

Universidad Nacional de Misiones
Facultad de Ciencias Económicas
Secretariado Administrativo



Trabajo Final de Seminario

Tema:

Las relaciones humanas dentro de una empresa

Alumna:

Kazmirczuk, Romina Lorena

Tutor:

Tañski, Nilda

Lugar:

Posadas, Misiones

Año:

2006

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN (Objetivos)	_____	_____
JUSTIFICACIÓN	_____	_____
METODOLOGÍA	_____	_____



CAPÍTULO I

LAS RELACIONES HUMANAS	_____	8
1.1. Conceptos básico	_____	8
1.1.1. Persona	_____	8
1.1.2. Empresa	_____	9
1.1.3. Calcificación de las empresas	_____	9
1.1.4. Relaciones Humanas- Concepto	_____	12
1.2. Origen de las Relaciones Humanas	_____	12
1.3. Clasificación de las Relaciones Humanas	_____	13
1.4. Función que cumple el individuo dentro de las RRHH	_____	13
1.4.1 Relaciones Humanas en el trabajo	_____	14
1.4.1.1. Factores negativos	_____	15
1.4.1.1 Condiciones de las Relaciones Humanas	_____	16
1.5. Las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas	_____	17
1.5.1. Similitudes y diferencias	_____	17

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS	_____	20
2.1. La comunicación	_____	20
2.1.1. Concepto	_____	20
2.1.2. Características básicas	_____	21
2.1.3. Requisitos para una correcta comunicación	_____	21
2.1.4. Proceso de comunicación	_____	22
2.1.4.1. Emisor	_____	22
2.1.4.2. Mensaje	_____	23
2.1.4.3. Canal	_____	23
2.1.4.4. Receptor	_____	25
2.2. La comunicación organizacional	_____	27

CAPÍTULO III

FACTORES BÁSICOS DE LAS RELACIONES HUMANAS	_____	29
3.1 Cultura	_____	29
3.1.1. Características de la cultura	_____	29
3.2. Comportamiento	_____	30
3.2.1. Fundamentos del comportamiento	_____	30
3.3. Conducta	_____	31
3.3.1. La homeostasis	_____	31
3.3.2. Motivación	_____	30
3.1.7.1. Ciclo emocional de la motivación	_____	32
3.4. Temperamento	_____	33
3.4.1. Puntos de vistas del temperamento	_____	34
3.5. Carácter	_____	34



3.6. Personalidad	35
3.3.2. Desarrollo de la personalidad	35
3.7. Principios que posibilitan, condicionan o promueven las RRHH	36

CAPÍTULO IV

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	39
4.1. Enfoques organizacionales del área de recursos humanos	39
4.2. Importancia y administración de los Recursos Humanos	40
4.3. Estructura del área dentro de la organización	40
4.4. Subsistemas de los Recursos humanos	41
4.5. Funciones del responsable del área de Recursos Humanos	41

CAPÍTULO V

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	42
5.1. Planeamiento estratégico de Recursos Humanos	45
5.1.1. Objetivos	46
5.1.2. Propósitos	47
5.1.3. Funciones	47
5.1.4. Importancia del planeamiento	48

CAPÍTULO VI

EL LIDERAZGO	51
6.1. Importancia	51
6.2. Estilos de liderazgo	51
6.1.3. Clases de liderazgo	53
6.2. Características de un líder	53
6.2.1. Diferencias entre jefe y líder	53

CAPÍTULO VII

LA EMPRESA "PURARTE"	56
7.1. Origen de la empresa	56
7.1.2. Organización y desarrollo del trabajo	56
7.1.3. Visitas a la empresa	58

CAPÍTULO VIII

RESUMEN	61
8.1. Gráficos y resultados	62
8.1.2. Resultado de las encuestas	63

CONCLUSIÓN	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67



INTRODUCCIÓN

Para conocer el funcionamiento de una empresa, su organización, las relaciones entre los individuos que la integran u otro tipo de información, se debe realizar una investigación profunda de la misma o sobre un tema de interés específico.

El tema elegido para el trabajo es “Las Relaciones Humanas dentro de una empresa”, que será desarrollado con el propósito de lograr que las personas se interioricen sobre la cuestión y tomen conciencia de su importancia, ya que por lo general existen muy pocas fuentes de información y las que hay no son muy completas ni específicas.

Por ello, a través de este trabajo, se intenta dar a conocer las Relaciones Humanas de la manera más explícita posible a través de conceptos básicos, descripciones, cuadros, entre otros.

Se dará a conocer su importancia, qué son, para qué sirven, qué función cumplen, similitudes y diferencias entre las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas, el liderazgo, conceptos básicos y otras informaciones referidas al tema.

Teniendo en cuenta los primeros datos obtenidos de la investigación bibliográfica, se decidió tomar como modelo la empresa “Purarte” dedicada al rubro de la venta de joyas enchapadas en oro y plata, ubicada en la Ciudad de Leandro N. Alem, Misiones.

Se realizó varias visitas y, a través de técnicas como charlas, encuestas, investigaciones observacionales y participación en las jornadas laborales, se logró conocerla y así poder describir la manera en que se desarrollan las Relaciones Humanas dentro de la misma.

Objetivos

Este trabajo tiende a dar a conocer las técnicas y formas de llevar a cabo las acciones dentro de una empresa a partir de una profundización de conceptos y herramientas claves de las Relaciones Humanas, para lograr así un desarrollo y crecimiento favorable de la empresa y de quienes la integran.

Para concretar esta meta general se han propuesto:

- Transmitir los conceptos básicos sobre los temas relacionados con las Relaciones Humanas: persona, empresa, liderazgo, entre otros
- Enmarcar los principales aportes de las Relaciones Humanas a una empresa.



- Describir las principales herramientas de las Relaciones Humanas.
- Visualizar críticamente los factores que intervienen en las Relaciones Humanas de una empresa en particular

JUSTIFICACIÓN

“La problemática de las personas en las organizaciones de trabajo representa un tema vasto y en ocasiones conflictivas, que ha sido recorrido por diversas líneas de pensamiento en el último siglo, y que genera controversias en forma continua. Abre discusiones que impactan en susceptibilidades de origen diverso, generando debates y avances conceptuales en disciplinas que son compelidas a dar respuesta, y se complementan mutuamente al abordar este tema”.
(“Recursos Humanos”-Cimó M-Epele M.-Universidad Virtual de Quilmes-2002)

Por ello es que se decide tomar el tema Relaciones Humanas, para que el lector conozca las diferentes técnicas y maneras de relación entre los individuos, específicamente dentro de una empresa, porque depende de una buena relación el éxito del desarrollo y crecimiento de la misma. Además, se intenta incentivar para que se tome conciencia de la importancia que tiene contar con el área de Recursos Humanos y así asegurarse el buen funcionamiento y crecimiento de la misma.

En las empresas, por lo general, no se le otorga la suficiente importancia a las Relaciones Humanas; son muy pocas las que cuentan con un área específica que tenga a su cargo los vínculos entre las personas que la integran y es por ello que se generan los conflictos. Como consecuencia de esto, los problemas comienzan y las diferentes normas y reglas que rigen las Relaciones Humanas en algunas empresas son ignoradas y en otras desconocidas.

CAPITULO **1**

LAS RELACIONES

HUMANAS

1. LAS RELACIONES HUMANAS

Gracias a las Relaciones Humanas aumenta el nivel de entendimiento por medio de una comunicación eficaz y se tiene en cuenta las diferencias individuales. Disminuyen las divergencias y conflictos a través del respeto a las diferencias y puntos de vistas de los otros y debido a ello, se crea un ambiente armonioso, generando relaciones satisfactorias que permite a cada individuo lograr satisfacer sus necesidades y alcanzar la realización y la felicidad.

Numerosas necesidades del hombre sólo pueden ser satisfechas con otros, por otros y ante otros, ya que el hombre no es autosuficiente y precisa de los demás para obtener abrigo, alimento, protección.

Para que una sociedad pueda funcionar, sus componentes deben interrelacionarse y concentrarse en las tareas para las que cada uno es más apto.

En la Empresa **PURARTE**, visitada para observar las relaciones, cada integrante ocupa un puesto determinado y realiza la función establecida por los miembros; una vez terminada su tarea, colabora en otra función que esté a su alcance, con el fin de ayudar a sus compañeros de trabajo y a su vez lograr que el trabajo se termine en tiempo y forma.

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Para al mundo de las Relaciones Humanas dentro de una empresa, se deben tener presentes tres conceptos fundamentales, ellos son:

- Persona
- Empresa
- Relaciones Humanas

1.1.1. Persona

Es todo individuo que presenta signos de humanidad, que son:

- ✓ **Razón:** es capaz de relacionar dos juicios distintos.
- ✓ **Conocimiento:** se da cuenta de que existe, que ama, que piensa, etc.
- ✓ **Voluntad:** tiene la facultad de hacer o no hacer, de querer o no querer.
- ✓ **Afectividad:** posee sentimientos que animan sus actos.
- ✓ **Libertad:** es dueño de elegir y ejercer su voluntad.
- ✓ **Sociabilidad:** no puede vivir aislado de los demás seres vivos.

Se considera persona tanto a la persona física como a la persona jurídica, llamadas también “personas ideales”, como la empresa u otro tipo de organizaciones.”¹

1.1.2. Empresa

“Desde el punto de vista de la economía, las empresas, son todas aquellas organizaciones en que se une el capital y el trabajo humano para obtener beneficios económicos, mediante la producción, el transporte, la distribución y la comercialización de bienes o la prestación de un servicio.

Se puede decir que empresa es la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos.”²

La empresa es el sujeto o ente que promueve y dirige la actividad económica mediante la coordinación de los factores productivos, naturaleza, trabajo y capital.

Purarte es una persona ideal ya que se encuentra integrada por personas físicas y bienes a los que el derecho les reconoce la capacidad unitaria para ser sujeto de derechos y obligaciones. Específicamente es una empresa ya que en ella se unen el capital y el trabajo humano para obtener beneficios económicos.

1.1.3. Clasificación de las empresa

Las empresas se clasifican según :

A) El origen del capital

- **Empresas privadas:** son aquellas cuyo capital pertenece a personas o entidades particulares y son la mayoría de las empresas comerciales o industriales que desarrollan normalmente sus actividades.
- **Empresas públicas o estatales:** son aquellas cuyo capital pertenece exclusivamente al estado nacional, provincial o municipal.
- **Empresas Mixtas:** son aquellas cuyo capital esta conformado por capitales privados y estatales.

1- Del Valle, María – Soto, María Raquel; “Contabilidad I” (Impreso en el 2003; Pcia. de Salta, Pág. 39)

2- Del Valle, María – Soto, María Raquel; “Contabilidad I” (Impreso en el 2003; Pcia. de Salta, Pág. 17)

B) Su función

- **Empresas productivas y extractivas:** son aquellas dedicadas a la producción y a la extracción de materia prima en general.
- **Empresas industriales:** son las que se encargan de la transformación de materias primas para la producción de bienes
- **Empresas comerciales:** se dedican a la compraventa de bienes sin producir transformaciones sobre los productos que comercializan
- **Empresas de servicio:** son las que se dedican a la prestación y comercialización de servicios en general.
- **Empresas financieras:** son aquellas que se dedican a la captación y préstamo de dinero, o prestan un servicio de índole financiero.

C) Su magnitud

Aspectos a considerar:

- Monto del capital
- Número de empleados
- Volúmenes de operaciones anuales
- Número de operaciones anuales
- Número estimado de clientes
- Número de sucursales
- **Empresas grandes:** son las que por lo general son multinacionales, algunas nacionales, que poseen las características ya mencionadas.
- **Empresas medianas:** son las que actúan en el rubro de comercio mayorista y algunos prestadores de servicios públicos en ámbitos locales.
- **Empresas pequeñas:** son por lo general empresas unipersonales y el comercio minorista.

D) La nacionalidad de su capital

- **Empresas nacionales:** el capital es aportado por personas que la han obtenido por operaciones realizadas en el país.
- **Empresas extranjeras:** el capital original es introducido por la empresa o personas de otro país.

E) Su relación con otras personas

- **Empresas controladas:** son las que poseen la participación de capital necesario en otra empresa para tomar las decisiones.
- **Empresas vinculadas:** son aquellas que entre si participan del capital necesario en otra empresa para tomar las decisiones.

F) Su fu régimen jurídico:

- **Empresas unipersonales:** son aquellas que tienen un único propietario que se hace responsable de los derechos, deberes y obligaciones de la empresa.
- **Sociedades:** resulta del convenio de entre dos o mas personas y se subdivide en:
 - **Sociedades Civiles:** llevan a cabo actividades no legisladas por el código de comercio o actividades profesionales.
 - **Sociedades Comerciales:**
 - **Sociedad Anónima:** su capital está compuesto por acciones y los socios responden por las acciones que han suscripto.
 - **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** su capital está integrado por cuotas de capital y el grado de responsabilidad de los socios.
 - **Sociedad en comandita:**
 - a) **Simple:** los socios comanditarios son solidariamente responsables por las obligaciones de la empresa.
 - b) **Por acciones:** los socios solo se hacen responsables por las obligaciones con las acciones que han integrado.
 - Socio Comanditarios: poseen acciones
 - Socio Comanditados: responden a las obligaciones de la empresa.
 - **Sociedad de Participación y trabajo:** existe un socio industrial y otro socio que aporta trabajo. El primero aporta su capital y el segundo su trabajo personal para llevar adelante la empresa.
 - **Sociedad de Hecho:** no están inscriptos, sin contrato social, pero poseen las habilidades legales para que puedan funcionar. Actúa como una sociedad común. Los socios responden por sus obligaciones.
 - **Sociedad Cooperativas:** registrada por la ley, no es igual a las demás porque no tiene fines de lucro, sino beneficios para los asociados.

En el caso de la empresa Purarte, es una sociedad en comandita simple, ya que los socios comanditarios suministran su capital mientras que los comanditados responsables en forma solidaria e ilimitadamente por las obligaciones de la empresa, es decir, con los bienes que han aportado y los que integran su patrimonio privado.

1.1.4. Relaciones Humanas - conceptos

- ♦ Es el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos.
- ♦ “Son las que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. De allí que en el mismo momento en que se establece contacto con otro ser humano, se inician las relaciones humanas.”³
- ♦ Son las normas que regulan la intervención, las personas y los grupos.
- ♦ Es el trato de las personas en el hogar, en el trabajo, en la sociedad, es lo que en resumidas cuentas son las Relaciones Humanas
- ♦ Son normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión o de servicios, en un motivo de satisfacción para quien lo práctica.

El término *Relaciones Humanas* se aplica a la interacción de las personas en todo tipo de empresas.

En la expresión “Relaciones Públicas”, el término *relación*: significa multiplicación o apertura, mientras que *humanos*: respeto a la personalidad.

Se afirma que dentro de la empresa Purarte hay relaciones humanas ya que las personas que la integran se relacionan entre sí a través de normas que las convierten en personas agradables, participativas, colaboradoras, entre otros.

1.2. ORIGEN DE LAS RELACIONES HUMANAS

Desde el comienzo de la historia, el hombre recibió el don del habla y comenzó a relacionarse con las demás personas, pero su importancia ha sido finalmente comprendida, y se empieza a hablar de la misma recién en 1929 en los EE.UU.

Este fue el primer congreso de las Relaciones Humanas en una organización pensada racionalmente.

3- Sherman, A.; “Administración de Recursos Humanos”; (Impreso en 1999, Editorial Thompson, Peía. México. , Pág.14)

1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

**Relaciones Primarias:* se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas.

**Relaciones Secundarias:* se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra.

Purarte es una empresa donde las relaciones primarias como secundarias se dan en forma paralela logrando así un desarrollo eficaz y cooperativista durante el desarrollo de las actividades. Además, la relación entre los mismos va más allá de lo laboral en la mayoría de los casos.

1.4. FUNCIÓN QUE CUMPLE EL INDIVIDUO DENTRO DE LAS RELACIONES HUMANAS

A lo largo de la civilización, la creación de numerosos grupos sociales ha incentivado al individuo para que participara en forma activa dentro del grupo social.

Las acciones que dicho individuo realiza deben ser apoyadas por el resto del grupo, además de imponer otras para asegurar la armonía del mismo y el cumplimiento de los objetivos perseguidos.

En consecuencia, podemos decir que las Relaciones Humanas toma al hombre tanto en su calidad de sujeto como de objeto.

Por ello, las acciones realizadas por el hombre, se desarrollan dentro de dos campos bien definidos:

**En el campo individual:* lo hace en su calidad de sujeto (subjctivamente), como un autónomo e independiente, teniendo en cuenta los recursos biológicos que la naturaleza le proporciona y lo hace distinto a los demás.

**En el campo colectivo:* desde su calidad de objeto (objetivamente), en su relación con el grupo social al que pertenece, que lo transforma en persona propiamente dicha.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se afirma que el hombre se convierte en sujeto y al mismo tiempo en objeto de estudio de las Relaciones Humanas según actúe en forma individual o colectiva.

“Las Relaciones Humanas se establecen entre varios sujetos pero con un objetivo plenamente definido: el logro de una finalidad para el grupo social que, como conjunto de persona, se convierte en el objeto de la disciplina.”⁴

1.4.1. Relaciones Humanas en el trabajo

Entre los factores más importantes que influyen sobre el individuo para lograr el éxito de las Relaciones Humanas, se nombrarán los siguientes:

- > La personalidad del individuo
- > Las diferencias individuales: edad, sexo, escolaridad, nacionalidad, estado civil, etc.
- > Experiencias previas.
- > Antecedentes laborales.
- > Factores familiares
- > Tipo de trabajo que desempeña y supervisión que recibe.
- > Características del equipo de trabajo.
- > Políticas de la empresa y condiciones físicas de trabajo.

Gracias a las Relaciones Humanas, se obtienen múltiples beneficios entre los cuales se destacan:

- Aumento de la eficiencia en el trabajo.
- Mayor motivación y satisfacción del personal
- Ahorro de tiempo.
- Mejor integración del personal
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del jefe como de sus colaboradores.
- Reducción de problemas humanos.
- Mayor compromiso por la calidad y productividad

Como se ha dicho anteriormente, en la Empresa **PURARTE** cada individuo al terminar su labor o en sus momentos libres, colabora con sus compañeros, con el fin de terminar el trabajo en el menor tiempo y a su vez logran relaciones mutuas entre los diferentes niveles de jerarquía.

4 – Gustavo Cirigliano; “Relaciones Públicas”; (Impreso en 1987; Editorial Humitas; Pcia. de Bs. As. ; Pág. 7

Es necesario tener buenas relaciones en el trabajo para:

- a.-La integración y el desarrollo de los individuos
- b.-El logro eficiente de los objetivos institucionales o empresariales.

Las buenas relaciones humanas tienen un fin, pero esto no significa que no produzcan a su vez ciertos efectos y resultados, en este caso, proporcionan el logro de los objetivos ya señalados. Es por ello que las empresas con mayor éxito se caracterizan entre las demás por el personal eficiente, adaptado y productivo con el que cuenta.

Uno de los factores principales para que se lleve a cabo dicho éxito es la correcta comunicación entre las personas. Cuando hablamos de una comunicación correcta, nos referimos a que la misma no sea estática sino dinámica, continua y sistemática; debe contar con diferentes partes y estas deben operar al menos con un mínimo de eficiencia.

Este proceso es el mismo que utilizan las personas en el ámbito interno para el manejo de la información y es lo que comúnmente llamamos pensamiento; es decir, que reciben, transforman y transmiten la información en forma continua y sistemática, estén conscientes de ello o no.

El sistema nervioso representa un papel muy importante en el proceso de la comunicación, su función es coordinar las actividades tanto internas como externas del cuerpo. Proporciona los mecanismos que permiten regular las funciones para la conservación de la vida, así como para informar sobre el mundo exterior y responder.

Lo más importante es cómo se procesa la información a través del cerebro y los órganos de los cinco sentidos mientras reúnen la información del mundo que nos rodea y la envían al cerebro. Dicha información genera y guía nuestros comportamientos.

1.4.1.1. Factores negativos

No siempre se obtienen resultados satisfactorios de las Relaciones Humanas, en muchos casos, sin darnos cuenta, dificultamos nuestras relaciones debido a determinados factores negativos que deben ser controlados por cada integrante de la empresa:

- ▶ **Agresión:** cada vez que atacamos u ofendemos con palabras, actitudes o gestos.
- ▶ **Represión:** no querer comunicarse con los demás, ni aceptar consejos u opiniones
- ▶ **No controlar las emociones desagradables:** el mal humor, el odio, el rencor, etc.
- ▶ **Fijación:** no aceptar los cambios, atarse al pasado.
- ▶ **Aislamiento:** alejamiento o rechazo al trato con los demás por cualquier causa.
- ▶ **Terquedad:** negarse a aceptar las opiniones ajenas y no aceptar las equivocaciones en nuestro juicio o ideas.

- ▶ **Sentimiento de superioridad o inferioridad:** sentirse superior a los demás en cualquier aspecto o infravalorarse con sentimientos de inferioridad a causas de defectos o carencias reales o imaginarias.

Dentro de la empresa Purarte, como en toda empresa, existen casos en que los factores negativos se encuentran presentes, especialmente la represión, las emociones desagradables y la terquedad; pero ello depende, en la mayoría de los casos, del estado emocional del individuo que por lo general es controlado por el mismo, ya que son reglas establecidas y conocidas por los individuos antes de ingresar a la empresa.

1.4.1.2. Condiciones de la Relaciones Humanas

Para obtener buenos resultados y lograr el éxito de una relación en el lugar de trabajo hay ciertas condiciones que deben ser respetadas y llevadas a la práctica, ellas son:

- **Apertura:** aceptar los diferentes puntos de vistas de las demás personas con respecto a los nuestros.
- **Mantener:** la opinión frente a las divergencias sin herir la sensibilidad de la otra persona.
- **Sensibilidad:** capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
- **Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
- **Respeto a Autoridades:** respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización y comprensión del impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano.
- **Adaptación:** prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa ante determinadas situaciones.
- **Objetividad:** tener presente que mantener relaciones humanas no tienen nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.
- **Fantasías:** considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás.

1.5. LAS RELACIONES HUMANAS Y LAS RELACIONES PÚBLICAS

1.5.1. Similitudes y diferencias

El término Relaciones Humanas se encuentra íntimamente relacionado con el de Relaciones Públicas, ya que esta última busca insertar a la organización dentro de la comunidad dando a conocer, tanto al público interno como al externo, sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Las relaciones entre las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas son tan estrechas que algunos autores las mencionan como si fueran analógicas o tuvieran la misma significación.***

A continuación un cuadro donde se establecen las diferencias entre las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas:

RELACIONES HUMANAS	RELACIONES PÚBLICAS
-Interviene la comunicación e interrelación personal	- Interviene la intercomunicación en la empresa / organización en el ámbito público
-En ambos extremos de la relación existe una persona individual	-Uno de los extremos de la relación es siempre un grupo.
-Tiene como fin compartir ideas y diferencias.	-Busca crear actitud favorable a la institución (Una buena imagen institucional)
-Las Relaciones Humanas son las encargadas de crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales y	-Las Relaciones Públicas buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos

vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, además del reconocimiento y respeto a la personalidad humana.	internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus intereses.
--	---

Fuente: elaboración propia

Cuando se habla de Relaciones Públicas es necesario pasar por las Relaciones Humanas primeramente, ya que es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si ésta no conforma un grupo homogéneo en el que predomina un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros.

En la empresa **PURARTE**, el éxito también se da en las Relaciones Públicas, ya que se intentan satisfacer a los clientes entregando la mercadería en tiempo y forma, por medio de los representantes de cada Zona*; cumpliendo con lo prometido y logrando así crear una imagen favorable de la empresa, que inspire al cliente confianza y responsabilidad.

* Ver explicación del desarrollo de la empresa Purarte en el capítulo 7

CAPITULO **2**

*LA COMUNICACIÓN
EN LAS RELACIONES
HUMANAS*

2.1. LA COMUNICACIÓN

Como se ha aclarado en el capítulo anterior, la comunicación es el factor más importante para lograr el éxito de las Relaciones Humanas.

Dichas relaciones son de gran importancia en la vida de toda persona, ya que todos sabemos lo satisfactorio y placentero que es relacionarnos con los demás y la consecuencia que nos causa en el trabajo, en la escuela y hasta en la vida de parejas, el no hacerlo.

La eficiencia y productividad en las empresas e instituciones tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos y personas con conocimientos sobre Relaciones Humanas y que la aplicación de la misma sea excelente. Esto ayuda al bienestar, tanto en el ámbito económico como al nivel de comunicación de los trabajadores, ya que en ambientes de conflictos y con discordia sucede precisamente lo contrario. Por ello es que la comunicación dentro de la empresa es fundamental para lograr el crecimiento y desarrollo de la misma.

La buena comunicación que se logra dentro de la empresa Purarte es indispensable ya que los integrantes de la misma intercambian información constantemente, ya que la misma es un requisito indispensable para que se lleve a cabo las tareas dentro de la misma.

2.1.1. Concepto

La comunicación es el proceso por el cual se transmiten y se reciben datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común; a través de la misma los individuos condicionan recíprocamente su comportamiento.

“Es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.⁵

Sólo por medio de la comunicación constante puede haber Relaciones Humanas que aseguren un claro entendimiento entre los padres e hijos, maestros y alumnos, hermanos entre sí, amigos, compañeros de estudios, de trabajo, etc. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el hombre, es necesaria la comunicación interactuante.

La comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Gracias a ella es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad, el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

5 - Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

2.1.2. Características básicas

- ◆ En ella se debe utilizar palabras y gestos apropiados para lo que queremos transmitir.
- ◆ Se exteriorizan sentimientos positivos (amor, respeto, sinceridad, simpatía, consideración, estimación, etc.)
- ◆ Se responde con sentimientos y actitudes positivas, en forma serena y adulta, aún cuando los mensajes vengan cargados de sentimientos y actitudes negativas.
- ◆ Se emiten ideas claras, concisas y convincentes, con sentimientos positivos en forma oportuna.
- ◆ Es compatible con las formas en que se comunica la gente.
- ◆ Se centra en la conducta, es decir, se expresa desde el punto de vista de la conducta humana.

2.1.3. Requisitos para una correcta comunicación

Para que la comunicación en una empresa fluya adecuadamente, el individuo debe ser:

**Claro:*

- ✓ Emitir el mensaje utilizando un lenguaje simple.
- ✓ Evitar el uso de palabras que den lugar a ambigüedades.
- ✓ Construir sintácticamente las oraciones siguiendo una estructura simple: sujeto-verbo-complemento.
- ✓ Utilizar los canales adecuados según la naturaleza del mensaje.
- ✓ Exponer cada idea en forma positiva.
- ✓ Utilizar el mayor número posible de canales.
- ✓ Reiterar las partes fundamentales del mensaje.
- ✓ Establecer una relación de empatía con el interlocutor.
- ✓ Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje.
- ✓ Proponer ejemplos que clarifiquen el mensaje.
- ✓ Eliminar en lo posible, la existencia de intermediarios entre el emisor y el receptor.

**Directo:*

- ✓ Reducir al mínimo de tiempo que va desde la emisión hasta la recepción.
- ✓ Expresar lo que se espera del interlocutor.

**Preciso:*

- ✓ Distinguir perfectamente bien entre la idea principal y las ideas secundarias.
- ✓ Explicar los objetivos que se persiguen.

*** Conciso:**

- ✓ Evitar la excesiva longitud del mensaje.
- ✓ La comunicación organizacional debe ser el reflejo de las relaciones humanas en la Organización.

En la empresa **PURARTE**, la comunicación cumple con la mayor parte de los requisitos nombrados anteriormente, ya que el trabajo que se realiza debe terminarse en un tiempo predeterminado. Es por ello que la comunicación es clara, concisa, directa y específicamente precisa. Así se logra el desarrollo de una muy buena relación dentro de la misma, aunque existen escasas excepciones por motivos laborales o personales, pero esto sucede en un porcentaje muy pequeño del grupo, lo cual es manejable y no perjudica el buen desarrollo de la comunicación en general.

2.1.4. Proceso de comunicación

La comunicación, como proceso, necesita un emisor que envíe el mensaje a un receptor que lo recibe por medio de un canal determinado, a través del cual se transmiten significados.

A continuación se presentan los elementos del proceso de comunicación:

2.1.4.1. El Emisor

Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar el mensaje, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:

- El contenido de la información será presentado lo más apegado a la realidad posible; separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Debe conocer la habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona que haga de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez posible, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

En el caso de la empresa Purarte, el emisor es la secretaria, quien responde las ordenes de los jefes y transmite la información a los subordinados, además de comunicar a sus superiores quejas y recomendaciones de los subordinados.

2.1.4.2. El Mensaje

Una vez que se ha definido al emisor del mensaje, es necesario determinar con precisión lo que se tiene que decir, conocerlo a fondo tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Existen seis requisitos que debe tener un mensaje con el fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

- **Claridad:** para que el mensaje sea entendido por el receptor, el que lo emite debe asegurarse de transmitirlo con simplicidad y nitidez.
- **Credibilidad:** la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, debe ser real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.
- **Utilidad:** la información debe ser útil para la persona a quien va dirigida.
- **Continuidad y consistencia:** para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia se pueda penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- **Adecuación al medio:** en el proceso para establecer una comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes.
- **Disposición del auditorio:** se debe tener en cuenta que el mensaje debe ser claro, ya que la comunicación tiene la máxima efectividad cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captarlo.

Los mensajes son en general informativos, se dan a conocer los cambios en la empresa, en el trabajo, la disconformidad de los socios con respecto a determinadas tareas, actitudes, desinterés en el trabajo, quejas, entre otros.

2.1.4.3. Canal

El canal de comunicación es el vehículo o medio que transporta los mensajes: cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Es el medio en que circulan o fluyen los signos que son compartidos por los sujetos envueltos en la relación comunicacional.

Los canales de comunicación se identifican con las líneas de autoridad y responsabilidad. Esto se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

En las organizaciones existe la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica. Dicha delegación puede ser controlada por una buena planeación administrativa, pero en el caso de que esta no exista, los niveles y canales de comunicación se reproducirán anárquicamente, tanto en su sentido ascendente como descendente hará más lenta y perderá agilidad y efectividad.

Las organizaciones le otorgan mucha importancia a los canales utilizados ya que la información debe llegar en forma clara y precisa tanto a los empleados como a otras instituciones.

A los medios de comunicación los podemos clasificar en:

♦ **Informales:** es el tipo de comunicación que surge en forma espontánea y de la conducta natural de las personas que necesitan comunicarse. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

Son considerados un medio complementario para las comunicaciones formales.

♦ **Formales:** deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.

Éste tipo de canal es utilizado para:

- Recibir y transmitir mensajes, reteniendo la información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:

- * Verticales de corriente de información descendentes.
- * Verticales de corriente de información ascendentes.
- * Horizontales o de coordinación.

* ***Canales verticales de corriente de información descendentes:***

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Existen comunicaciones directas entre el superior y el subordinado, y otras indirectas a través de niveles o escalones intermedios. Se transmiten órdenes, instrucciones y consejos. Esta es típica de las organizaciones

autoritarias. Los medios más utilizados en este tipo de comunicación son: manuales, circulares, reglamentos, procedimientos, memorándum y cartas.

****Canales verticales de corriente de información ascendentes***

Es la comunicación que proviene de los subordinados; el canal de control que surge en la base y permite detectar quejas y actitudes de los mismos. Es la comunicación esencial para medir las respuestas de los subordinados dando lugar al proceso de retroalimentación. Es recomendable en el momento de la toma de decisiones y de promover la participación. Las aplicaciones más comunes son: las direcciones por objetivos, las comitas, sistemas de sugerencias y programas de entrevista con los subordinados.

****Canales horizontales o de coordinación***

Se basa en la necesidad de transferir e intercambiar información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc., dentro de un mismo nivel jerárquico.

Su importancia radica en la integración, la coordinación y la manifestación de las vías de asesoramiento entre los departamentos funcionales.

No se encuentra dentro de la clasificación de los canales de comunicación, pero existe y es necesario nombrar a *la comunicación oblicua*: “es la que existe entre el gerente de un determinado departamento y un empleado de otro y está prevista por la organización. Este tipo de comunicación puede ser causa de conflictos de competencia”.⁶

En la empresa Purarte la comunicación es personal, la secretaria es la encargada de comunicar los cambios de actividades, quejas, entre otros

2.1.4.4. El Receptor

Es el elemento de la comunicación adonde llega el mensaje.

Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

Para que el mensaje sea captado con éxito, el receptor debe:

- Recibir la información.
- Decodificarla o interpretarla hasta convertirla en una idea.
- Reconstruir el mensaje dándole el mismo significado que el emisor.
- Interpretar la necesidad del emisor.

6 – Seco, Rafael. ; “Técnica Del lenguaje I” (Impreso en el 2001; Pcia. Salta; Pág. 8)

- Tener el mismo interés que el emisor.

Cuando transmitimos un mensaje debemos tener en cuenta que en toda recepción existe la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa, generalmente cuando la información lleva a cabo alguna modificación del estado en que se vive y se actúa; por ello todo tipo de cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose en forma conciente o inconsciente barreras que dificultan la verdadera información. En algunos casos es necesario tener en cuenta las habilidades comunicativas del receptor. Si este no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes transmitidos por el emisor.

La cultura y situación en el sistema social del receptor, su posición y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes.

Es importante la reacción o respuesta del receptor ante la comunicación o la ausencia del mismo. Si no recibimos la respuesta esperada, puede que existan barreras o distorsiones entre las cuales podemos nombrar: fallas semánticas, supuestos no clasificados, falta de planificación en la comunicación, desconfianzas, amenazas, temores y pérdidas por transmisión y mala retención.

Para determinar si la respuesta es o no la deseada, debemos observar la conducta del receptor. Allí es cuando se produce la retroalimentación que es la prueba de la respuesta al emisor.

El receptor como se ha nombrado anteriormente son los subordinados que reciben la información, y en algunos casos los socios que son la que reciben quejas y sugerencias.

La ausencia de habilidades para comunicarse afecta las Relaciones Humanas; en cambio, la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que contengan acerca de los motivos que los mueven como tales.

La comunicación es una gran necesidad para la sociedad. El ser humano emite y recibe información la mayor parte del tiempo. Por eso debemos conocer las normas de cortesía: escuchar a quien habla, ser tolerantes y llevarnos bien con las demás personas, etc.

La información transmitida por el emisor debe ser clara, precisa, explicativa y directa. Si llevamos a la práctica todas las pautas de comunicación, las respuestas que se obtendrán serán satisfactorias, de lo contrario la comunicación entre las personas se perderá.

Toda actividad grupal sin comunicación puede ofrecer dificultades durante un proceso de cambio. Es necesario que los sistemas de comunicación internos en una organización fluyan con rapidez y precisión, con el fin de cumplir con las características de una comunicación eficaz para que permita que la toma de decisiones sea la más adecuada para prevenir, y/o corregir cualquier tipo de fallas.

En la empresa elegida, en el proceso de comunicación se realiza una constante retroalimentación, tanto en los niveles ascendentes y descendentes como en los horizontales, es decir, todos los que la integran cumplen tanto la función de emisor como de receptor, emitiendo mensajes a través de canales formales, en la mayoría de los casos, e informales; los medios más usados son: teléfono, fax e Internet.

2.3. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional consiste en un sistema de interrelaciones y entendimientos laborales dado entre los individuos de la empresa, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Al hablar sobre la comunicación organizacional se debe tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

1. **Recursos - habilidades:** definen qué tenemos: fortalezas, capacidades, conocimientos, áreas.
2. **Cultura - valores:** definen quiénes somos: conceptos, principios y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la empresa.
3. **Estructura:** define cómo estamos funcionando. Cómo está operativamente organizada la empresa y qué determina las relaciones laborales entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica.
4. **Estrategia:** define cómo se hacen las cosas. Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa.
5. **Procedimientos:** define qué nos corresponde hacer: rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones.
6. **Personal:** define el capital intelectual de la empresa; factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe, además, estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa.
7. **Estilo de dirección:** define la inteligencia emocional de la empresa. Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral

*Para que esta comunicación sea eficaz consultar anexo 1

CAPITULO **3**

*FACTORES BÁSICOS
DE LAS RELACIONES
HUMANAS*

3. FACTORES BÁSICOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

Todas las personas son diferentes, y esas diferencias son el producto de diversas culturas ya que cada persona tiene diferentes comportamientos, personalidades, habilidades, conductas, carácter y temperamentos.

A continuación se desarrollarán en forma breve dichos factores:

3.1. CULTURA

Es el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

El término cultura engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden.

Taylor la define: “como una compleja totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y toda habilidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”.⁷

La personalidad y la cultura se encuentran íntimamente ligadas, tanto que podemos afirmar que no existe una personalidad sin cultura como tampoco una cultura sin persona.

El hombre es un habitante de dos mundos:

* *El mundo de la naturaleza*: integrado por el conjunto de objetos no elaborados ni transformados por el hombre.

* *El mundo de la cultura*: el de los objetos producidos y cultivados por el hombre.

3.1.1. Características de la cultura

La cultura presenta características particulares, ellas son:

- ◆ No forman parte de la genética del individuo, se aprende e incorpora a su personalidad.
- ◆ No es patrimonio del individuo aislado, sino algo común de la sociedad que comparten y tienen en común los miembros de una sociedad.
- ◆ Es hereditario y forma parte de una tradición social, es transmitida por medio del gesto, del ejemplo y del lenguaje.
- ◆ La sociedad no existe sin cultura y ésta no puede existir fuera de una sociedad.

7- Apolinar García; “Relaciones Humanas y Públicas” (impreso en 1988; Editorial Sainte Claire Editora ARL; Pcia. de Bs. As. ; Pág.23

En la empresa PURARTE, la cultura de los que la integran son silimilares ya que todos pertenecen a la misma ciudad y son gerundios de Misiones Argentina, por lo que comparten gustos, conocimientos y valores similares.

3.2. COMPORTAMIENTO

“Es la respuesta de un organismo viviente ante un estímulo cualquiera.”⁸

En el comportamiento la respuesta es siempre la misma, a diferencia de la conducta que varia o puede variar ante una situación determinada.

Es importante el comportamiento de cada individuo dentro de la empresa; el buen trato entre los semejantes debe ser lo primordial, respetando las opiniones de los subordinados así los problemas de convivencia se reducen a términos de respeto recíproco.

3.2.1. Fundamentos del comportamiento

En el comportamiento existen tres premisas o fundamentos que lo hacen dinámico, ellas son:

1. *El comportamiento es causa:* existe una causa del comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva sobre el mismo, éste se origina en estímulos internos o externos.
2. *El comportamiento es motivo:* en todo ser humano existe un impulso, una tendencia y una necesidad; éstas son expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos:* en todo comportamiento existe una finalidad ya que existen causas que la generan. La conducta siempre está dirigida hacia un objetivo.

El comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad, siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

Una necesidad no origina comportamientos, sólo las necesidades insatisfechas influyen sobre el mismo, y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

Todo individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias y es por ello que su comportamiento gira en torno a las satisfacciones cíclicas (hambre, sueño, sed, etc.).

8 - Apolinar García; “Relaciones Humanas y Públicas” (impreso en 1988; Editorial Sainte Claire Editora ARL; Pcia. de Bs. As. ; Pág.24)

El comportamiento de cada integrante de la empresa PURARTE se adapta a las necesidades de la empresa para trabajar en forma conjunta y colaborando con los demás y de esta manera lograr que las actividades se lleven a cabo en un ambiente agradable.

3.3. CONDUCTA

El término conducta deriva del latín y significa conducir, dirigir, llevar. Define la manera de conducirse que tiene una persona.

Está presentada por acciones que no son generalmente repetitivas.

Es la respuesta de cualquier organismo vivo ante un estímulo.

Desde el punto de vista del hombre, es la respuesta de las facultades interiores de las personas humanas ante un estímulo exterior.

3.3.1. La homeostasis

El ser humano establece una relación de equilibrio con el medio ambiente físico, el mismo se regula automáticamente ante cualquier cambio en algún elemento biológico.

Este equilibrio recibe el nombre de homeostasis.

Cuando un individuo se incorpora a un determinado grupo social, debe tratar de buscar ese equilibrio entre sus necesidades y las posibilidades que dicho grupo le brinda con el fin de no entrar en conflicto, tanto con los demás individuos como con el grupo en sí.

Para ello se debe tener en cuenta dos aspectos esenciales:

- ▶ **Conocerse a sí mismo:** su modo de obrar, sus reacciones, sus apetencias, las actitudes que adopta frente a determinadas situaciones, etc. . En síntesis, debe determinar:
 - *Su capacidad intelectual:* el grado de inteligencia que posee, su aptitud para encarar y resolver con exactitud y rapidez los problemas que se le presentan.
 - *Su temperamento y carácter:* debe conocer su propio perfil psicológico que le será de mucha importancia para las tareas que le sean asignadas y en las relaciones con los demás componentes del grupo.
 - *Sus aspiraciones e intereses:* las metas lógicas que se ha propuesto alcanzar en su vida.
 - *Su nivel cultural:* le permite entrar en contacto con las demás personas.
- ▶ **Conocer a los demás:** todo individuo al pertenecer a un determinado grupo social, requiere un trato cotidiano y una estrecha colaboración entre sus integrantes.

Para ello se debe tener en cuenta:

- *La empresa:* las normas y reglamentos internos que regulan las tareas a cargo de cada uno de sus integrantes
- *Los superiores de la empresa:* los niveles de autoridad y responsabilidad, así como el carácter y el temperamento de sus directivos con el fin de desempeñar sus funciones con una conducta adecuada.
- *Los pares o colegas:* lograr una correcta división del trabajo que permita la colaboración y la prestación de ayudas recíprocas.

A través de la conducta, en la empresa PURARTE se crea una relación de equilibrio con el medio ambiente, que es regulado ante cualquier cambio, y es a lo que se llama equilibrio de homeostasis, donde cada individuo de la empresa comienza a conocerse a si mismo y a los demás (individuos y empresa) para adaptar su conducta al contexto cada vez que reacciona ante un estímulo cualquiera.

3.3.2. Motivación

La psicología es la ciencia que estudia la conducta humana y, según numerosos psicólogos modernos, la conducta es el tema principal de dicha ciencia ya que por medio de la misma se expresa la personalidad del individuo y ésta a su vez responde a determinadas causas que reciben el nombre de motivaciones que pueden ser exteriorizadas en forma consciente o inconsciente.

La motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera u origina una predisposición hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

“En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.”⁹

Todos los actos realizados por el hombre son guiados por sus conocimientos (lo que piensa, sabe y prevé). Pero el motivo por el cual actúa de determinada manera corresponde al campo de la motivación

9 - Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

La motivación comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento en el ser humano. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

3.2.1 Ciclo emocional de la motivación

Al estudiar la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el *ciclo motivacional* cuyas etapas son:

1. **Homeostasis:** cuando el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. **Estímulo:** Es cuando aparece un incentivo dando origen a una necesidad.
3. **Necesidad:** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
4. **Estado de tensión:** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. **Comportamiento:** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
6. **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Al tener en claro el concepto de motivación, es necesario seguir desarrollando el tema conducta, ya que se desprenden del mismo: el temperamento, el carácter y la personalidad. Estos pertenecen a los tres factores restantes de las Relaciones Humanas, y es por ello que serán desarrollados en forma particular.

3.4. TEMPERAMENTO

El término temperamento proviene del latín “*temperamentum*” y significa medida.

“Es la estructura psicofísica que toda persona posee desde su nacimiento”.¹⁰

Cada individuo nace con un determinado organismo tanto físico como psíquico, cuyos sistemas se relacionan y funcionan coordinadamente y así se enfrentan al mundo exterior.

El temperamento es innato, no se puede cambiar.

3.4.1. Puntos de vistas sobre el temperamento

Los médicos de la antigüedad como Hipócrates y Galeno distinguían cuatro tipos de temperamentos, los mismos eran considerados como emanación del alma por la interacción de los diferentes humores del cuerpo:

- *Los sanguíneos*: las personas con un humor muy variable; melancólicos, personas tristes y soñadoras.
- *Coléricos*: personas cuyo humor se caracterizaba por una voluntad fuerte y sentimientos impulsivos.
- *Flemáticos*: personas lentas y apáticas, a veces con mucha sangre fría, en este tipo de personas la flema (indiferencia) era el componente predominante de los humores del cuerpo.

En cambio, en la actualidad se afirma que determinadas características del temperamento se deben a procesos fisiológicos del sistema linfático. El temperamento tiene, por tanto, un porcentaje genético nada despreciable. También se afirma que los efectos intensos y permanentes del entorno pueden llegar a influir de forma importante en la formación del temperamento de cada individuo.

3.5. CARÁCTER

Es el conjunto de cualidades o circunstancias propias de una persona o de una colectividad que las distingue de las demás por su modo de ser u obrar. Son las reacciones y hábitos de conducta que se ha adquirido en la vida.

Consiste en transformar la imagen de una personalidad emprendedora, llena de energía, de fuerza y vitalidad a una forma de ser propia y natural.

Para formar el carácter es necesario tener dominio sobre nuestra persona, mediante acciones que hagan más fuerte nuestra voluntad.

Tener carácter es ser fiel a un conjunto de principios que rigen nuestra vida, es el arte de aprender a controlar nuestros estados emocionales y mantener la estabilidad de temperamento no de acuerdo a las circunstancias sino a una forma.

Toda persona posee distintos modelos de conducta que adopta en su contacto con el medio social, es así que muchas veces determinadas reacciones que le son propias por temperamento son modificadas por el propio carácter.

El carácter, a diferencia del temperamento, se adquiere. Por ej. conductas, gestos, etc.

3.6. PERSONALIDAD

“Es la unidad formada por el temperamento y el carácter, pero no es la suma de dichos elementos sino un todo organizado donde dichas partes se encuentran organizadas.”¹¹

Es el resultado que vamos adquiriendo en las reacciones que demostramos ante las situaciones que se nos presentan.

Es el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características (inteligencia, aspiraciones, críticas, actividades, talentos, estímulos, etc.).

Dentro de la personalidad se le otorga gran importancia a la escala de valores; al valor que le damos a las cosas.

3.6.1. Desarrollo de la personalidad

Son dos las fuentes básicas del desarrollo de la personalidad: la herencia y el ambiente. Ambos factores no se adicionan sino que se relacionan como multiplicador y multiplicando. Si alguno de ellos desapareciera no habría personalidad.

La herencia y el ambiente son coexistentes en el tiempo, actuando desde el primer momento en una inseparable interacción. Los científicos concuerdan de que no hay ningún rasgo o cualidad que sea exclusivamente hereditario o exclusivamente ambiental en su origen.

La herencia, además de proporcionar las habilidades del desarrollo y conducta, es también el origen de las diferencias individuales. Influye en la determinación de algunos rasgos más que en el de otros y es quizá más evidente en las características físicas, aunque también cumple una función decisiva en las tendencias primarias de reacción, como nivel de actividad, sensibilidad y capacidad de adaptación.

Los seres humanos aprendemos ciertas actitudes y prácticas culturales más fácilmente que otras debido a la existencia de capacidades genéticas que nos capacitan para ello.

11 - Apolinar García; “Relaciones Humanas y Públicas” (impreso en 1988; Editorial Sainte Claire Editora ARL; Pcia. de Bs. As. (Pág. 24)

La empresa PURARTE cuenta con un acta de acuerdo donde se encuentran establecidas las normas que deben ser respetadas por los integrantes para poder trabajar en la empresa. Durante la entrevista de trabajo, el encuestador deja en claro dicha normas.

Entre las que se relacionan con los temas desarrollados en el presente capítulo, podemos nombrar:

- ? Adaptarse a las diferentes culturas de los compañeros de trabajo.
- ? Saber manipular el comportamiento ante las diferentes situaciones.
- ? Conocerse a sí mismo y a los demás para adaptarse a las normas y reglamentos internos que regulan las tareas de la empresa.
- ? Poner en práctica la personalidad en cada una de las tareas a realizar (inteligencia, aspiraciones, críticas, actividades, talentos, estímulos, etc.).

Y otras normas que no son llevadas a la práctica en la mayoría de los casos, ya que como es sabido existen las excepciones en todas las empresas, donde por causa de diferencias, situaciones u otros motivos, no se respetan como deberían y a consecuencia surgen los conflictos, pero esto se da en muy pocos casos.

Dentro de la empresa PURARTE, los integrantes son motivados por el apoyo de los compañeros y el buen trato de los superiores hacia los empleados, además de la remuneración que es otro factor que influye notablemente sobre las conductas y el desempeño laboral de los mismos.

3.7. PRINCIPIOS QUE POSIBILITAN, CONDICIONAN O PROMUEVEN A LAS RELACIONES HUMANAS

A continuación se dará a conocer los principios que condicionan, posibilitan o promueven a las Relaciones Humanas:

- *En primer lugar*, el hecho de hallarnos en sociedad de masa, por la presencia del gran número de individuos. Pero al ser elevado este número, las Relaciones Humanas pasan a ser más mecánicas y menos humanas porque como ya es sabido, las verdaderas se dan en grupos reducidos donde se respetan determinadas pautas.
- *En segundo lugar* se encuentra el avance científico en las últimas décadas. El mismo ha multiplicado los medios de comunicación, entre ellos: la TV. , la radio, Internet, el teléfono, el correo aéreo, la prensa y el cine. Estos han dado lugar a una mejor comunicación.

Pero comunicación es relación puesta en contacto, por ello los medios de comunicación tendrían que poner en relieve tanto la existencia de una multiplicada relación humana como la índole de nuestra manera de tratarnos y relacionarnos.

- *En tercer lugar*, es destacado el avance de las ciencias psicológicas y sociales. Las mismas comienzan a encaminarse por las vías empíricas dejando atrás una posición teórica – deductiva para dedicarse a observar, analizar y en lo posible experimentar la conducta humana. Este cambio se ha llevado a cabo a fines del siglo pasado.

Las ciencias nombradas anteriormente nos han posibilitado la interpretación y la valorización de la conducta. La psicología social es la ciencia que ha realizado el mayor aporte a todo el campo de las Relaciones Humanas.

- *En cuarto lugar* se encuentra el alto grado de alfabetismo y escolaridad que ha tenido un gran auge a partir de mediados del siglo XX. La extensión de la escolaridad ha dado lugar a un hombre diferente puesto en contacto con las demás personas y enriquecido con la posibilidad de mejores enlaces.

- *Se suman a éstos*: el mismo grado de complejidad que va adquiriendo la vida social cotidiana, producto del estilo diferente de la agrupación ciudadana que generan los descubrimientos científicos, la revolución industrial, nuevos sistemas económicos y científicos, la ampliación del mundo conocido, el perfeccionamiento de transportes, el aumento del consumo, los productos de la tecnología, etc.

- *En el último lugar* encontramos el más importante, el mismo consiste en la tendencia real hacia la democracia efectiva.

La democracia como forma de vida sostiene fundamentalmente el respeto a la personalidad humana y a su desarrollo, es decir, que ubica a lo humano como la idea central del énfasis. Las relaciones de tipo democráticas son aquellas caracterizadas por un alto grado de contacto entre los integrantes de un grupo y el máximo grado de apertura hacia otros grupos. Caracteriza al grupo democrático de poseer o tender hacia la multiplicación de los lazos entre sus individuos, lograr que aumenten día a día la calidad y cantidad de sus lazos, que enriquezcan procurando más y mejores canales de transmisión de experiencia.

Toda experiencia humana es social, es comunicación. El respeto a la personalidad significa la consideración de lo humano en el nivel de la mejor experiencia posible. La multiplicidad de contactos pone en relieve la necesidad de comunicación entre personas.

CAPITULO 4

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4. EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Teniendo en cuenta las características generales que presentan las Relaciones Humanas, es necesario dar a conocer el área donde las mismas se desarrollan. Dicha área recibe el nombre de “Recursos Humanos” y consiste en una disciplina que tiene como objeto el estudio del hombre en la organización, a través de la implementación de técnicas y estrategias que permitan el logro del mejor desempeño y del desarrollo tanto del individuo como de la organización.

El área de Recursos Humanos dentro de una organización tiene como función identificar y reclutar (ingresar a la organización y mantener) los mejores talentos posibles, así como de desarrollar las capacidades y ayudar a generar mejores ideas para la organización; apoya y respalda las responsabilidades vinculadas con la gestión de personal a los responsables, directores o jefes de línea. Éste último recibe el nombre de jefe de línea porque se encuentra ligado al área operativa.

Los profesionales del área de Recursos Humanos deben contar con un amplio conocimiento de la organización; conocer a las personas que la integran y todo aquello que influye sobre las fuerzas financieras, económicas y ambientales.

El buen funcionamiento de una organización o empresa radica básicamente en la buena relación, colaboración y cooperación mutua entre los directores de área y los profesionales de Recursos Humanos.

4.1. Enfoques organizacionales del área de Recursos Humanos

Existen dos enfoques organizacionales que encuadran de manera diferente esta área y sus alcances:

**El que propone el área de Recursos Humanos como socio estratégico:* los de Recursos Humanos y los Gerentes Operativos trabajan como socios y participan de la planificación integral de la organización. Aportan datos que ayudan a los responsables del área en la toma de decisiones, asesoran en el desarrollo de directrices y en la solución de problemas específicos del personal.

**El que define el área de Recursos Humanos como agregado:* una vez diseñada la estrategia empresarial, esta interviene produciendo prácticas profesionales acordes con los objetivos ya planteados. Ofrece servicios sobre la base de solicitudes específicas y su objetivo se puede resumir en ayudar a las áreas operativas a conseguir mejores resultados propuestos por la organización.

4.2. Importancia y administración de los Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, la coordinación y el control de estrategias, técnicas y herramientas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”¹²

Tiene por finalidad conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo más de sí para lograr el crecimiento exitoso de la misma.

Los principales objetivos son:

- * Lograr la eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos existentes.
- * Contratar, retener y desarrollar un conjunto de Recursos Humanos con motivaciones y habilidades que desempeñen el logro de los objetivos organizacionales.
- * Generar condiciones organizacionales que permitan el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos, desde el logro de los objetivos individuales.

Para el logro de estos objetivos, es necesario determinar y actualizar programas o tácticas que permitan su alcance. El proceso para formular estos programas recibe el nombre de planeamiento estratégico (tema que será desarrollado en el siguiente capítulo).

4.3. Estructura del área dentro de la organización

La estructura que adquiere el área de Recursos Humanos dentro de una organización depende del tamaño, los objetivos y sobre todo de la política y cultura de cada una.

Es por ello que a esta área se la puede describir desde dos puntos de vista:

***Como Unidad de Administración de Personal:** es la que se ajusta al cumplimiento de tareas de oficina, y dentro del encuadre de la oficina, puertas hacia dentro.

Es el área que tiene a su cargo todo lo relacionado a liquidación de sueldos y jornales, confecciones, etc.

***Como Unidad de Gestión:** el trabajo de oficina se realiza puertas afuera, apoyando al resto de las áreas, tanto en la toma de decisiones como en la puesta en marcha de una visión común. Tiene como función relevar necesidades, detectar, diagnosticar y planificar.

12 - Cimó, María – Epele, Marisa; “Universidad Virtual de Quilmes” *Recursos Humanos*; (impreso en el 2002; Editorial Universidad Nacional de Quilmes; Pcia. de Bs. As. ; Pág. 37)

4.4. Subsistemas de los Recursos Humanos

Los subsistemas son unidades definidas dentro de las Relaciones Humanas, que tienen a su cargo un conjunto de tareas orientadas por objetivos y que se encuentran en estrecha relación con las de la organización.

Las mismas se rigen por normas y procedimientos, son proveedoras permanentes de la organización y del área.

Los objetivos son definidos por las necesidades del área de Relaciones Humanas y están en estrecha relación a las de la organización (Ver cuadro Anexo 3)

4.5. Funciones del responsable del área Recursos Humanos

El responsable del área de Recursos Humanos tiene la tarea de cumplir la función de consultor interno de los responsables de otras áreas de la organización, como ser: gerentes, jefes, supervisores. Estos deben ser conscientes de que dicho equipo se encuentra para ayudar al aumento de la productividad y al desarrollo correcto de la organización para la concreción de sus metas. Por ello es muy importante que el responsable de Recursos Humanos tenga un dominio técnico en relación con temas de personal, conducción de programas de capacitación, planeación, etc. Así como también el de mantener una relación efectiva con los empleados, a fin de poder analizar y plantear en niveles superiores, estrategias de resolución de determinados conflictos que pudiesen surgir con los trabajadores.¹³

Todo responsable del área de Relaciones Humanas debe contar con las siguientes aptitudes:

- ⊙ **Dominio de los Recursos Humanos:** debe desarrollar tareas que los mantengan al tanto de los cambios en las áreas de comunicaciones, definición de puestos, integración de equipos, recompensas y evaluación.
- ⊙ **Dominio del cambio:** el responsable de Recursos Humanos debe adaptarse a los procesos de cambios y así asegurarse que se satisfagan las necesidades administrativas de la organización, para esto se requiere habilidades interpersonales, capacidad de resolución de problemas y de renovación.
- ⊙ **Dominio de negocio** (temática).
- ⊙ **Credibilidad personal:** la confianza como la credibilidad se adquieren al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar valores de la organización y ser justo en la relación con los demás.

13 - Sherman, A.; "Administración de Recursos Humanos"; (impreso en 1999, Editorial Thompson, Pcia. México. , Pág.31

Al momento de ingresar una nueva persona a la empresa para cubrir un puesto vacante, el responsable del área de Relaciones Humanas interviene en:

1. Análisis de la descripción del puesto y definición del perfil con el área solicitante.
2. Selección del candidato
3. Exámenes de ingreso
4. Ingreso: regulación, ingreso a inventarios, contrato, datos para aporte y liquidación.
5. Desarrollo
6. Capacitación
7. evaluación de desempeño
8. Evaluación de potencial
9. Cambio de puesto, promoción
10. Encuesta de clima
11. Política de renumeración

Todos los procesos que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos atraviesan a toda la organización; su especialidad está al servicio de todas las áreas y de los objetivos generales.

La empresa **PURARTE** cuenta con el Departamento de Recursos Humanos que ha surgido en octubre del 2002, cuando los socios consideraron necesario integrar a la empresa dicha área para que se encargue de determinadas cuestiones, entre las que podemos nombrar:

- Selección, desarrollo y capacitación del ingresante.
- Evaluación del desempeño del mismo.
- Cambios de puestos de trabajo.
- Desarrollo de tareas para estar al tanto de los cambios en las áreas de comunicación.
- Integración de equipos.
- Conquistar y mantener personas que trabajen y den lo más de sí para lograr el crecimiento exitoso de la empresa, entre otros.

Para ocupar dicho puesto se ha realizado un análisis sobre los requisitos con los que debería contar el encargado del área y se llegó a la conclusión de que quien reunía los mismos era la Srta. Fabiana Quinteros, ya que por su participación constante dentro de la empresa desde su creación, contaba con un amplio conocimiento de la misma, de las personas que la integraban, tenía una idea amplia sobre cuestiones económicas y financieras; y por su buen desempeño, hoy en día aún se encuentra ocupando dicho cargo.

El área de Recursos Humanos no se divide en subsistemas, ya que **PURARTE** es una empresa no muy grande y la encargada Srta. Quinteros se encarga de las diferentes tareas.

CAPITULO 5

***EL PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO***

5. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es el proceso que desarrolla las estrategias dentro de una empresa. Para ampliar dicho tema es necesario conocer los términos “planeamiento” y “estrategia”:

- ▶ **Planeamiento:** término que proviene del verbo planificar; consiste en “un proceso de toma de decisiones de manera anticipada, antes de iniciar cualquier tipo de acción”.¹⁴

Dicha toma de decisión se basa en lo aprendido en circunstancias anteriores, propias o de otros, y proyectarse hacia el futuro con algunas pautas claras de hacia dónde nos dirigimos.

- ▶ **Estrategia:** es el conjunto de adecuaciones que la empresa realiza respecto al entorno. También se la define como el arte de organizar los recursos actuales y futuros, previsibles y no previsibles para que, al tener en cuenta los eventos futuros y las posibles respuestas de los adversarios, podamos imponer nuestra voluntad, dominio o criterio.

La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Busca colocar a la organización en una relación ventajosa frente a su entorno a través del despliegue total y general de sus recursos, con el fin de lograr alcanzar sus objetivos a través de programas de acción para hacer frente a los cambios según las necesidades de los clientes, a los cambios sociales y tecnológicos y a la competencia.

5.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Los Relaciones Humanas son de gran importancia para llevar hacia el éxito o el fracaso el plan estratégico de la organización. Es por ello que es indispensable planificar las políticas que regirán sobre los temas referidos al personal en relación con las metas organizacionales propuestas.

Dentro del área de Relaciones Humanas se encuentran las prácticas de Recursos Humanos, éstas consisten en un programa que se encarga del análisis de “dónde estamos” y “dónde queremos estar”.

14 - Cimó, María – Epele, Marisa; “Universidad Virtual de Quilmes” *Recursos Humanos*; (impreso en el 2002; Editorial Universidad Nacional de Quilmes; Pcia. de Bs. As. ; Pág.

El área de Relaciones Humanas tiene la tarea de diseñar dichos programas, los mismos permiten implementar las acciones necesarias para que el personal se oriente a alcanzar los modelos de producción previstos en el planeamiento organizacional.

Toda organización cuenta con un planeamiento estratégico que tiene por finalidad determinar a qué se va a dedicar la organización en el futuro, cuáles son sus valores y objetivos, el segmento del mercado que se tomará y cuál es su misión y visión.

El planeamiento estratégico de una organización define la política de los Recursos Humanos, la misma se traduce en programas o subsistemas que llevan a la práctica los objetivos que la organización pretende alcanzar con su gente:

- Reclutamiento, selección e incorporación de personal.
- Desarrollo de personal y planes de carrera.
- Capacitación y entrenamiento.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.
- Análisis de la estructura y descripción de puestos.

El Planeamiento Estratégico es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Así permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

Es un proceso dinámico y flexible que realiza modificaciones en los planes a fin de responder a las diferentes circunstancias que se le presenta.

Según Gómez Megias: “es el proceso de formular estrategias de recursos humanos y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.”¹⁵

5.1.1. Objetivo

Su objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, no sólo con el fin de anticiparse a los cambios, sino también con el de manejarlo, desarrollando un marco de trabajo actúa como medio de control y equilibrio.

Es decir, que el Planeamiento Estratégico brinda la perspectiva a largo plazo para la gestión de los negocios y el lugar donde queremos estar en el futuro.

15 – Maristani, J.; “Planificación Estratégica”; (Impreso en el 2000; Editorial Prentici mall; México; Cáp. 11, Pág. 187)

“El objetivo principal es la competitividad, que es la posición ideal para una organización que le garantice su supervivencia en el tiempo.”¹⁶

5.1.2. Propósitos

*El propósito de todo planeamiento consiste en coordinar las actividades de una organización hacia los objetivos definidos y aceptados; cuenta con un cierto grado de racionalidad y orden que colaboran en el funcionamiento de la organización. Permite al gerente manifestar el futuro de la misma ya que lo compromete a seguir cursos de acción, previamente definidos. El propósito de una organización consiste en:

- > Fijar y alcanzar los objetivos.
- > Contribuir a los fines de la organización.
- > Ajustar las acciones a los objetivos.
- > Dirigir los esfuerzos del grupo a su cargo.
- > Adelantarse a todos los pasos del proceso administrativo.
- > Considerar y evaluar las diferentes alternativas.
- > Ajustarse a los cambios del medio en el que actúa la organización.
- > Responder a las necesidades del público.

5.1.3. Funciones

Tiene como tarea provocar cambios, modificar las distintas situaciones actuales o futuras y reorientar y darle una dirección determinada a la organización. Consiste en un proceso continuo por medio del cual se establecen medios para lograr los objetivos propuestos, logra una posición adecuada, regula la relación entre la organización y su entorno, funciona como un mecanismo que le permite a dicha organización reaccionar como un todo y ajustarla al medio.

La función de toda estrategia consiste en resolver el problema estratégico: fortalezas y debilidades de la organización, oportunidades y amenazas del entorno, mercados actuales o mercados nuevos y productos actuales o nuevos.

16- Álvarez, Héctor Felipe. ; “Principios de Administración”; (Impreso en 1996; Editorial Eudero SRL; Córdoba; Pág. 152)

5.1.4. Importancia del planeamiento dentro de la organización

* La importancia del planeamiento estratégico dentro de una organización se debe a que el mismo:

- > Promueve el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias
- > Le otorga gran prioridad al destino de los recursos.
- > Mantiene una mirada sobre el presente y el futuro.
- > Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- > Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.
- > Le exige a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

Para aplicar el plan estratégico en una empresa, se debe tener presente el establecimiento de la misión del lugar, ya que el mismo es considerado el documento más importante.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. La misma inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa.

Su definición comprende los siguientes elementos:

- Nuestro concepto como empresa
- Nuestra naturaleza
- Nuestra razón de existir
- Nuestros clientes potenciales
- Nuestros principios y valores

La empresa **PURARTE** ha establecido desde su origen un plan estratégico con el fin de determinar a qué se va a dedicar la empresa en el futuro, orientarla y darle una dirección determinada, establecer medios para lograr los objetivos propuestos y determinar el segmento del mercado al que se dedicará

Su propósito era coordinar las actividades de la empresa hacia objetivos definidos.

Dicho plan se ha llevado a la práctica con éxito ya que la empresa ha crecido notablemente y con resultados positivos

Es necesario aclarar que hubo problemas externos que influyeron durante el crecimiento de la misma, especialmente económicos y las competencias, pero gracias a la correcta organización con la que cuenta la empresa, se logró salir adelante siempre.

CAPITULO 6

LIDERAZGO

6. LIDERAZGO

El liderazgo constituye el modelo más representativo de la relación entre la coordinación y el grupo. Influyen sobre el mismo de manera activa los demás paradigmas: comunicación, motivación, trabajo en equipo.

“Es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente, a favor del cumplimiento de objetivos”.¹⁷

“Es un proceso de influencia interpersonal que determina el desempeño de los miembros de la organización.”¹⁸

Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo; el factor decisivo que ayuda a que individuos o grupos de personas identifiquen sus metas y que después los motive al cumplimiento de las mismas.

Los tres elementos más importantes del liderazgo son:

- * influencia / apoyo
- * esfuerzo / voluntario
- * cumplimiento de metas

6.1. Importancia

Todo tipo de organización puede tener una planeación adecuada, un control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es importante, por tener la capacidad de un jefe, para guiar y dirigir.

Es indispensable para la supervivencia de un negocio u organización.

Gracias al liderazgo muchas organizaciones con una planeación deficiente y técnica de organización y control han salido adelante debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

6.2. Estilos de liderazgo

Una vez designada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores.

17 – Cimó, María – Epele, Marisa; “Universidad Virtual de Quilmes” *Recursos Humanos*; (impreso en el 2002; Editorial Universidad Nacional de Quilmes; Pcia. de Bs. As. ; Pág.160)

18 - Álvarez, Héctor Felipe. ; “Principios de Administración”; (Impreso en 1996; Editorial Euderoc SRL; Córdoba; Pág. 152)

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Una de las formas más comunes para analizar el comportamiento del líder es clasificarlo en diversos tipos de liderazgo, éstos varían según:

- Los deberes que el líder debe desempeñar solo.
- Las responsabilidades que desee que sus superiores acepten.
- Su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

“Los efectos que se evalúan están relacionados con el rendimiento y la satisfacción de sus miembros, la ejecución de tareas y el tipo de relación interpersonales.”¹⁹

Existen tres estilos básicos de liderazgo, ellos son:

-El líder autócrata: se hace responsable de la toma de decisiones; dirige, motiva y controla al subalterno, inicia las acciones, etc. La decisión se centraliza en el líder, puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-El líder participativo: este estilo de líder utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa a los mismos a incrementar su capacidad de auto control y los insita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador.

-El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: a través de este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

19 - Cimó, María – Epele, Marisa; “Universidad Virtual de Quilmes” *Recursos Humanos*; (impreso en el 2002; Editorial Universidad Nacional de Quilmes; Pcia. de Bs. As. ; Pág.162)

6.3. Clases de liderazgo

- * **Autoritario:** el jefe decide y manda, su única función es informar.
- * **Persuasivo:** el jefe convence y vende respecto de sus decisiones, su función es vender.
- * **Consultivo:** el jefe presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a modificaciones para que el grupo pueda hacer preguntas.
- * **Participativo:** el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

6.4. Características de un líder

Los líderes presentan características muy particulares que los diferencian de los demás puestos de una empresa, ellas son:

1. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
2. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa: el más brillante, el mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
3. No puede haber un ideal único para todos los grupos ya que cada grupo elabora su prototipo ideal.
4. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder reciben el nombre de "carisma".
5. Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

6.5. Diferencias entre jefe y líder

Al definir el concepto de líder y de jefe, se establecen diferencias entre ambos que serán presentadas en el siguiente cuadro:

JEFE	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> > Es una autoridad impuesta por la empresa. > Considera la autoridad un privilegio de mando. > Existe por la autoridad. > Asigna las tareas. > Maneja a las personas como fichas. > Llega a tiempo > Sabe como se hacen las cosas. > Manda, ordena. > Inspira miedo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Es elegido libremente por sus compañeros de grupo. > Considera la autoridad un privilegio de servicio. > Existe por la buena voluntad > Da el ejemplo. > No trata a las personas como cosas. > Llega antes > Enseña cómo hacer las cosas. > Da lugar al trabajo en equipo. > Inspira confianza.

Fuente: elaboración propia

La empresa **PURARTE** cuenta con un liderazgo muy particular, ya que el mismo se encuentra a cargo de una de las secretarías de la empresa, la Srta. Velásquez Ana, quien ha sido elegida por la mayoría de los integrantes de la empresa.

El estilo de liderazgo que se desarrolla es el participativo ya que la secretaria, en este caso la líder, no toma decisiones finales, primeramente consulta sus ideas y opiniones con los subalternos, escucha y analiza las ideas que estos le presentan y en el caso de que sean contribuciones posibles, trata de implementarlas.

CAPITULO 7

LA EMPRESA
“PURARTE”

7. LA EMPRESA PURARTE

Este capítulo aporta datos de la historia, funcionamiento de la Empresa **PURARTE**, tomada como referencia para el desarrollo práctico de los conceptos teóricos vertidos

7.1. ORIGEN DE LA EMPRESA

La empresa **PURARTE** ha surgido en el año 2001 en la ciudad de Leandro N Alem, Misiones. Se dedica a la compraventa de joyas enchapadas en oro y plata a través de catálogos.

Ésta en sus comienzos trabajaba solamente dentro de la provincia, ya que los propios dueños realizaban recorridos por los distintos departamentos de Misiones distribuyendo catálogos a líderes y particulares.

PURARTE es una sociedad de hecho, ya que no ha efectuado el contrato constitutivo por escrito, pero posee las habilitaciones legales para poder funcionar. Actúa como una sociedad común integrada por dos socios: Zadorosne Omar y Zadorosne Jorge, los mismos responden por sus obligaciones dentro de la empresa.

Al pasar el tiempo, las ventas fueron creciendo y como consecuencia aumentó los empleados y se incorporaron representantes, los mismos recorren distintas provincias del noreste del país realizando un trabajo similar al que anteriormente lo hacían los socios. Al pasar el tiempo, el trabajo fue mayor y por ello fue necesario, para mayor seguridad y comodidad, instalar una oficina de distribución en la ciudad de Resistencia, Chaco; donde cada representante retira sus pedidos para hacerlos llegar a sus clientes.

7.1.2. Organización y desarrollo del trabajo

La oficina central de **PURARTE** se encuentra ubicada en la ciudad de Leandro N. Alem, sobre Av. Belgrano 330.

Integran la misma un grupo de 18 personas, éstas cumplen diferentes funciones dentro de la empresa.

A continuación se darán a conocer los diferentes puestos de trabajo y las personas que la integran:

- ▶ **Gerente General:** quien ocupa este puesto, tiene a su cargo el control y coordinación de los departamentos de compras, comercialización, administración y finanzas, y Recursos Humanos.

- ▶ **Secretarias:** la empresa Purarte cuenta con dos secretarias, cada una cumple con una función diferente. Ambas reciben órdenes de un mismo gerente, pero trabajan en forma independiente.

Por un lado se encuentra la que está a cargo de la atención al público, su tarea consiste en atender las llamadas telefónicas, ponerse en contacto con los/as vendedores / as aclarando sus dudas e inquietudes, dando a conocer novedades de la empresa, informando a nuevas vendedoras los requisitos para poder vender, entre otras.

Mientras que por otro lado, se encuentra la secretaria que está a cargo del control de organización de los pedidos, verifica que no haya ningún error, que los pedidos se encuentren completos y ubicados en sus respectivos lugares, ya que cada zona cuenta con una ubicación específica dentro de la oficina para que no haya confusiones.

- ▶ **Departamentos:**

- ✓ De compras: se encarga del depósito y de los proveedores. Su tarea consiste en coordinar y controlar a los proveedores, y de controlar la entrada y salida de mercaderías en los depósitos de la empresa
- ✓ De comercialización: tiene como tarea establecer y contratar las campañas de promoción y publicidad. Se encuentra bajo su responsabilidad la sección de distribución, donde debe asegurarse que la distribución de la mercadería se haya llevado a cabo en tiempo y forma. También se encuentra a su cargo la sección de ventas, por lo que debe asegurarse de que se lleve a cabo el plan de ventas establecido.

Dicha sección se encuentra integrada por tres representantes, éstos trabajan en distintas zonas del noreste del país:

*A: Resistencia, Chaco y zona norte de la Pcia. de Santa Fe.

*B: norte y centro de Formosa y sur de la Pcia. de Misiones.

*C: norte de Entre Ríos y sur de Chaco.

- ✓ De administración y finanzas: se encarga de la parte contable y de la sección de cobros y pagos. Su tarea principal consiste en actualizar las cuentas corrientes de los clientes y proveedores; además de determinar los montos de crédito y el plan de pago dentro de la empresa.
- ✓ De recursos humanos: se encuentra a cargo de la selección del personal, y de la salud y seguridad de los mismos.*

*Para tener una idea uniforme acerca de dicha organización, ver anexo 4.

Actualmente la empresa cuenta con ocho empleados, quienes realizan el siguiente trabajo:

- Codificar las joyas.
- Acomodarlas en pequeñas cajas que exhiben los mismos códigos que las joyas que son colocadas en su interior.
- Verificar la ficha del líder, a la cual se encuentran anexadas las planillas de pedido de sus vendedoras. Dichas planillas llevan los datos personales de cada una de ellas e información necesaria sobre las joyas para poder armar el pedido: cantidad de artículos, referencias, precio entre otros
- Armado de los pedidos: consiste en tomar una planilla, leer la descripción de los artículos, tomar uno o varios, según lo descrito en el pedido, colocar la joya en los paquetes, cerrarlos y adjuntarlos al pedido.
- Control y verificación para que no haya ningún tipo de error.
- Una vez realizado el control, los paquetes son sellados (para evitar que se extravíe algún artículo) y colocados dentro de un paquete mayor para luego adjuntarlos a la hoja de pedidos.

Finalizado el trabajo en la empresa, los pedidos son retirados en forma personal por el encargado de la distribución de los mismos para trasladarlos en un transporte particular de la misma empresa, hasta la capital de Chaco.

Una vez que los pedidos se encuentran en la oficina de distribución, la secretaria de las oficinas del Chaco es la encargada de comunicar a los representantes, que los pedidos se encuentran listos para ser entregados a las vendedoras.

-El trabajo de codificación y armado de pedidos que realizan los empleados es llevado a cabo del día 10 al 20 de cada mes, durante los horarios comerciales (de 8 a 12 h. y de 16 a 20 h), todos los días (incluso sábados y domingos).

Los representantes realizan su recorrido a partir del 22 de cada mes.

7.1.3. Visitas a la empresa

Se realizó varias visitas a la empresa **PURARTE**; la atención ha sido muy agradable y gracias a ello y a la colaboración de los integrantes de la misma, se logró el objetivo deseado que consistía en conocer cómo se desarrollan las Relaciones Humanas dentro de la misma.

La primera visita se ha llevado a cabo el 6 de enero de 2006, donde se contó con la colaboración de Marcia Asunción, gerente general de la empresa, quien ha sido muy gentil al brindar la información que se requería .

Luego de una larga charla donde se ha conseguido datos fundamentales sobre: el rubro de la empresa, su organización, un poco de historia, el funcionamiento, como está compuesta, entre otros; se realizó un recorrido por el lugar , pero no se pudo apreciar el desarrollo del trabajo ya que en ese momento no se encontraba funcionando la empresa al encontrarse en una fecha donde no contaban con la mercadería ni con los empleados.

La segunda visita ha sido el 11 de enero, segundo día de trabajo de los empleados. Ese día la Gerente General, amablemente, ha brindado su autorización para participar de una mañana de labor. Esta visita ha sido productiva ya que se logró conversar con varias personas y con la ayuda de apuntes como guía, se observó y se tomó nota de las actitudes y conductas tanto de los empleados como de los gerente: la relación sentimental, la comunicación entre las personas de un mismo nivel jerárquico como las de diferentes niveles, el respeto por las diferentes opiniones y puntos de vistas, la manera en que cada persona se centra en su tarea tratando de no interferir en el trabajo del otro si no es necesario y así aprovechar al máximo el tiempo, y otras actitudes han comprobado que las Relaciones Humanas dentro de la empresa **PURARTE** se dan de una manera muy fructífera. El trato es muy bueno, predomina la calma, todos colaboran y ponen mucho de sí para que la empresa crezca. Se nota el respeto hacia el compañero de trabajo y en especial a los superiores. Las reglas y normas son respetadas en la mayoría de los casos, se adaptan a los cambios, entre otros.

Para verificar que las cosas realmente son cómo pensaba, el 20 de enero se realizó la tercera visita a la empresa, pero con el fin de conocer la opinión de los integrantes de la misma. Para ello, se elaboró una encuesta y se la distribuyó a todos los integrantes de la empresa, incluso al gerente general, quienes la completaron sin ningún tipo de problemas.

Los resultados fueron los esperados, las respuestas en la mayoría de los casos fueron positivas, hubo excepciones como lo hay en todas partes, pero las mismas fueron muy escasas, lo que ha causado una gran satisfacción ya que esto demuestra que se realizó un buen trabajo de investigación con resultados esperados.

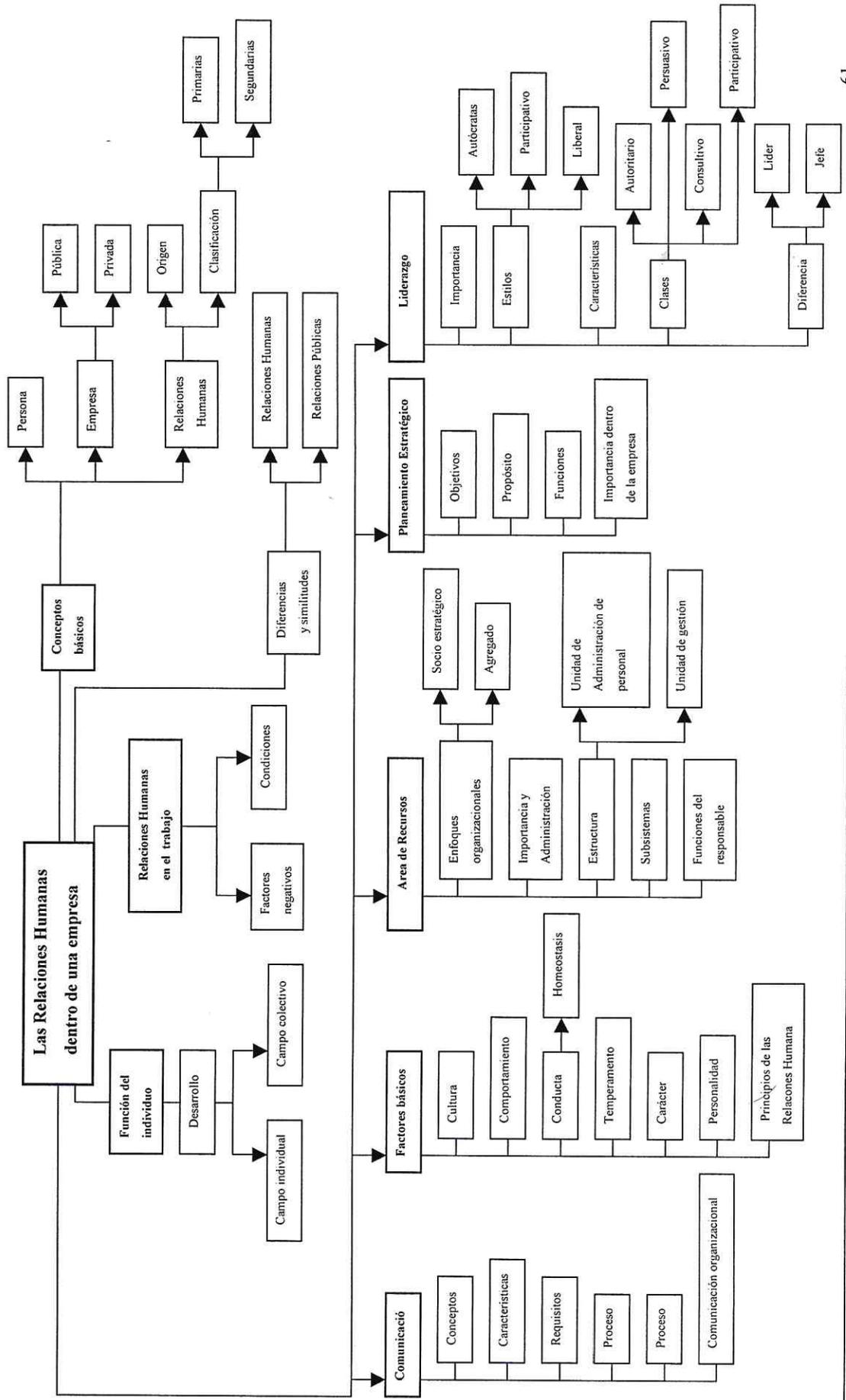
El día 14 de febrero se visitó el local pero con el fin de agradecerle, tanto al gerente como a los demás integrantes de la empresa, la atención y la ayuda que han brindado.*

Para mayor información sobre la empresa Purarte, ver anexo 5.

CAPITULO 8

RESUMEN

8. Resumen

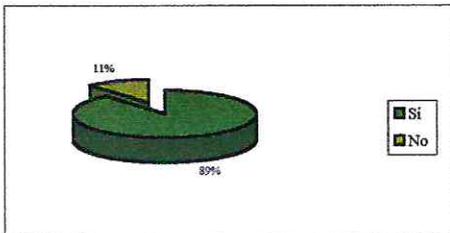


Ségún lo desarrollado a lo largo del trabajo, los comentarios sobre la empresa "Purarte" se deben a los resultados de la encuesta que se ha rea a los integrantes de la mis que será que será presentada a continuación:

8.1 Encuesta

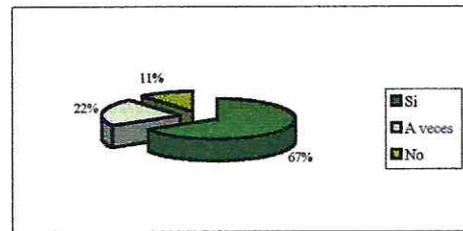
¿Es agradable el trato entre los integrantes de la empresa?

Si	16
No	2



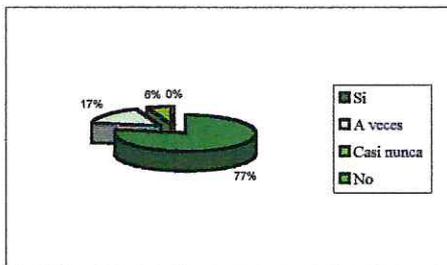
La comunicación dentro del grupo ¿es clara, dinámica y continua?

Si	12
A veces	4
No	2



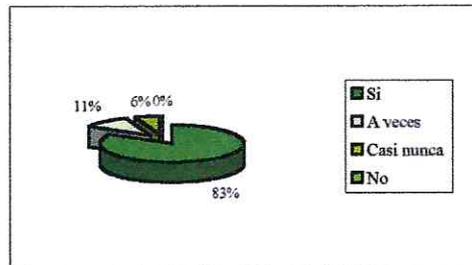
¿Son respetadas las reglas y normas propuestas por la empresa para una mejor relación laboral?

Si	14
A veces	3
Casi nunca	1
No	0



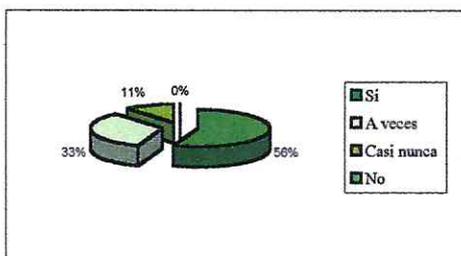
¿Hay coordinación y cooperación ente los miembros del grupo?

Si	15
A veces	2
Casi nunca	1
No	0



¿Son tenidas en cuenta las opiniones de los subordinados?

Si	10
A veces	6
Casi nunca	2
No	0



8.1.2. Resultados de las encuestas

Según los resultados de las encuestas realizadas a los integrantes de la empresa, se afirma que:

- 1- La mayoría de las personas que trabajan en la empresa opinan que el trato dentro de la misma es agradable, ya que todos colaboran y ponen lo mejor de sí para lograr un ambiente tranquilo y agradable.
- 2- Como se ha dado a conocer en el capítulo dos; según los resultados de la encuesta, la comunicación en general reúne los requisitos necesarios para que las relaciones humanas logren su objetivo, la comunicación dentro de la misma es clara, dinámica y específica, aunque un mínimo porcentaje por problemas ajenos a la empresa, no cumplen con dichos objetivos.
- 3- Las reglas y normas dentro de la empresa, son respetadas por la mayoría de los integrantes y gracias a ello, se logra una muy buena relación entre los mismos. Aunque, como se ha dicho en el punto anterior y como es común en toda empresa, siempre hay un porcentaje de la población que no está de acuerdo, pero esto no hace que las cosas cambien.
- 4- Un resultado positivo se ha logrado en el tema de la coordinación y cooperación dentro de la empresa y gracias a ello, la misma crece productivamente.

Las opiniones de los subordinados sí son aceptadas, principalmente por la líder del grupo, aunque existen casos en que dichas opiniones son erróneas y por ello son rechazadas.

CONCLUSIÓN

Como conclusión y haciendo un breve análisis de la información de este trabajo, cuyo objetivo fundamental es conocer las Relaciones Humanas dentro de una empresa, se afirma que las Relaciones Humanas son de fundamental importancia dentro de cualquier empresa, ya que a través de ellas aumenta el nivel de entendimiento por medio de la comunicación eficaz; disminuyen los conflictos al respetarse las diferencias y puntos de vistas de los demás integrantes del grupo y de esta manera se logra que se reduzcan las divergencias y conflictos.

Con un correcto funcionamiento y desarrollo del área Recursos Humanos, se logrará que las personas se interrelacionen y se concentren en las tareas para las cuales son aptas, así todos cumplen sus obligaciones respetando al otro, ya que muchas de las necesidades del hombre deben ser satisfechas por otros, con otros y ante otros.

Cada individuo es diferente y esa diferencia hace que existan conflictos entre los integrantes de un equipo y es allí cuando interfieren las Relaciones Humanas para orientar, convencer y modificar las diferentes conductas de cada individuo logrando así obtener los resultados esperados en una empresa.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en la encuesta realizada a los integrantes de la empresa Purarte, se ha llegado a la conclusión que entre un %80 y %90 de las personas que trabajan en ella, reúnen los requisitos necesarios para que las relaciones humanas se lleven a cabo en forma favorable, logrando así un ambiente armonioso y agradable. Prevalece la cooperación y coordinación por parte de todos los que trabajan en la empresa, con el fin de mantener el status y la imagen corporativa ante el público externo. Esto se lleva a cabo a través de la comunicación dinámica, clara y específica que predomina entre los individuos de diferentes niveles jerárquico, teniendo presente y respetando los derechos y obligaciones que cada integrante tiene dentro de la organización.

El porcentaje restante no cumple con todos los requisitos para que las relaciones se lleven a cabo en forma adecuada, en algunos casos existen pleitos y desconcordias entre los empleados al no cumplir todos con sus obligaciones en tiempo y forma, y a consecuencia el trabajo, en algunos casos, no se realiza en tiempo y forma. También el estado de ánimo influye notablemente en el rendimiento laboral y en la relación con los demás, pero éste es controlado por el propio individuo, ya que una de las condiciones que provee la empresa antes de incorporar

un nuevo integrante es mantener la calma y no involucrar los problemas personales con el trabajo. Estos son problemas mínimos que suceden muy pocas veces como en toda empresa, pero que no impiden el buen desarrollo de las relaciones humanas dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Héctor Felipe; (1996); *Principios de Administración*; Córdoba, Argentina; Editorial Eudecor SRL.
- BEER, M; (1999); *Dirección de Recursos Humanos*; México; Editorial Continental.
- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- CIMÓ, María – EPELE, Marisa; (2002); *Universidad Virtual de Quilme, Recursos Humanos*; Roque Sáenz Peña, Pcia de Bs. As; Editorial Universidad Nacional De Quilmes.
- CIRIGLIANO, Gustavo; (1987); *Relaciones Públicas*; Buenos Aires; Editorial Humanita.
- CHIAVENATO, I; (1998); *Administración de Recursos Humanos*; Ciudad de México; Editorial “Mc Graw Hill”
- CORRIPIO, Fernando; (1995); *Diccionario práctico, Larousse*; México; Editorial Larousse, S.A. de C. V.
- DEL VALLE, María - SOTO, María Raquel; (2003); *Contabilidad I*; Salta.
- *Diccionario Imaginador, lengua española*; (2001); Avellaneda, Bs. As.; Editorial Imaginador
- GARCÍA, Apolinar E.; (1988); *Relaciones Humanas y Públicas*; Buenos Aires; Editorial Sainte Claire Editora SRL.
- SECO, Rafael; (2001); *Técnica Del Lenguaje I*; Salta.

- Sitios de Internet
- WWW. Google.com.ar.

Anexos

ANEXO 1

Consejos útiles para lograr el éxito de la comunicación

Uno de los tipos de comunicación más utilizados tanto en el ámbito empresarial como en la vida cotidiana es la comunicación oral.

Requiere de:

- > Sencillez en el discurso.
- > Empleo mínimo de palabras.
- > Hablar en forma concisa y lógica.
- > Fuerza expresiva.
- > Considerar que el que escucha es un ser humano.

Para que la comunicación sea exitosa, debemos:

- > ¡Dejar hablar!
- > Mostrar interés al escuchar.
- > Evitar distracciones.
- > Ponerse en el lugar del otro.
- > Ser paciente (no interrumpir).
- > Controlar las emociones.
- > No caer en la tentación de la crítica.
- > Preguntar ante cualquier duda.

Para superar las barreras que se presentan en toda comunicación:

- > Escuchar todo lo que la otra persona le esté comunicando, aunque disguste.
- > Tratar de no emitir un juicio sobre el mensaje a partir de los prejuicios o estado emocional.
- > Escuchar y respetar todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.
- > Pensar con anticipación la manera en que se va a comunicar algo.
- > Evitar expresar una opinión si no se está seguro de lo que está diciendo.
- > Verificar el efecto que la comunicación produce en el receptor.
- > Tratar de ser lo más objetivo posible cuando se exprese una opinión.
- > No exagerar los sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.
- > No descalificar una opinión porque no sea la propia.

La comunicación no verbal dentro de la empresa

Siempre que nos comunicamos lo hacemos de diferentes maneras (oral, escrito, verbal, etc.). Una de las formas más utilizadas es el lenguaje gestual que representa al lenguaje natural del cuerpo. Éste se encuentra más relacionado con el campo de las emociones que con el de las ideas y conceptos.

Por ello es que en muchos casos una mirada puede decir más que muchas palabras, puede indicar ternura, alegría, gratitud, odio, desprecio, condena.

Debemos tratar de utilizar adecuadamente el lenguaje gestual utilizando los gestos y mímica adecuados, poniendo énfasis en algunas palabras o pronombres ya que el efecto que ésta causan puede ser determinante para nuestros propósitos de comunicación.

Otro aspecto importante que debemos tener en cuenta es el uso del espacio: no es lo mismo decirle algo a una persona al oído que gritarlo desde 15 metros; no es lo mismo recibir sentada a una persona, que pararse y abrirle la puerta; son determinadas conductas que expresan frialdad o cordialidad.

Lo que se trata con todo esto es de utilizar el lenguaje adecuado ya sea verbal o no verbal.

Otra forma de dirigir nuestra comunicación es a través de acciones y omisiones, realizar un regalo acompañado de una tarjeta, salir a recibir a un visitante, etc.

Debemos mantenernos callados si es necesario. El silencio también es comunicación. Según el contexto adquiere diversos significados: el silencio del interlocutor que escucha con interés, en un grupo cuando llega alguien, quien escucha con desacuerdo, el que escucha una plática con indiferencia.

A veces el silencio puede ser más elocuente que mil palabras.

No siempre debemos tener una palabra en nuestra boca, muchas veces lo que la otra persona necesita es hablar, ser escuchado e incluso poder oírse a sí misma. Démosle ese espacio y estaremos contribuyendo a una mejor comunicación.

Permanecer en silencio cuando sea necesario nos permitirá también analizar de una mejor manera lo que la otra persona nos está comunicando y por ende pensar en una mejor respuesta de nuestra parte. Debemos prestar atención como si fuera lo último que vamos a escuchar, detengámonos en ese instante pues puede ser vital para el otro.

Como hemos visto anteriormente, la comunicación es un factor indispensable dentro de las Relaciones Humanas; pero no es el único, ya que existen otros que se deben tener en cuenta para lograr el buen trato entre los integrantes de un grupo.

ANEXO 2

Modelo de encuesta realizada a los miembros de la empresa "PURARTE"

Encuesta

Sexo: Edad:

-¿Es agradable el trato entre
los integrantes de la empresa Purarte?

Si No

-¿Son respetadas las reglas y normas
propuestas por la empresa para una mejor
relación laboral?

Si A veces
 Casi nunca No

-¿Se tienen en cuenta los diferentes
puntos de vistas y maneras de pensar?

Si A veces
 Casi nunca No

-La comunicación dentro del grupo

¿Es clara, dinámica y continua?

Si No
 A veces

-¿Hay coordinación y cooperación

entre los miembros del grupo?

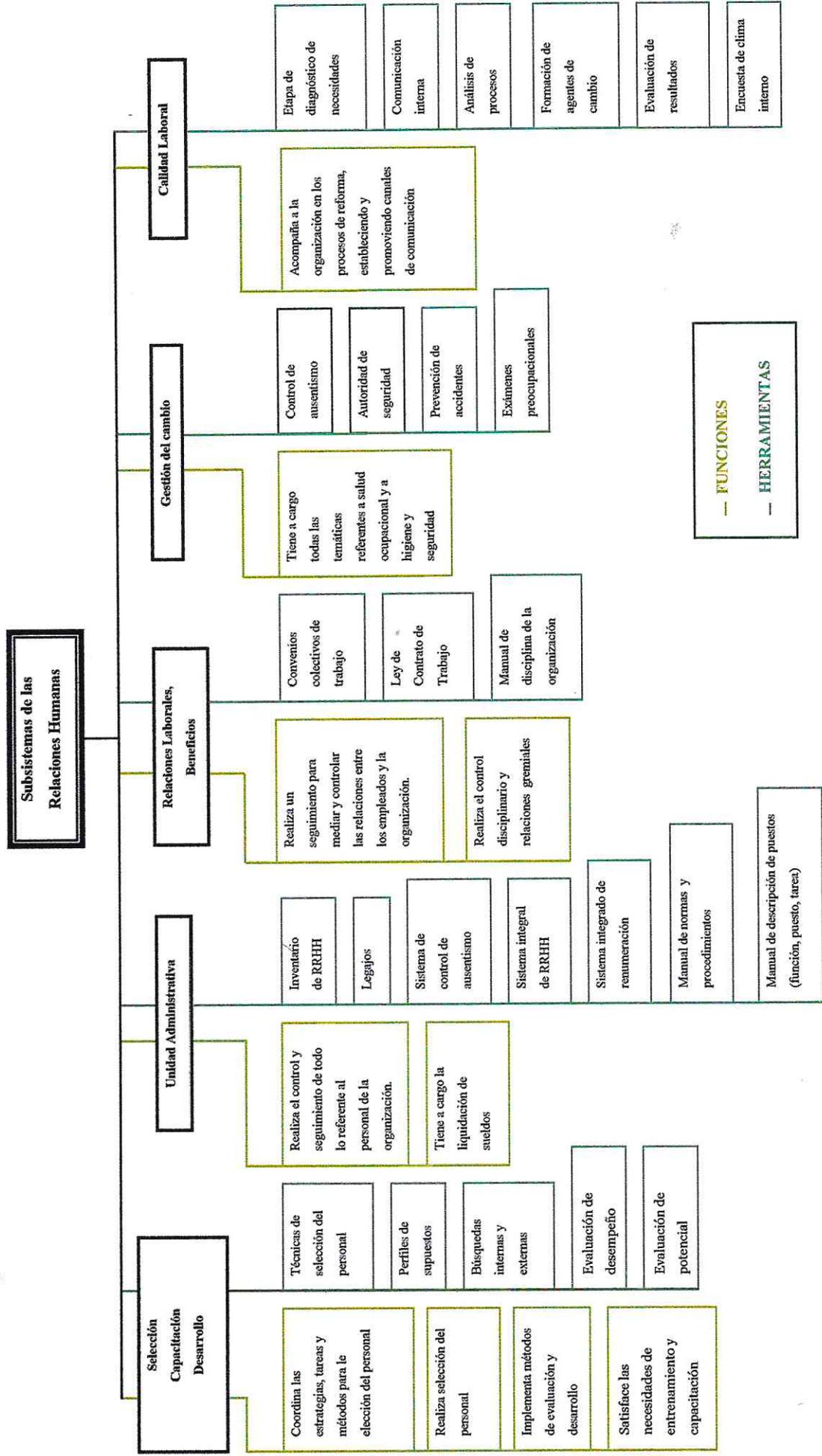
Si A veces
 Casi nunca No

-¿Son tenidas en cuenta las opiniones de los subordinados?

Si A veces
 Casi nunca No

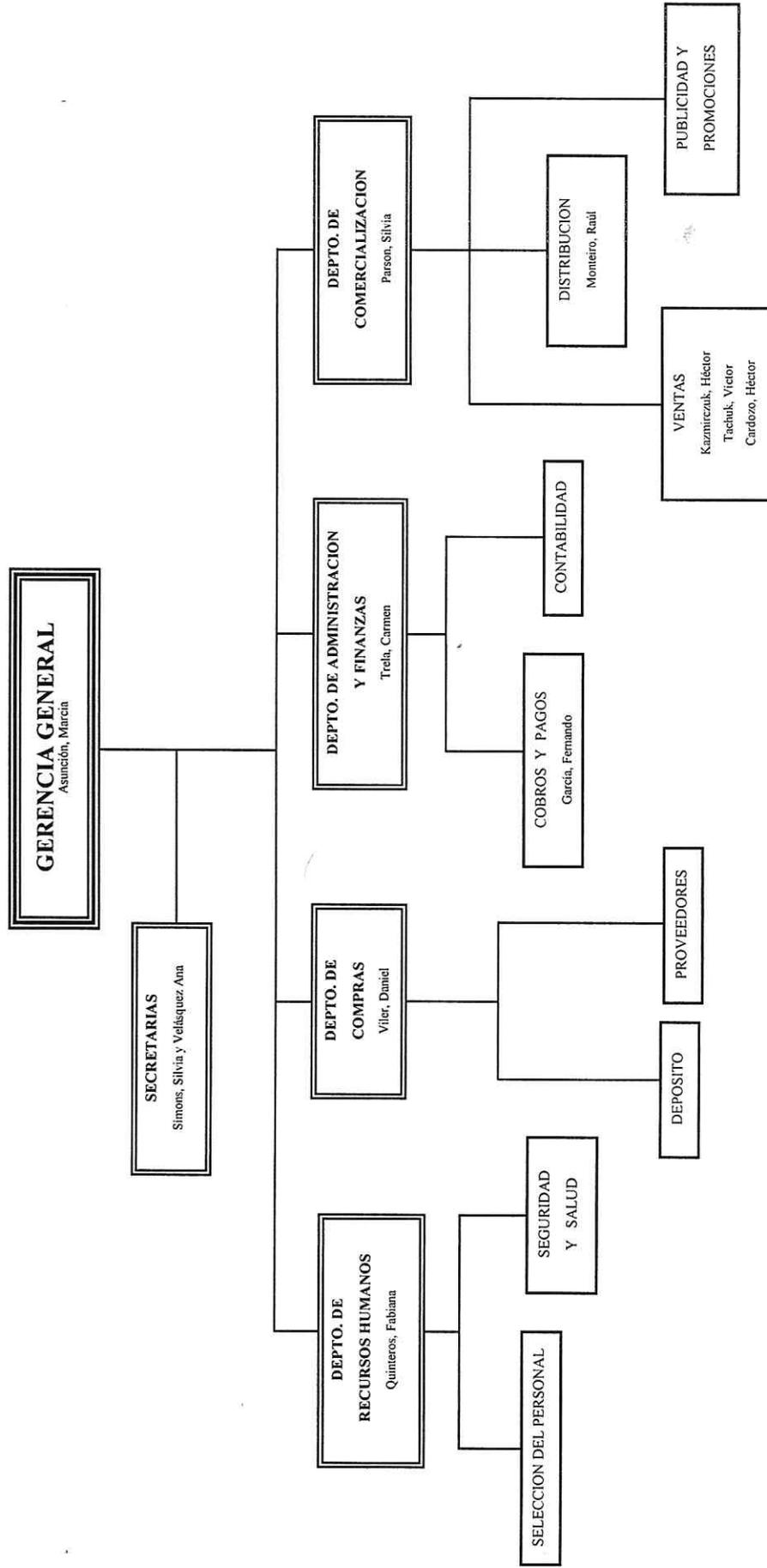
ANEXO 3

Cuadro sinóptico de los subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

ANEXO 4
Organigrama de la empresa "Purarte"



Fuente: elaboración propia