

January 1978

Comportamiento y Trato Humano en la Empresa

Dra. Rosalia Gutiérrez Mora

Universidad de La Salle, revista_uls@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Gutiérrez Mora, D. (1978). Comportamiento y Trato Humano en la Empresa. Revista de la Universidad de La Salle, (3), 64-74.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Comportamiento y Trato Humano en la Empresa

Por la Dra. Rosalba Gutiérrez Mora

I. EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Todas las empresas deben contar con una serie de recursos indispensables que deben, a su vez, conjugarse óptimamente para alcanzar sus objetivos específicos y que dan las pautas para seleccionar, contratar, integrar, adiestrar, capacitar y formar a su personal. Los recursos en mención son: materiales (dinero, materia prima, equipos, maquinaria, etc.), técnicos (procedimientos, instrucciones, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, bienestar, etc. de los miembros de la empresa). El hombre es considerado como una unidad indivisible, biopsicosocial, o sea, la concurrencia de tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social, que como integración dinámica, puesto que experimenta cambios y nunca permanece igual a lo largo del tiempo, permite entender más acertadamente el comportamiento humano. Es innegable que contamos con un cuerpo que funciona de acuerdo a las leyes biológicas; también poseemos una serie de funciones psicológicas (memoria, inteligencia, imaginación, etc.), algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionando a medida que se avanza en edad. El contacto social con los padres, primero, y después con los parientes, compañeros de escuela, maestros, compañeros de trabajo, jefes, etc., van enseñándonos una serie de pautas de comportamiento propio de la vida, valores, en fin, las diferentes culturas. Este proceso de socialización y aprendizaje (basado en el comportamiento psicológico y de interacción social) constituye para muchos autores el carácter, esto es,

todo lo aprendido y adquirido después del nacimiento; mientras que otros autores consideran como temperamento todo lo innato, todo aquello que traemos al nacer y que como una masa de arcilla o plastilina la sociedad va moldeando. Lo importante es que coinciden en que la unión inseparable de carácter y temperamento es la personalidad, y por ello se explica el por qué el hombre es un sistema biopsicosocial.

Las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe, es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno (subsistema) y que provocan una reacción. Este comportamiento puede ser observado y experimentado por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así que en el comportamiento el estímulo condiciona la respuesta, pues una característica de la materia viva es la sensibilidad, o sea, la posibilidad de reaccionar ante estímulos. El hombre tiene además experiencias íntimas, llamadas vivencias, como el amor, el odio, placer, tristeza, que son subjetivos puesto que los experimenta el individuo internamente. Tanto los mecanismos biológicos y experiencias pasadas, como el medio constituyen una situación, es decir, que en el comportamiento del estímulo, más la situación condiciona la respuesta. Una buena parte del comportamiento está constituida por un proceso de intercambio social, y la percepción y la comu-

nicación son las dos variables que más fluyen en dicho intercambio. La percepción, no obstante, resulta afectada por varios factores personales; como consecuencia de ello, cada persona ve el mundo de un modo diferente y se comporta de una forma que tiene sentido para ella tal como ve el mundo. Aunque el comportamiento entre personas es siempre un intercambio social, no es necesario que la persona pierda su individualidad en el grupo. En el caso empresarial, el jefe nunca podrá ser totalmente objetivo en la comprensión de otro individuo o situación, sin embargo, si quiere triunfar debe tener la sensibilidad y capacidad necesarias para diagnosticar, sentir y apreciar las diferencias entre sus subordinados con el fin de emprender la acción apropiada.

Si el trabajador mira en forma diferente a través del prisma de necesidades los problemas que se presentan, debe tenerse en cuenta que, en determinados momentos, puede presentarse la frustración, o sea, el sentimiento que se desarrolla en él cuando se interpone un obstáculo o barrera para alcanzar un determinado objetivo y lo más grave es que la agresividad es la respuesta o primera forma de reacción o ataque a la frustración. Es importante ver cómo la agresividad y otras respuestas a la frustración pueden ser peligrosas en una empresa. La agresividad puede ser *directa* (cuando la energía de la motivación se dirige hacia el objeto o persona frustrante), *desviada* (cuando se dirige hacia el objeto o perso-

na que no fueron causa de la frustración) o *diferida* (cuando la agresión se deja para otra ocasión y se realiza en forma indirecta hacia el objeto o persona frustrante). Como otras respuestas a la frustración se tienen: la *evasión* (la persona se aleja del objeto o persona frustrante y puede ser total o parcial), la *regresión* (volver a etapas ya superadas), *aislamiento* (deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados), *racionalización* (trata de justificarse, darse falsas razones para explicar ciertos hechos), *resignación* (se resigna a no alcanzar sus objetivos) y *sublimación* (supera las causas de la frustración o persiste hasta lograr el objetivo propuesto). De todo esto se deriva la importancia de las relaciones humanas, las cuales consisten en el trato digno, consistente y razonado que se le debe dar a las personas dondequiera que se hallen; es mejorar la situación del hombre en el trabajo, o sea, que es una técnica social que trata de satisfacer las necesidades del personal y el entendimiento mutuo. Algunas de sus características se pueden resumir así: conocimiento de sí mismo y de los demás, respeto mutuo, consideración por los demás, acercamiento entre jefe y subordinados, comunicación mutua, comprensión según las costumbres e integración del conjunto humano que asegura la propia mejora de las personas y, por ende, de la prosperidad de la empresa en general. Para lograr cuanto se ha mencionado debe considerarse, entre otros: la actitud

del trabajador frente al trabajo (sustento y satisfacción) y sus necesidades respecto al trabajo (reconocimiento, seguridad, oportunidad, etc.).

Vale mencionar una serie de principios de organización, susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, bien sea de la dirección en el comercio y la industria, en el gobierno y en el sector público, y que en gran parte se toma de las ventajas de proyectar la empresa:

* *La División del trabajo*: Relaciona la cantidad de trabajo con la naturaleza de las actividades que se deben desempeñar. Este principio sostiene que cuando el trabajo se subdivide, las actividades similares y relacionadas deberán agruparse dentro de la misma unidad, para alcanzar las ventajas de la especialización.

* *Adaptación del hombre al trabajo*: El hombre en su trabajo ha de sentirse compenetrado, a gusto, con conocimientos de todos y cada uno de los detalles que el trabajo encierra, lo cual se logra mediante la clasificación, selección, orientación psicológica, las condiciones apropiadas de trabajo, el entrenamiento y la formación del personal, basándose en las aptitudes, gustos, intereses, habilidades, personalidad y potencialidades del trabajador.

* *Adaptación del trabajo al hombre*: El estudio del trabajo ayuda a adaptar la tarea (puesto) y el lugar de desempeño de cada trabajador en

particular a su habilidad física y mental y a sus limitaciones, para lograr un buen rendimiento por parte de aquel. Por ello, deben adaptarse al hombre el ambiente físico, iluminación, ventilación, ruidos y vibraciones, las máquinas, los equipos, las herramientas, etc.

* *Adaptación del hombre al grupo de trabajo:* (o equipo de trabajo): El hombre debe integrarse, adaptarse al grupo con el cual va a desarrollar su trabajo, ya que el vivir cotidiano le hace permanecer en contacto con otros individuos, consciente de la importancia y el valor del trabajo que realiza, así como del equipo de colaboradores, todos en busca de un sólo objetivo, cual es, la empresa.

* *La comunicación:* Es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra. La comunicación es el proceso inicial hacia el desarrollo de cada individuo, mediante una continua retroalimentación que se opera dentro de las personas y que repercute en toda la empresa. Debe ser de doble vía, una comunicación con preguntas y respuestas, oral o escrita.

* *La autoridad y la responsabilidad:* La autoridad es la facultad para dar órdenes y para obtener estricta obediencia, prescribir qué acción debe tomarse y dirigir a otros para tomar y acatar tal acción. Se deriva del lugar que se tenga dentro de la estructura empresarial, así como de las capacidades personales (inteligencia, conocimiento, postura moral, habilidades para guiar o dirigir; esta úl-

tima, exige la autoridad estatuida y la personal). Puede delegarse para agilizar la toma de decisiones y dar un sentido de participación. La responsabilidad es inseparable de la autoridad y consecuencia de su ejercicio, ya que la justicia exige que una persona con autoridad sea responsable de sus decisiones y actos.

* *La disciplina:* Se presenta en muchas formas y, de acuerdo a la obediencia, la atención y la energía cambian de empresa a empresa. Está basada en reglas y reglamentos que protegen los derechos tanto de directivos como de subordinados. La disciplina conforma todos los resortes que sostienen una empresa.

* *Unidad de mando:* El ejercicio racional de autoridad requiere que los subordinados reporten directamente a un solo jefe para la ejecución de un acto o trabajo cualquiera, sin saltar los niveles intermedios de administración.

* *Unidad de dirección:* Es condición fundamental que exista un solo jefe y un solo programa o plan para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin, dependiendo de la estructura funcional que se haya adoptado, para lograr la unidad de acción y la coordinación de las fuerzas de una empresa.

* *Subordinación de los intereses particulares al interés general o bien común:* Debe existir un reconocimiento y aceptación del interés empresarial por parte de cada una de las

personas que la conforman. Este principio se aplica a todos los tipos de organización, desde la familia hasta el Estado.

II. EL TRATO HUMANO

Aprendiendo el individuo a conocerse a sí mismo sabrá conocer y tratar a los demás, y esto es lo que tiene importancia capital en las relaciones de trabajo. Un tono de voz muy fuerte interesa aquí, no por su impacto físico en el tímpano, sino por la actitud dominante y poderosa que revela. Los gestos y maneras externas son expresión de las actitudes profundas, tales como el egoísmo, la generosidad, la decisión o la indecisión, la violencia impulsiva o la fuerza racional, la interna inseguridad en sí mismo, la objetividad o la subjetividad en el análisis de los hechos, el ímpetu espontáneo a cooperar con otros o el antagonismo individual o de clase, el respeto por el sentido de dignidad personal o la sumisión del egoísta, el espíritu de sacrificio por el ideal o la comunidad por sus propios placeres o ideales, el sentido de responsabilidad en las propias obras o la inconsciencia del reconocido irresponsable, la innegable justicia concebida sobre bases sólidas o la injusticia.

La empresa debe conocer el clima de actitudes imperante en todas sus dependencias y atribuir importancia decisiva a las actitudes y manera de tratar que emplee, ya que las actitudes y manera de conducirse de los trabajadores depende de la actitud de

la jefatura o administración, de la manera como esta se sitúe frente a ellos, de las actitudes que adopta y del trato que les da. Desde este punto de vista es cierto que una empresa tiene la clase de trabajadores que la jefatura o administración haya creado. Por ello, si se quiere determinar un cambio de actitud favorable por parte de los trabajadores, las medidas a tomar deben comenzar por su propia jefatura, dirección, gerencia o administración. Los jefes que logren superar prejuicios raciales, nacionalistas, regionalistas, económicos y culturales, sociales y religiosos, lograrán granjearse el respeto y la simpatía de los trabajadores, ya que tratan sinceramente de comprender con justicia e interés al elemento con quienes trabajan cada día durante largos años. Por tanto, a base de una autocrítica constructiva, respecto a su manera de tratar al personal, el tipo de actitud asumida y otros factores, podrá ver el tipo de actitud, que como respuesta prevalece entre sus trabajadores.

III. EL PAPEL DEL JEFE

Todo miembro de una organización espera relacionarse con un individuo, que en el caso de la empresa, se refiere a todo trabajador y su jefe, del cual espera un trato digno y justo. De ahí la importancia de definir al jefe.

* Es la persona que lleva la representación y autoridad de la empresa en la ejecución de labores que

le han sido encomendadas, para cuya realización se vale de un grupo de hombres bajo su mando.

* Es el elemento valioso del cual la dirección espera el mayor rendimiento de su grupo haciéndolo igualmente responsable de ganar el aprecio de sus trabajadores, mediante métodos racionales y humanos.

* Es el hombre de visión y calidad humana, con experiencia por encima del promedio, que debe estimular a sus trabajadores a laborar con gusto, con convencimiento, con voluntad; que sabe inculcarles que el sueldo no es el todo, sino que hay intangibles valiosos, como son el afecto, la consideración, la comprensión, a los cuales deben hacerse poseedores.

* Es la persona hábil e inteligente que obtiene para su empresa en el transcurso del tiempo y la consecuencia de sus contactos, un perfecto acoplamiento de los ideales de los trabajadores con los objetivos y políticas de la empresa.

* Es el punto de comunicación de "doble vía", puesto que conscientemente representa a la dirección ante el personal y viceversa.

* Es la sumatoria de los éxitos de sus empleados que le llevarán a triunfar si ellos se desarrollan positivamente.

* Es quien debe tratar con respeto y consideración al personal bajo su mando, para tener fuerza moral debida para exigírselo a ellos.

Lo que debe conocer el jefe

* *La empresa:* sus objetivos y políticas, organización, proceso técnico, situación actual, normas y reglamentos.

* *Los recursos:* humanos, económicos, materiales, sistemas operacionales.

* *Su equipo de trabajo:* Personalidad y condiciones; capacidad y rendimiento; aficiones, aptitudes y actitudes; problemas, comportamiento, trato.

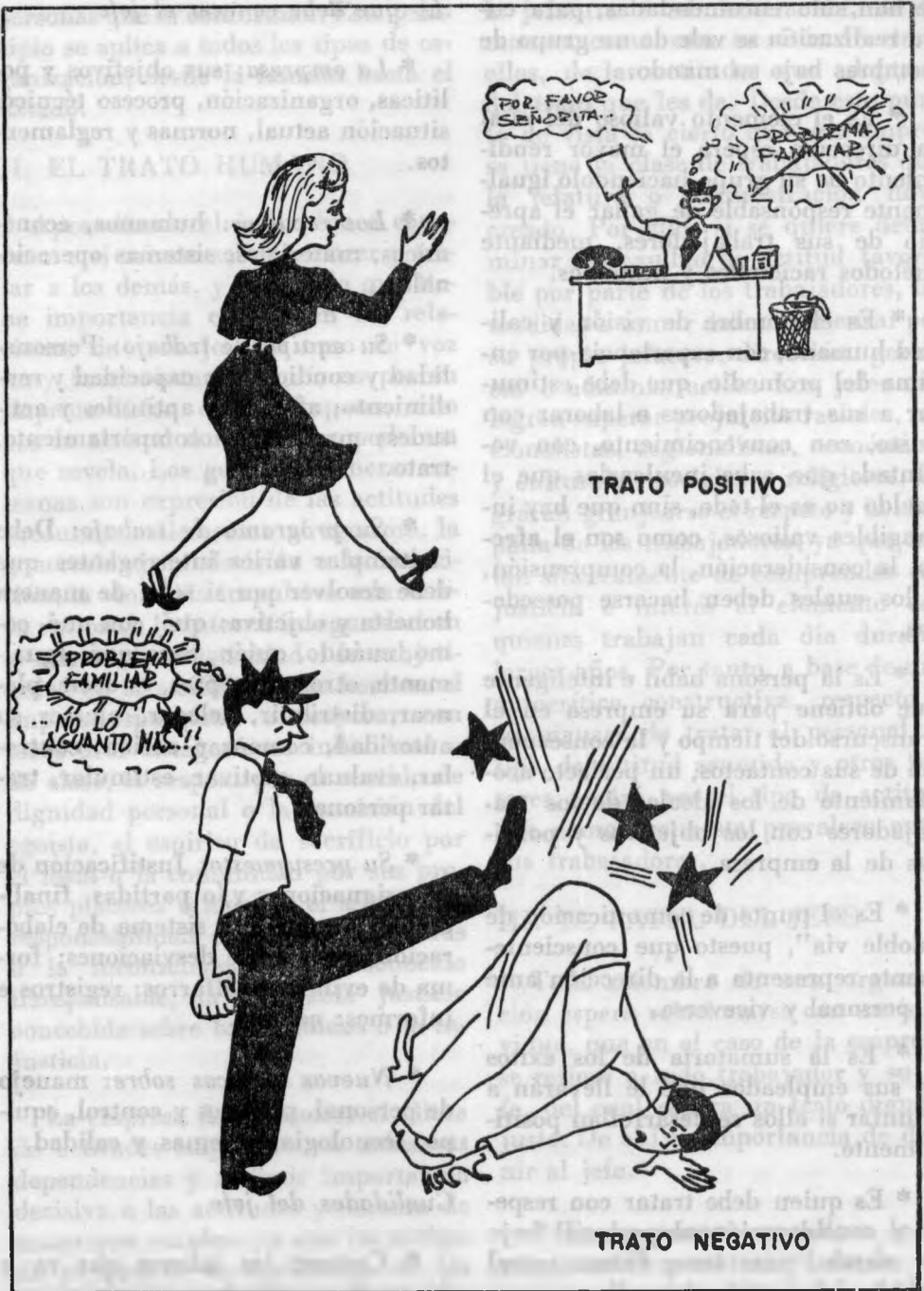
* *Su programa de trabajo:* Debe contemplar varios interrogantes que debe resolver por sí solo, de manera honesta y objetiva: qué, con qué, cómo, cuándo, quién, para qué. Igualmente, otros conceptos, es decir, planear, distribuir, delegar, ejercer su autoridad, comenzar acción, controlar, evaluar, motivar, estimular, tratar personal.

* *Su presupuesto:* Justificación de las asignaciones y/o partidas, finalidad e importancia; sistema de elaboración; control de desviaciones; forma de evitar despilfarros; registros e informes; control.

* *Nuevas técnicas sobre:* manejo de personal, procesos y control, equipo, tecnología, sistemas y calidad.

Cualidades del jefe

* Conocer las labores que va a desarrollar, métodos y técnicas.



TRATO POSITIVO

TRATO NEGATIVO

* Conocer a sus subordinados mediante la sencillez y el buen trato.

* Ser capaz de convivir socialmente, para evitar las relaciones conflictivas.

* Ser imparcial. El personal debe ser tratado en un mismo plan de igualdad.

* Ser veraz y sincero. Obrar con la verdad y la franqueza en todo momento por difícil que sea la situación.

* Tener capacidad para hacer buen uso de la autoridad. La autoridad no se ejerce con garrote en mano. El uso de la fuerza es siempre señal de debilidad.

* Saber autocontrolarse. No hay control más eficiente que el autocontrol. El jefe debe tratar a las personas olvidándose de los sentimientos personales y concentrarse en los resultados, para que así ellas sientan ganas de hacer lo que él quiere que hagan. No tratarlas como al jefe "le den ganas de hacerlo".

* Conocer las técnicas de la comunicación. Mantener a su personal actualizado, dándole informaciones oportunas, razonables y explícitas para lograr una mayor cooperación y claridad, para mejorar la calidad en el trabajo.

* Observar paciencia. La impaciencia sólo conduce a descuidar la dirección del grupo; hace tornar al jefe en regañón, mal humorado y

descuidado, lo cual implicará el resentimiento y falta de respeto del grupo de trabajadores.

* Tener iniciativa. El jefe suele concebirse como la persona capaz de dar ideas, ser recursivo, proponer soluciones, interesar a su personal en todos los programas que emprenda.

* Tener energía. Una energía bien canalizada, libre de caprichos, sin razones y despotismo, mantendrá el respeto y la admiración del personal subordinado.

* Tener habilidad para sacar ideas; con honradez y firmeza debe reconocer el aporte de cada uno de sus subordinados. Es importante aprovechar el conocimiento y experiencia de sus subordinados.

* Tener habilidad para infundir entusiasmo, o sea, ser un buen guía, sin imponer su autoridad, exhibicionismo o despotismo.

* Tener habilidad para conducir. Tener influencia y verdadero magnetismo personal sobre sus colaboradores.

* Tener habilidad y capacidad para enseñar, así como para sacar resultados; ser sencillo, metódico y dueño de conocimientos adecuados y suficientes y de un lenguaje a la altura del nivel al que pretende llegar con sus enseñanzas; tener capacidad para programar los trabajos en forma tal que el personal aporte su rendimiento lógico.

* Tener habilidad para hacer preguntas. El jefe debe imprimir confianza suficiente a su personal; utilizar correctamente las informaciones recibidas; ser prudente y discreto.

* Tener habilidad para planear. Tener conocimiento del trabajo, del factor tiempo, del personal asignado para realizar el trabajo; ser capaz de simplificar métodos para obtener una distribución lógica del trabajo asignado en el tiempo disponible.

* Tener capacidad para elogiar. El trabajador espera reconocimiento de cualquier mérito que le corresponda, por pequeño que haya sido su aporte. El elogio honrado, justo, sin exageraciones, satisface el legítimo amor propio de cada cual, al dejar constancia ante los demás, de los esfuerzos y éxitos logrados por quienes han obtenido las más altas calificaciones; estimula a los demás a que imiten el buen ejemplo y, por ende, ello repercute positivamente en la empresa.

* Evitar la crítica, regaño o amonestación en público. Su eficacia correctiva es muy dudosa. La reacción suele ser negativa porque lastima el orgullo individual. Esto crea molestias y hacen la forma más segura de ganarse el odio y el resentimiento.

* Tener capacidad para ganarse la lealtad y prestigio. La gente vigila con ojos de lince cualquier actitud o comportamiento del jefe. Le miden continuamente y en forma milimétrica. El clima de opinión de una empresa es, en parte, resultado de las

costumbres de la dirección. En la productividad influye la conducta del jefe.

Responsabilidades generales de un jefe

* Dirigir y coordinar el trabajo de sus subordinados. Asignar sobre-tiempo (extras) de acuerdo con las normas establecidas.

* Determinar los equipos y materiales y vigilar por el buen uso de los mismos, para ayudar a los trabajadores a reducir la fatiga, los accidentes y la acumulación de material de desecho. Es aconsejable usar un equipo que sea flexible o fácilmente adaptable a otros usos. Un sistema moderno de manejo de materiales reduce considerablemente el tiempo y el costo del mismo.

* Controlar la calidad y cantidad de la producción, creando un espíritu de equipo en sus trabajadores y mejorando sus hábitos de trabajo y asistencia, dándoles oportunidad de expresar sus ideas.

* Hablar a sus trabajadores con la frecuencia que sea necesaria. Llámelos por su nombre. Infórmese acerca de ellos. Dígales qué está pasando, comuníqueles hechos. Entrénelos informándoles. Felicítelos por lo que hagan bien. Ellos son tan importantes como los engranajes de una máquina.

* Informar a sus subordinados sobre las políticas, reglas, procedimientos, disposiciones de régimen

laboral los planes y programas establecidos por la empresa para beneficio de sus trabajadores. No debe dejar que se informen por medio del chisme. Debe explicar rápida y totalmente cualquier cambio en su departamento o empresa.

* Orientar y entrenar a los nuevos empleados y trabajadores y dar un buen ejemplo. Permitir el desarrollo de sus trabajadores en general, fomentando su flexibilidad, iniciativa, confianza y ahínco para proveer condiciones satisfactorias para la ejecución de los trabajos. Debe evitar que le vean a su alrededor como una gallina clueca con sus pollitos. Es muy fastidioso.

* Representar a la compañía en los pasos iniciales tendientes a solucionar los problemas de relaciones de trabajo.

* Tener la autoridad y la responsabilidad para manejar las quejas con imparcialidad.

* Aplicar la política, reglas y procedimientos de la empresa, así como las disposiciones laborales de régimen legal. Convencer a los trabajadores de la bondad de la compañía y sus políticas. Fomentar la lealtad mutua. esto es, entre trabajadores y empresa.

* Tomar prontas, reflexivas y justas decisiones en todas las relaciones

de trabajo, estudiadas desde todos los ángulos, basados en los hechos, las políticas de la empresa y la comprensión humana.

* Recomendar ascensos, transferencias, aumentos y reclasificaciones. Asimismo, el empleo o retiro justificado de trabajadores bajo su dirección.

* Tomar medidas sobre la salud y seguridad de los trabajadores e impartir instrucciones precisas y adecuadas al respecto, o sea, proveer condiciones satisfactorias para la ejecución de los trabajos. El cuidado del trabajador es tan importante como el mantenimiento del equipo. Cualquier deterioro de la salud y seguridad de los trabajadores tendrá un efecto adverso en la productividad. Un desempeño eficiente por parte de los trabajadores sólo puede lograrse cuando el bienestar físico y su satisfacción psicológica son adecuados.

* Informar a su jefe inmediato y consultarle acerca de los problemas cuyas soluciones no corresponden a sus propias atribuciones o que requieren, por la magnitud del problema, ser analizadas a cabalidad e imparcialidad, no sólo por él sino por sus superiores, ya que, en definitiva, ha de ser trascendente para su dependencia y/o para la empresa en general.

DATOS BIOGRAFICOS:

Rosalba Gutiérrez Mora nació en la ciudad de Ibagué. Vinculada a la Universidad de La Salle por espacio de muchos años en el área administrativa, se ha destacado por su honorabilidad, seriedad, dinamismo y capacidad en el trabajo. Con el fin de conocer más a fondo la problemática empresarial y profundizar en el área de su vocación, la de recursos humanos, estudió en La Salle Administración de Empresas. En febrero de 1978 obtuvo el título de Administradora de Empresas. Presentó la tesis de grado intitulada "Manual de Relaciones Industriales" y obtuvo la calificación de Meritoria, por parte del Jurado Calificador (integrado por los doctores Alfredo Sarmiento Boada —Director—, Octavio Morales y Eduardo Urbina) y del Comité Académico. Tiene tal originalidad, que es la única que la Universidad ha presentado a un concurso nacional, a ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras). Actualmente adelanta estudios de Master en Administración y trabaja en la Oficina de Planeación de la Universidad de La Salle.

En este número de la Revista se extractan algunos apartes del capítulo "Comportamiento y Trato Humano en la Empresa", considerado tema central de la mencionada tesis.

MUSEO DEL ORO

Banco de la República

DIRECCION:

BOGOTA, D. E., Calle 16 N° 5-41

Entrada para el público: Carrera 6ª - Parque de Santander.

Conmutador: 81 36 00

HORARIO:

Martes a Sábados: de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

Domingos y días feriados: de 9:00 a.m. a 12:00 m.

La entrada tiene el valor de \$ 10.00 (diez pesos m/cte.) para adultos y \$ 5.00 (cinco pesos m/cte.) para niños de 7 a 15 años. La suma que usted paga por esta boleta, será destinada a obras para la protección de la niñez.

The money you give for this ticket will go to children's charities.

Los colegios y centros educacionales en general, se reciben únicamente con cita previa y no pagan entrada.

CERRADO LOS LUNES