

TRABAJO ENSAYÍSTICO “ANÁLISIS DE LAS ACTUALES TÉCNICAS DE
DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”

Presentado por:

Raúl Alberto Peinado Royero

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá D.C Noviembre 15 del 2012

TRABAJO ENSAYÍSTICO “ANÁLISIS DE LAS ACTUALES TÉCNICAS DE
DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”

Presentado a:

Faneth Serrano Ledezma

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá D.C Noviembre 15 del 2012

INTRODUCCIÓN

Ya se pudo demostrar que un ambiente de trabajo idóneo puede desatar de una manera más fácil las competencias en un colaborador, a diferencia de uno que se encuentre sometido a niveles de estrés elevados en su organización.

Con el avance de las investigaciones en torno al clima laboral, se han podido medir los grados de satisfacción de los empleados de una empresa, y de esta manera comprobar que las técnicas actuales de dirección ofrecen mejores resultados que las anteriores medidas que se tomaban.

Dentro de las técnicas pasadas de dirección, la más común era la del trato fuerte, hasta llegar a un acoso laboral considerable, lo que repercutía en gran medida en la salud de los colaboradores; estos sufrían de malestares como migrañas y dolores de cabeza, estados de agotamiento, problemas circulatorios, sudoración excesiva, alteración del sueño, molestias del corazón, dolores de estómago y de la vesícula, diversas molestias del sistema nervioso y zumbidos en los oídos.

Es vista de esto, había y hay hoy en día más de un trabajador, que desde el domingo en la tarde inicia un proceso depresivo de solo pensar en que tiene que ir el lunes a trabajar; de esta manera se pierden gran parte de las horas productivas del lunes en la mañana adecuándose nuevamente a su entorno de calamidad. Por lo que es un deber de todo jefe asegurar un ambiente de bienestar a sus colaboradores; primero, por la calidad de vida de los mismos y segundo, porque ya está comprobado que un ambiente idóneo de trabajo potencializa las competencias propias de un individuo.

Por lo que el reto de todo jefe es, cumplir con los indicadores propuestos, aplicando las actuales técnicas de dirección fundamentadas en valores.

En este ensayo se encontrarán las apreciaciones personales del autor, apoyadas por las bibliografías que se estimaron adecuadas para sustentar la postura que se sugiere debe tomar un líder de hoy en día, para asegurar el cumplimiento de los indicadores, a la vez que se brinda una calidad de vida a sus colaboradores.

CAPÍTULO I

Análisis de las actuales técnicas de dirección en las organizaciones.

Hoy en día a pesar de los avances en las técnicas administrativas y de dirección aún podemos encontrar en ciertas empresas la denominada violencia laboral, que desde los años 80 se empezó a llamar acoso moral.

Esta técnica hostil de sometimiento laboral es utilizada con la finalidad de crear autoridad sobre los subalternos, impartiendo un respeto inducido por el miedo que suele ser contraproducente en algunos casos, al ocasionar problemas psicológicos y físicos a los empleados; al no sentirse confiados de sí mismo por el trato recibido, dichos empleados tienden a realizar un trabajo mecánico sin aportar ideas nuevas de desarrollo, debido al miedo que sienten a equivocarse y ser reprendidos de una manera Inadecuada por sus superiores.

Los actuales gerentes y los gerentes del futuro que busquen un verdadero desarrollo de sus organizaciones y de sus subalternos deberán adquirir una formación en valores y modelos de dirección que permitan demostrar autoridad, a la vez que aseguran el bienestar de sus colaboradores permitiéndoles realizar sus funciones sin temor a retaliaciones verbales o físicas en el momento de una equivocación.

Un persona inconforme laboralmente no aporta todo su potencial en pro de la organización a la cual hace parte. Hay que pensar además del bienestar de los empleados, en el desarrollo de la empresa, la cual se potencializará con mayor facilidad con empleados seguros, conformes y que aporten ideas que cambien e innoven los procesos llevados a cabo desde hace algunos años.

Es de saberse que las empresas que invierten en el mejoramiento del clima laboral se hacen acreedores de los mejores talentos y se convierten en los paraísos laborales que muchos trabajadores buscan. Dichos paraísos atraen los conocimientos e ideas innovadores de personas que buscan una satisfacción y crecimiento laboral, a la vez que se aseguran un bienestar. Beneficiándose de igual manera las organizaciones, al evitar mayores traumatismos por la inestabilidad laboral debido a las renunciaciones constantes, que causan entrenamiento y acoplamiento de personal nuevo

Los actuales gerentes y los gerentes del futuro que busquen un verdadero desarrollo de sus organizaciones y de sus subalternos deberán adquirir una formación en valores y modelos de dirección que permitan demostrar autoridad, a la vez que aseguran el bienestar de sus colaboradores. Esto les permite realizar sus funciones sin temor a retaliaciones verbales o físicas en el momento de una equivocación.

Una persona pasa gran parte de su vida en el trabajo, comparte aún más horas con sus compañeros de trabajo que las que incluso comparte con su familia y seres queridos. Comose lleve con sus compañeros de trabajo va a depender su estabilidad emocional y física, ya que estas vivencias diarias influyen en gran medida en su calidad de vida.

Hay un sinnúmero de trabajadores que inician un proceso depresivo desde el domingo en la tarde al recordar que tienen que ir a trabajar al día siguiente y tener que encontrarse en un ambiente tenso y poco amigable. Lo que limita su rendimiento al iniciar el lunes por la mañana un proceso de adaptación y acoplamiento físico y emocional con su puesto de trabajo.

Una diferencia muy marcada se lograría al crear un ambiente agradable en torno al trabajo, en el cual las personas trabajen motivadas al realizar sus funciones, no porque les toca sino porque les da gusto, a la vez que encuentran un apoyo en sus jefes antes que reproches y humillaciones.

Las grandes compañías que han entendido que el clima laboral es la base de todo desarrollo, han invertido grandes cantidades de dinero para realizar estudios de medición y control de este. Para asegurar un ambiente óptimo de desarrollo que mantenga el talento humano y le permita trascender en sus funciones.

Cuanto se sabe sobre la situación en las oficinas y otros ambientes de trabajo se debe en gran parte a la investigación realizada en países escandinavos, donde existen leyes que no solo protegen el bienestar físico de los trabajadores, sino también el mental. Además se invierte dinero en la investigación de este campo, una de cuyas máximas autoridades es el economista y psicólogo Heinz Leymann, un profesor Alemán de la Universidad de Estocolmo. (Ausfelder, 2002, pag 18).

Hay quienes buscan en un su trabajo solo la manera de ganarse la vida honradamente por lo que no han tenido la oportunidad de realizar las funciones que los hacen sentir realmente felices; y si le súmanos el acoso laboral al que son sometidos resulta un ambiente realmente desfavorable para una persona que, además de que no ha tenido la oportunidad de hacer lo que quiere, le toca trabajar sometido a un maltrato físico y mental; lo que

resulta en una bomba de tiempo para las organizaciones que no siguen de cerca este tipo de conductas.

Aunque lo ideal sería que una persona laborara en lo que realmente le gustara, es de saberse que hoy en día hay quienes les toca asumir unas funciones solo por la necesidad de recibir un sueldo para subsistir. Esta necesidad de una mayoría de la población mundial es aprovechada en gran parte por los empresarios imponiendo sus beneficios individuales por encima de los beneficios generales de la población menos favorecida.

Los colaboradores de toda empresa antes que subalternos son personas, por lo que a pesar de que toda organización se fundamenta en resultados, generar dinero, posicionamiento, prestigio; no debe olvidar al capital humano que es quien en gran parte contribuye al logro de los objetivos.

Dado que aunque no crecen siendo permisivos frente a sus colaboradores, si lo hacen fundamentándose en valores como tolerancia e igualdad. Pues dichos valores estructuran relaciones humanas que le hacen saber a su personal que sus problemas son importantes tanto para él como para la empresa; dándole un apoyo desde el ámbito laboral al que invierte gran parte de su día en el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que hace parte.

“Una cultura sana proporciona sentido, dirección, propósito y claridad: las fuerzas unificadoras que estimulan la sabiduría colectiva y la energía de cada miembro de una empresa para ir hacia su visión y logro más elevados”. (Macfarland, Senn y Childress, 1996, pag 122)

Es de importancia recalcar que un sin número de trabajadores además de sentirse acosados laboralmente sienten una incertidumbre con respecto a su seguridad laboral. Esta inseguridad los lleva a cohibirse y en algunos casos a deprimirse de tal manera que se ve afectada su salud; al pensar que en cualquier momento los puedes despedir por algún motivo al no contar con una estructura formalizada que les permita desempeñar sus labores con la posibilidad de equivocarse y no por esto incurrir en un despido injustificado.

Todo trabajador quiere sentir estabilidad laboral y posibilidades de crecimiento dentro de la organización a la que haga parte, por lo que es de interés primordial para los jefes hacer sentir seguros a sus subalternos a la vez que le aseguran un ambiente de progreso igualitario y progresivo.

Viendo que hoy en día tanto en el ámbito público como privado siguen prevaleciendo las influencias; al acomodar en los mejores puestos a los amigos y familiares cercanos antes que a las personas que realmente tienen los conocimientos y competencias. Se crea una inestabilidad emocional en los colaboradores, al ver que el esfuerzo que han hecho por años para asegurarse un mejor futuro a partir de una ascenso se desvanece injustificadamente por las influencias que ellos no poseen.

Barbará Levy Kipper, de Levy Company, nos dice: los buenos líderes en todos los niveles deben demostrar en verdad su ética y su integridad. Para que en una organización o gobierno, un equipo pueda ser impulsado hacia la acción, debe existir armonía entre las palabras y los hechos: "lo que veo es lo que obtengo. (Macfarland et al, 1996, pag 124)
normas APA

Porque lo que hoy día vemos es que hay quienes se han dado cuenta de que este tema de los valores y del buen ambiente de trabajo si funciona y ofrece mejores resultados. Aunque no basta con lo que algunas organizaciones

están haciendo; al crear una estructura organizacional fundamentada según en los valores pero que en realidad nadie cumple ni conoce, una cosa es lo que se tiene plasmado en el papel y otra lo que en realidad se hace.

Hay incluso organizaciones que tienen muy bien definida una cultura en valores pero que sus líderes ni siquiera conocen cuales son los valores que conforman dicha cultura, por lo que no basta con elaborar dichas estructuras si quien las pone en práctica no las conoce. Aun igual de grave son los casos en que aun conociendo estas estructuras, los jefes no las ponen en práctica por considerar que a la gente hay que darle un trato duro para poder conseguir los resultados.

El reto verdadero no se encuentra en la simple articulación de valores y en colgar una placa en la pared, sino en la manera de hacer que verdaderamente esos valores tengan vida; en otras palabras, crear una sana cultura alrededor de los valores para triunfar, compartidos por todos. (Macfarland et al, 1996, pag 124)

Estas empresas que han entendido y puesto en práctica los modelos basados en valores les confieren un ambiente de trabajo ideal a sus colaboradores disminuyéndole los niveles de estrés a los cuales están sometidos en función del cumplimiento de sus labores.

Un trabajador normalmente maneja cierto grado de estrés en la realización de sus funciones que de no saber manejarlo le pueden acarrear problemas físicos y mentales; si además le sumamos un estrés ocasionado por el maltrato de sus superiores, aumentaría la probabilidad de padecer ciertas enfermedades asociadas al ambiente inadecuado en las empresas.

Hoy se puede ver el aumento y el descubrimiento de varias enfermedades asociadas al estrés laboral comprobando científicamente y en cifras económicas como una empresa fundamentada en el cumplimiento a costa de todo no rinde al ritmo de las organizaciones fundamentadas en valores.

Además de los rendimientos económicos, se evitan los cuantiosos gastos en los que se incurren por incapacidades y enfermedades asociadas al estrés. Un trabajador con un ambiente de trabajo inadecuado es muy propenso a enfermarse creando traumatismo dentro de la organización a la cual hace parte; entre los cuales se encuentran los retrasos en los procesos y gastos innecesarios, por lo que desde cualquier punto de vista, un trabajador sano y conforme con su labor rendirá más de lo que se espera y no incurrirá en gastos innecesarios de salud y tiempos de recuperación.

Dentro de las molestias más frecuentes que podemos encontrar en un colaborador sometido a estados de estrés inadecuados se pueden presentar migrañas y dolores de cabeza, estados de agotamiento, problemas circulatorios, sudoración excesiva, alteración del sueño, molestias del corazón, dolores de estómago y de la vesícula, diversas molestias del sistema nervioso y zumbidos en los oídos. (Ausfelder, 2002, pag 137)

Aunque estos síntomas son los más comunes, se presentan de diversas formas dependiendo de la personalidad de un individuo. Hay personas que son más propensas a desestabilizarse emocionalmente o físicamente que otras influenciadas por su carácter; debido a que lo que para unas puede ser un ambiente de trabajo normal así no lo sea, para otros puede ser una situación de estrés inmanejable que los lleva a sufrir una de esas enfermedades sin darse cuenta.

Incluso hoy en día hay quienes se acostumbran al maltrato laboral y ya sin darse cuenta viven sometidos a este tipo de tratos sin prestarle la atención

debida; lo que se les manifiesta en algún padecimiento de salud sin percatarse de que es debido a la presión generada en el trabajo.

Hay un sin número de colaboradores que trabajan inseguros y no expresan todo su potencial e ideas innovadoras por el miedo a las retaliaciones que pueden ser objeto, si llegaran a equivocarse. Se crean una inseguridad generalizada en su personalidad que luego se resume en depresiones progresivas que incluso en algunos casos de presión extrema pueden llevar a la persona a atentar contra su propia vida o la de sus compañeros de trabajo.

No existe ningún caso de acoso que sea favorable. Cuando un empresario o un superior introducen este método por motivos estratégicos, o lo consiente en silencio, para reducir costos o personal, no es consciente de que está destruyendo el ambiente de trabajo y de que desmotiva a los empleados. El hipotético beneficio queda mermado por la pérdida de motivación y creatividad. (Ausfelder, 2002, pag 142) .

Por lo cual es comprobable que las técnicas de dirección enfocadas en el acoso laboral inducido por los jefes tiende a disminuir el potencial de los colaboradores y a mermar el rendimiento de los mismos y demuestran la incapacidad de un líder de gestionar bien un proceso sin tener que recurrir a técnicas descontinuadas.

Una definición clara de competencias y métodos de seguimiento ajustados a la realidad ofrecen un ambiente de competencia sano en un equipo de trabajo que potencializa la organización. Un jefe bien estructurado en valores y métodos de dirección puede ejercer el control sobre sus súbditos y cumplir con los intereses propios y generales a la vez que asegura bienestar generalizado.

Como lo dijo el director de la General Electric Jack Welch “durante años nos hicimos los de la vista gorda mientras los ejecutivos llevaban la organización, intimidaban a nuestro personal y lo exprimían para alcanzar los resultados en términos de cifras. Hoy no creemos que ese tipo de persona nos sirva. No creemos que ese tipo de comportamientos sea aceptable. Es necesario vivir según nuestros valores, para potencializar todas las mentes y comprometerlas para triunfar en este entorno globalmente competitivo. Sencillamente es imposible tener ese estilo anticuado de liderazgo. (Macfarland et al, 1996, pag 121).

Estos estilos de dirección fundamentados en valores, además de que ofrecen un ambiente adecuado de trabajo, crean compromiso y amor por la organización, resumiéndose eso en trabajadores más comprometidos que darán más de lo que tienen que dar, al sentirse que trabajan por un bienestar general.

Quienes pertenecen a dichas organizaciones se esfuerzan por mantenerse a la altura de los requerimientos propios de su cargo, con la esperanza de poder aspirar a un ascenso por méritos propios; asegurando de esta manera la calidad de personal y permanencia en la organización. Es de saberse que las empresas con clima laboral inadecuado tienen gran rotación de personal lo que causa traumatismo de entrenamientos consecutivos a la vez que el conocimiento se va para organización que si potencializan estos talentos y los ponen a producir adecuadamente.

Desde hace algunos años el clima laboral de las organizaciones se viene midiendo como unos de los puntos de calificación más importantes en los indicadores de todo gerente, no basta con dar resultados económicos fundamentados en una pirámide de inconformidad, que en cualquier momento se puede desvanecer y resumirse en renunciaciones de colaboradores que trasladarían sus conocimientos a la competencia.

Por lo que además de los resultados económicos se debe sustentar una satisfacción general de los colaboradores que les permita asegurar una calidad laboral estable durante unos periodos considerables.

Se sabe por experiencia propia, que empresas como grupo éxito anualmente invierten sumas de dinero considerable para realizar la medición del clima laboral en todos sus almacenes a nivel nacional, con un solo objetivo y es de asegurar además de los beneficios económicos la calidad laboral de sus trabajadores.

Tal importancia le dan a estas mediciones que los gerentes y demás jefes son calificados por sus subalternos, considerando dentro de los indicadores de gestión de todos sus jefes un porcentaje considerable a este ítem de clima laboral. Por lo que aunque aún es difícil hacer entender y concientizar a los líderes el tema de la dirección por valores, se le hace un seguimiento estricto para prescindir de los servicios de los jefes que no quieran ingresar al nuevo sistema.

A raíz de una serie de investigación y de ir comprobando la efectividad de poseer dirigentes con las competencias adecuadas, en las organizaciones formales se han ido transformando los procesos de selección de sus jefes. Concentrándose en la selección por competencias; ubicando entre las competencias más importantes el liderazgo con valores.

Un buen líder debe saber entender a sus colaboradores y hacerse entender, no siempre imponiendo su criterio subjetivo por ser el jefe, sino aprendiendo

a escuchar a sus colaboradores que en muchas ocasiones pueden ofrecer soluciones más rápidas y definitivas que las pensadas por el jefe.

Por lo que hoy en día se ha puesto muy de moda el tema de la humildad, pues hay que ser humildes para poder creer que un subalterno puede tener una solución mejor que la que plantea su superior.

Antes que todo hay que tener claro que todos somos personas con iguales capacidades por lo que debemos tomarnos el trabajo de analizar las sugerencias de nuestros empleados para ratificar si en realidad esa idea nos sirve o no; dejando de un lado el orgullo propio y no creer que porque es de un rango inferior al nuestro sus ideas son sin importancia.

Otro caso particular que llevo a reformar la selección de jefes fue que no solo es suficiente tener grandes conocimientos y dominio de un tema si no se saben transmitir esos conocimientos a sus colaboradores. Pues lo que se creía anteriormente de que yo no entreno a mi subalterno pues este se puede quedar con mi puesto ya está devaluado; por lo que las organizaciones van ubicando a sus colaboradores enfocándose en los conocimientos que maneje el empleado, pero prestando especial cuidado a las cualidades de competencias y manejo de personal, enfocadas en valores.

En muchos casos se puede ver que el acoso laboral y/o maltrato a los empleados se da por incompetencia de un dirigente que además de que no maneja bien un tema, no tiene las capacidades para aprender de sus empleados.

En esta vida difícilmente se sabe de todo y hay que tener en cuenta que siempre abra alguien que sepa y maneje un tema específico mejor que uno, y no caer en el error de muchos de decir; que así se hace porque yo digo y creo que es así.

“Hoy en día los valores se hacen más evidentes que nunca, lo mismo que los líderes con valores, pues es inútil la educación y el progreso si no se nos hace más humanos, buscando un sentido trascendente para vivir”. (Forero H, 2010, pag 13)

De que nos sirve tener una organización rentable construida sobre una inestabilidad emocional y física de sus colaboradores, si esta tendrá una tendencia a desaparecer absorbida por la inconformidad de su estructura laboral.

“Si deseamos un mundo mejor debemos comenzar por salvar lo mejor del viejo mundo, para luego llegar a ser agentes positivos de cambio. O sea líderes basados en valores de orden superior”.(Forero H, 2010, pag 13)

Para crear un verdadero ambiente de trabajo hoy en día, el jefe debe tener una estabilidad emocional y familiar adecuada, pues el ser humano expresa y ajusta la manera de ver las cosas dependiendo del estado de ánimo en el que se encuentre.

Si una persona no se encuentra emocionalmente estable, asumirá una posición frente a sus colaboradores en una ocasión, y otra contraria en la misma situación en un hecho futuro, sin percatarse de que se está contradiciendo.

Estas contradicción tan comunes en los jefes que no han adquirido las competencias de un líder con valores, crean un ambiente de inestabilidad dentro de su grupo de trabajo, el cual lo verá como una persona muy cambiante y poco fiable.

Esta desconfianza generalizada dentro del equipo de trabajo creara con gran facilidad conflictos internos de aceptación de funciones y deterioro de la relación laboral. Trayendo consigo en muchas ocasiones imposición y maltrato por parte de los jefes al sentirse inferiores que sus subalternos.

Por lo que hoy en día no vale más el que sepa más, si no el que tenga la capacidad de aprender más rápido. Hay casos en los que los colaboradores están mejor preparados que sus jefes por lo que se crean conflictos de aceptación de funciones; cuando el jefe por no tener las competencias de liderazgo no sabe manejar la situación.

Es vista de que ya se sabe que para ser un buen jefe primero se debe ser una buena persona. Los departamentos de talento humano de las organizaciones formales, centran especial importancia a la armonía y ambientes de convivencia de sus jefes dentro de sus familias; prestando mucha atención a que las personas que no pueden organizar su vida personal y familiar no son las más idóneas para dirigir un equipo de trabajo.

Los problemas personales y la falta de estabilidad familiar de un dirigente lo llevaran a tomar decisiones erróneas y sin objetividad, y a volverlo más

sensible a defenderse y a imponer su autoridad ante sus colaboradores sin justa causa; cuando haya una diferencia sin importar si es significativa o no.

Un buen líder debe saber crear un ambiente de comunicación y comprensión dentro de su área, sin descuidar el seguimiento y control, pues no se puede confundir comprensión con permisibilidad. Una cosa es comprender que todos somos humanos y nos equivocamos y otra ser permisivos y dejar pasar por alto las fallas.

Las fallas de los colaboradores deben ser corregidas según ameriten, dándole la importancia que tienen y con un trato decente, sin incurrir en maltratos verbales y/o físicos que pueden crear una inestabilidad emocional y/o física.

También hay que tener en cuenta de que los subalternos se pueden poner de acuerdo para hacer que despidan a un jefe que no es de su agrado, por lo que se deben revisar las posiciones de ambas partes antes de tomar una decisión. Por lo cual el ambiente laboral se mantiene además de un buen trato; por la manera y agilidad que tenga un líder de manejar conflictos.

Los conflictos tanto en la vida personal como laboral siempre van a estar presentes, es un estado natural de las personas. El éxito de todo líder es saber sortearlos y resolverlos de una manera que favorezca a todos, sin crear una inconformidad generalizada entre sus colaboradores.

“La vida sin conflictos supondría una sociedad de robots, cuyos miembros habrían eliminado la diversidad y singularidad que nos distingue como humanos”. (Martínez Guzmán, 2005, El reconocimiento como transformación de conflictos, <http://www.intermediacion.com/martinezguzman.htm>).

Un verdadero jefe deberá saber encontrar en cada conflicto las ventajas de mejoramiento necesarios para que no se vuelvan a presentar, sin hacer caso omiso y dejar pasar el tiempo sin dar una solución definitiva, pues se puede presentar de otra manera más estructurado y difícil de resolver. Lo que no se soluciona de inmediato se convierte en un problema en el futuro.

CONCLUSIONES

Como nos pudimos ir dando cuenta a lo largo del ensayo la tendencia de dejar atrás las anteriores técnicas de dirección se fortalecieron al ver ejemplos palpables como el de la General Electric, empresa estadounidense que empezó a aplicar procesos basados en las actuales técnicas de dirección fundamentadas en valores.

Las organizaciones que no han empezado a aplicar las técnicas actuales de dirección, además de que no le brindan las características de bienestar a sus trabajadores, a largo plazo dejan de ser competitivas en comparación de una que ya este implementando estas técnicas.

No solo basta con implementar un modelo costosísimo de valores corporativos, misión, visión y estructuras fundamentadas en valores, si los directivos no se terminan de convencer de los beneficios reales que estas medidas le confieren a una organización.

Una manera de asegurar el mejor talento humano es crear el ambiente más propicio de trabajo, el cual sea deseado por los más talentosos trabajadores externos, y cree un sentido de pertenencia en sus funcionarios que les permita mantenerse en la organización; de esta manera el conocimiento no se pierde a manos de la competencia y la organización se vuelve un paraíso laboral.

Todo jefe debe entender que sus colaboradores antes que trabajadores son personas que sienten y tienen emociones, por lo que no solo basta con cumplir los indicadores, sino de ofrecer una calidad de vida a sus empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lynne Joy Mcfarland y Larry E. Senn. (1996). Liderazgo para el siglo XXI. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Ausfelder Trude. (2002). Mobbing, el acoso moral en el trabajo. Editorial Océano, S. L.

Martínez Guzmán. 2005. El reconocimiento como transformación de conflictos, <http://www.inter-mediacion.com/martinezguzman.htm>).

Forero, H. 2010. Liderazgo por valores. Editorial buena semilla EBS.