

CBS

Colegio Bautista Shalom



Psicología

Quinto BACL

Tercer Bimestre

Contenidos

CARÁCTER

- ✓ DEFINAMOS LO QUE ES CARÁCTER.
- ✓ ABORDANDO EL CONCEPTO.
- ✓ FACTORES QUE CONSTITUYEN EL CARÁCTER.
- ✓ EL CARÁCTER, SOPORTE INVISIBLE DE LA PERSONALIDAD.
- ✓ EVOLUCIÓN DEL CARÁCTER CLAVE EN LA PERSONALIDAD.
- ✓ EL MEDIO CAMBIA A LAS PERSONAS
- ✓ RASGO DE CARÁCTER.
- ✓ CARÁCTER Y TEMPERAMENTO.
- ✓ TIPOS DE TEMPERAMENTO.
- ✓ DIFERENCIA ENTRE CARÁCTER Y TEMPERAMENTO.

EL CARÁCTER EN EL TRABAJO

- ✓ PERSONALIDAD DEL JEFE.
- ✓ FUNCIÓN DEL JEFE.
- ✓ ESTRATEGIAS PARA LLEVARSE BIEN CON EL JEFE.
- ✓ RELACIÓN ENTRE JEFES, SUBORDINADOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL.
- ✓ EMPLEADO VS JEFE (EL CONFLICTO).

CARÁCTER Y LIDERAZGO

- ✓ DESORDENES DEL CARÁCTER.
- ✓ RECOMENDACIONES PARA FORMAR EL CARÁCTER.

NOTA: conforme vayas avances en tu aprendizaje, encontrarás ejercicios a resolver. Sigue las instrucciones de tu catedrático(a).

CARÁCTER

Con frecuencia, solemos escuchar a alguien decir "X sujeto tiene mal carácter" o "Y chica es de carácter fuerte". No resulta extraño, si tenemos en cuenta lo mucho que nos gusta clasificar a las personas según su manera de ser y lo poco que nos cuesta etiquetar a las personas según su manera de comportarse. Pero ¿sabemos con exactitud que significa "carácter", qué es lo que engloba y cuáles son los factores que lo constituyen?



DEFINAMOS LO QUE ES CARÁCTER

Antes de nada, conviene aclarar y definir adecuadamente los conceptos.

¿Qué es el carácter?

Según la *Real Academia Española*, la acepción número seis en la entrada dedicada a la palabra, define carácter como "El conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás", y propone algunos ejemplos de su uso: "El carácter español. El carácter insufrible de Fulano". Esta explicación, sin embargo, sirve para hacerse una idea sobre el uso que se le da popularmente al término de carácter (lo cual está bien y entra dentro de los objetivos de la RAE), pero si queremos entender lo que es de un modo más global tenemos que saber qué dicen sobre el carácter los psicólogos que se dedican a investigar a partir de esta idea. Y es que el carácter es uno de los conceptos más usados en la psicología de las diferencias individuales para categorizar las diferencias entre individuos; de hecho, está muy relacionado con otros conceptos, como el de personalidad o el de temperamento.

Son muchos los psicólogos y psiquiatras que todavía expresan discordancias sobre el significado específico que le dan al concepto de "carácter". Pese a ello, entre las semejanzas que podemos encontrar en las explicaciones de aquellos investigadores que trabajan para extraer conocimiento relacionado con el tema, se encuentra la idea de que el carácter de una persona resume la manera en la que esta persona reacciona habitualmente frente a una situación, circunstancia o acción determinada. Dicho con otras palabras, el carácter no es algo que sea producido por nuestro cuerpo, sino que se basa en la interacción.

Ernest Kretschmer, importante investigador alemán sobre la constitución del carácter, bien reconocido sobre sus estudios biotipológicos, afirma que el carácter "resulta del conjunto de las características biológicas fundamentales basadas en los sustratos anatómico-fisiológicos de la constitución individual y de las características que se desarrollan bajo la influencia del ambiente y de especiales experiencias individuales". Hasta donde hoy día sabemos del carácter, éste se desarrolla mediante la fusión de la constitución del temperamento (heredado de nuestros padres) y del instinto con el medio que nos rodea, o por factores externos que actúan permanentemente sobre nuestra individualidad, modificándola más o menos fuerte e importante pero sin transformarlo nunca.

Esto significa que el carácter forma parte de un proceso. En concreto, está en nuestra manera de relacionarnos con el entorno y con los fenómenos internos de nuestra mente (recuerdos), y por lo tanto no es una cosa, algo que permanezca fijo y que interactúe con otros elementos. Ni en el cerebro ni en ninguna parte de nuestro sistema nervioso hay una estructura que produzca el "carácter" de cada cual.

FACTORES QUE CONSTITUYEN EL CARÁCTER

Diversos estudiosos del carácter han coincidido en señalar varias características fundamentales de éste. Como siempre, hay muchos puntos en los que no hay un acuerdo generalizado, pero entre todas las escuelas, una de las que más aceptación tienen en la actualidad es la escuela caracterológica de Groninga, entre cuyos miembros podemos encontrar a: Renne Le Senne, Gastón Berger, André le Gall, y Heymans, entre otros.

Su trabajo en conjunto aporta una concepción del carácter según la cual este cuenta con tres factores constitutivos: emotividad, actividad y resonancia.

- 1. Emotividad:** la *emotividad* se suele definir como el "estado de conmoción psicosomática que sufren ciertos individuos bajo la influencia de sucesos que objetivamente tienen una importancia misma". Este rasgo sirve de base para la clasificación de individuos emotivos y no emotivos. Si un sujeto implica sus sentimientos

primero (o no) ante un estímulo y podemos reconocerlo a través de algunos rasgos de comportamiento como la movilidad de humor, demostratividad, compasión, fervor, entre otros...

2. **Actividad:** la *actividad* implica dos vertientes. Por una parte, la necesidad gratuita de actuar a causa de una necesidad congénita (comer, dormir,...). Por otra, la necesidad de eliminar todo obstáculo que trate de oponerse a la dirección del sujeto. Es evidente que nuestro carácter varía significativamente según el grado en el que estamos consiguiendo satisfacer estas necesidades.
3. **Resonancia:** la *resonancia* hace referencia al tiempo de impresión que nos otorga un acontecimiento y el tiempo necesario para la reconstitución de la normalidad ante dicho acto. Según este tiempo, los sujetos pueden ser primarios (caracterizados por su impulsividad, movilidad, el hecho de consolarse o reconciliarse rápidamente, etc.) o secundarios (quienes están durante largos tiempos afectados por alguna impresión, no pueden consolarse, tienen rencores persistentes,...)

Además de dichos factores constitutivos, Le Senne agrega otras propiedades suplementarias entre las que incluye el egocentrismo, la inteligencia analítica, el alocentrismo, entre otras..., y cuya interacción conjunta con las primarias y ambiente daría como resultado la personalidad de cada individuo.

EL CARÁCTER, SOPORTE INVISIBLE DE LA PERSONALIDAD

También conocido como temperamento, es un aspecto inmodificable que parte de la simbiosis entre el sistema neurológico y el psíquico, que en base a los diferentes estados y estímulos recibidos, provocan reacciones bioquímicas que ejercen una acción constante sobre el sistema nervioso y produce reacciones emocionales y respuestas diversas frente a los estímulos.

El carácter está relacionado con el estado físico, presión arterial, tono muscular, frecuencia cardiaca, rapidez de respuesta frente a la volición, etc. En el carácter interviene tanto la genética y las hormonas como los factores externos y los hábitos de vida. Este tipo de cualidades no se modifican pero se pueden regular o encauzar según sean las necesidades, el carácter en sí mismo, es uno de los factores con mejor respuesta al trabajo interno que existe.

EVOLUCIÓN DEL CARÁCTER CLAVE EN LA PERSONALIDAD

Conviene recordar que las personas no nacemos con un carácter definido, ésta se va desarrollando a la vez que nos desarrollamos como individuos y depende de la relación social y las condiciones en las que vive el individuo que se obtenga un resultado u otro.

EL MEDIO CAMBIA A LAS PERSONAS

Esto significa que las diferentes situaciones a las que nos vamos enfrentando son detonantes del carácter que se va formando y, lo que es más importante, modificando con el paso del tiempo, las experiencias acumuladas y los aprendizajes obtenidos.

- **El carácter de un niño se moldea desde el primer momento por la familia directa con la que convive**, es su primer contacto con la sociedad y al adaptarse a su entorno familiar va adquiriendo un carácter que adoptará a las diferentes situaciones a las que deba enfrentarse y las diferentes acciones que deba ejecutar.
- **La personalidad se forma bajo el prisma del carácter que es absolutamente cambiante y modificable**, el individuo se enfrenta de forma constante a situaciones contrarias a su naturaleza y su respuesta, la forma en la que regula y equilibra su interacción ante esas situaciones consideradas hostiles es lo que va formando el carácter.

Conviene tener presente que el ser humano es un ser racional y es precisamente esa característica la que nos diferencia del resto de los animales, de igual forma que podemos cambiar nuestros hábitos alimenticios en la búsqueda del bienestar o el peso ideal y podemos cambiar nuestras costumbres financieras en la búsqueda del ahorro, podemos cambiar nuestra respuesta ante los estímulos sin ir en contra de nuestra naturaleza, únicamente buscando la armonía y el equilibrio, claves en la libertad de las personas.

Si somos capaces de ejecutar esos procesos de adaptación y modelaje de nuestro carácter, estaremos no solo fortaleciendo nuestra personalidad, sino también, llevando a cabo un proceso de evolución y crecimiento personal.

RASGO DE CARÁCTER

Un **rasgo de carácter** es una característica psíquica relativamente estable de una persona y que, por ello, forma parte de su 'manera de ser', de su personalidad. Todas las personas tienen un conjunto de rasgos de carácter que las hace únicas, y que definen así su personalidad. Por ejemplo ser prudente, ser testarudo, ser temeroso, ser seductor, ser meticuloso, etc. Los rasgos de carácter son estables, es decir, reaparecen siempre y por lo general más allá de la situación ambiental: una persona con un rasgo de carácter temeroso manifestará su temor incluso ante situaciones banales, mientras que otra persona con un rasgo de carácter audaz u osado no se amilanará ni aún en situaciones muy difíciles. Allport y Freud son algunos de los autores que se han ocupado de esta cuestión: el primero destacando el rasgo normal, y el segundo el rasgo patológico (aunque pronunciándose también sobre el rasgo normal).

Para Allport, el rasgo es una característica de la personalidad que permite orientar la conducta hacia una finalidad y que puede adaptarse a las diversas condiciones ambientales: es gracias a los rasgos como el individuo puede adaptarse exitosamente al entorno.

Para Freud, los rasgos de carácter son la expresión de modos de comportamiento infantiles que subsisten en la adultez. Por ejemplo los rasgos orales o los rasgos anales, estos últimos estudiados especialmente por el creador del psicoanálisis en "El carácter y el erotismo anal", donde refiere como rasgos anales la limpieza, la terquedad, la avaricia, etc. Se trata de tendencias pregenitales que persisten de diversas maneras, como formaciones reactivas, como sublimaciones, etc. Una de las formas de entender un rasgo de carácter patológico es cuando este rasgo expresa en forma directa aquella modalidad pregenital e invade la vida de la persona impidiéndole adaptarse al entorno. Un rasgo normal, en cambio, es aquel que resulta de un proceso de sublimación de lo pregenital.

Los **rasgos del carácter** son motivos estables y generalizados de conducta que distinguen al sujeto como persona y lo diferencian de otros. Son las tendencias más estables de comportamiento del individuo, aunque pueden variar de acuerdo a las condiciones en que se exprese su comportamiento. Como ejemplos de rasgos del carácter se pueden señalar la sociabilidad, la timidez, la extroversión, etc.

Los rasgos del carácter se expresan en un tipo de conducta definida, convirtiéndose en una necesidad del comportamiento para el ser humano.

El carácter no es una suma de rasgos, sino un sistema. Podríamos definirlo entonces como la integración de rasgos psíquicos, peculiares individuales que le imprimen a la actuación del hombre su sello personal, que se pone de manifiesto en circunstancias específicas y se determina por la actividad del individuo en dichas circunstancias. El carácter se interrelaciona con otras unidades de la personalidad, como por ejemplo, los motivos. Así, dichos rasgos se expresan con mayor fuerza en aquellas esferas de la vida en las cuales el sujeto se siente comprometido motivacionalmente. Por eso, un mismo rasgo puede expresarse de formas diferentes.

Las particularidades dinámicas del carácter están determinadas por el tipo de temperamento, pero lo social tiene un papel determinante en la conformación del carácter del individuo. Los contenidos mencionados hasta el momento no actúan de manera aislada en la regulación de la conducta sino que se articulan en sistemas más complejos. Estos sistemas se denominan Formaciones Motivacionales Complejas.

CARÁCTER Y TEMPERAMENTO

El carácter ha tratado de ser definido a lo largo de todos estos años pero una de los conceptos más acertados es el definido por Santos (2004)...

"el carácter es el sello que nos identifica y diferencia de nuestros semejantes, producto del aprendizaje social".

Esto nos hace pensar que somos personas únicas que poseemos un conjunto de reacciones y hábitos de comportamiento único que a lo largo de nuestras vidas hemos adquirido.

El carácter probablemente no se manifieste de una forma total y definitiva, si no que pase por un proceso evolutivo que se desarrolla hasta llegar a su completa expresión en el final de la adolescencia. Antes que nada debemos dejar en claro que carácter no es lo mismo que temperamento según Gaitán (2006,2), "el temperamento es la base

biológica del carácter y está determinado por el proceso fisiológico y factores genéticos que inciden en las manifestaciones conductuales."

Hoy en día se dice que ciertas características del temperamento se deben a procesos fisiológicos del sistema linfático, también debido a la acción endocrina de ciertas hormonas. El temperamento tiene, por tanto, un porcentaje genético nada despreciable. También se acepta, de forma general, que los efectos intensos y permanentes del entorno pueden llegar a influir de forma importante en la formación del temperamento de cada individuo.

TIPOS DE TEMPERAMENTO

Como señala Berne (2006 citado en falta autor, 2006), suele hacer una referencia al proceso de desarrollo del embrión humano, a partir de la diferenciación inicial de tres capas de tejidos; la primera, interna, que origina los sistemas internos digestivo y respiratorio, la segunda que origina el esqueleto, sistema muscular y circulatorio, y la tercera, externa, que origina el sistema nervioso.

Según esto él describe temperamentos que se asocian a la actividad digestiva, muscular o intelectual, dependiendo del desarrollo dominante de alguna de las capas:

- El temperamento *endomorfo*— interno, que presenta una tendencia a la obesidad, de contextura blanda y redonda, tórax y abdomen prominentes; rostro ancho, cuello corto, brazos y músculos robustos, con manos y pies pequeños. Este prototipo de "gordo bueno", debería tener un carácter tranquilo, albergar sentimientos simples y fácilmente accesibles; ser una personalidad amable a la que guste despertar afecto y aprobación, que disfrute de la compañía de amigos en torno a una mesa bien servida.
- El temperamento *mesomorfo* — central, de complexión equilibrada, musculosa, con extremidades fuertes y alargadas, tórax bien formado predominando sobre un abdomen firme y no voluminoso. El cráneo de tendencia prismática, sobre hombros anchos, provisto de una mandíbula huesuda y cuadrada; su cuerpo de piel gruesa, resistente a los rigores de la intemperie. Este fornido y atlético individuo, habrá de ser activo y emprendedor, desplegará su energía física en el deporte o en otras actividades de índole predominantemente física, se sentirá atraído por la aventura, el reto de los riesgos. Tendrá tendencia a la búsqueda de poder y autoridad sobre otros, será seguro de sí, osado y tendrá muy pocas inhibiciones. Disfrutará esencialmente de las actividades, querrá destacarse y ser líder.
- El temperamento *ectomorfo* — externo, de complexión decididamente alargada, huesos delgados y músculos no muy desarrollados, piernas largas, hombros caídos, vientre hundido, tórax estrecho. Su rostro, de conformación oval, el cuello largo, los brazos extensos, la piel delgada y pálida. Son individuos cuya inquietud es más intelectual que física, no son afectos a grandes movimientos o actividades, tienden a la introspección, aborrecen y tratan de eludir las dificultades.

DIFERENCIA ENTRE CARÁCTER Y TEMPERAMENTO

Según La Escuela de la Fe (2006), Con frecuencia se confunden los términos temperamento y carácter. La diferencia es que El temperamento es el conjunto de las inclinaciones íntimas que brotan de la constitución fisiológica de los individuos, El carácter, en cambio, es el conjunto de las disposiciones psicológicas que nacen del temperamento, modificado por la educación y el trabajo de la voluntad y consolidado por el hábito.

EL CARÁCTER EN EL TRABAJO

La forma en que cada individuo se desarrolla en su trabajo depende mucho de su tipo de carácter. Los mejores tipos de carácter para trabajar son los coléricos, apasionados y el sanguíneo. El colérico posee iniciativa, es disciplinado, pero prefiere el trabajo individual a grupal, evita socializar con las personas. El tipo apasionado le encanta su trabajo, le gusta la mejora continua a base del estudio, forma buenas relaciones sociales. Los sanguíneos son buenos trabajadores les encanta trabajar en base a metas, trabajan mejor bajo presión, creen que fin justifica los medios. Son fácilmente adaptables, aunque son insensibles ante lo que los rodea.

Los más difíciles para trabajar son: el flemático, nervioso, sentimental, amorfo y apático, este tipo de personas se muestran con un perfil muy bajo en las áreas en la que se desempeñan, no son recomendados para formar equipos. El flemático no le gusta trabajar en equipo, es puntual pero es demasiado tranquilo y callado. Fácilmente influenciable.

El nervioso no sabe lo que quiere lo que representa un problema en el trabajo, continuamente sé está cambiando de trabajo, no es disciplinado lo que le crea problemas en trabajo. Fácilmente influenciado. El sentimental no cree en que se puedan dar las cosas es muy pesimista por lo que es difícil asignarle proyectos, no se adapta a las cosas nuevas, ni le gusta innovar. El amorfo es perezoso. Su vida es dormir y comer, no le gusta innovar es fácilmente manejable, no le importa nada no tiene disciplina. , No le gusta realizar ningún tipo de esfuerzo. El tipo apático es cerrado, no le gusta los cambios, y no le interesan las actividades que se puedan estar desarrollando en la oficina.

Según Cabrera (2000), el 65,38 % de la población que trabaja es vulnerable al estrés y sólo el 34, 62 % no lo es; el 77 y el 7,2 % de los trabajadores signos ligeros y severos de estrés, los cuales constituyen el 84,2 % de la población (tabla 1)

TABLA 1. *La relación de la vulnerabilidad y los signos de estrés.*

Vulnerabilidad al estrés			
	Sí (%)	No (%)	Total (%)
No signos de estrés	13,4	2,4	15,8
Ligeros signos de estrés	46,0	31,0	77,0
Severos signos de estrés	5,2	2,0	7,2
Total	65,38	34,62	100

Los temperamentos coléricos (51,47 %) y melancólicos (37,5 %) son significativamente vulnerables, a diferencia de los otros tipos de temperamento (tabla 2)

TABLA 2. *La relación del temperamento y la vulnerabilidad al estrés.*

Vulnerabilidad al estrés		
Temperamento	Sí (%)	No (%)
Sanguíneo	-	29,7
Flemático	15,03	43,06
Colérico	51,47	26,59
Melancólico	37,5	11,39

PERSONALIDAD DEL JEFE

El jefe debe poseer ciertas habilidades como proporcionar lineamientos y dirección coordinar los esfuerzos de los subordinados además deba ser inteligente, debe tener confianza en sí mismo fuerza de voluntad.

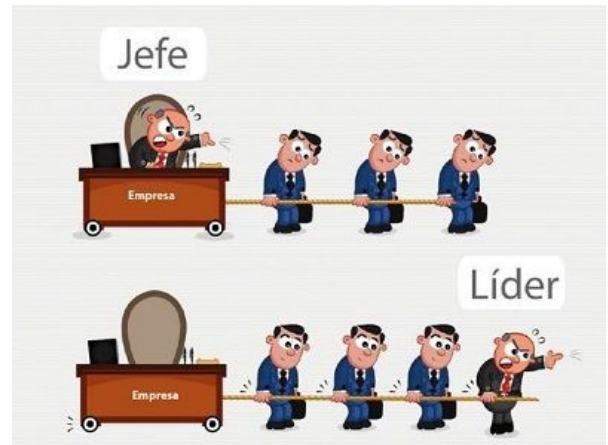
La responsabilidad del jefe se caracteriza por poseer un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas, vigor y perseverancia en la prosecución de metas, aventurado y original en la solución de problemas, tiene un impulso para ejercer iniciativa en situaciones sociales, confianza en sí mismo, disposición a aceptar la consecuencia de sus decisiones y acciones y la capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que tiene a la vista.

Características que un jefe debe tener:

- ✓ Pensar positivamente. El jefe debe entender el poder de la psicología positiva. Debe ver cada situación como una oportunidad de aprendizaje.



- ✓ Ser honesto. Decir la verdad a los empleados aunque resulte incómodo.
- ✓ Hay que saber cuándo dejar a tus empleados trabajar solos. Debe resistir la tentación de estar siempre gestionando.
- ✓ Muchos de los problemas dentro de una organización se deben a la falta de comunicación.
- ✓ Debe inspirar a los subalternos a ser tan apasionados por la compañía.
- ✓ Alinear al equipo. Es importante que mantenga al equipo enfocado y alineado en un objetivo a largo plazo.
- ✓ La gente se desempeña mejor cuando es capaz de encontrar el balance entre el trabajo y la vida personal.
- ✓ Dar crédito. Dar crédito a los empleados aumenta su confianza.
- ✓ Fomentar el crecimiento. Animar a los trabajadores a crecer y se volverán más productivos.
- ✓ Demostrar su aprecio, incluso por las pequeñas cosas que sus empleados hacen.
- ✓ Ser un mentor. Hay que actuar más como un mentor que como un jefe. En lugar de decir qué hacer, debe mostrar cómo hacerlo.
- ✓ Ser justo. Tener favoritos solo va a desmoralizar al resto del equipo.
- ✓ Fomenta buenos hábitos: Lograr el reconocimiento y compromiso de sus compañeros de trabajo es mucho más simple cuando se cuenta con las herramientas apropiadas. Plataformas para lograr el compromiso por parte de los empleados, usan actividades diarias para consolidar equipos y así lograr cambios sutiles y positivos en el lugar de trabajo.



FUNCIÓN DEL JEFE

La función del jefe, cualquiera que sea la forma en que se le llame, responsable, directivo, líder, es conseguir que sus colaboradores hagan y aquí radica una de las mayores dificultades; para dirigir, el jefe debe aceptar dejar de hacer para conseguir que los demás hagan; abandonar una competencia técnica precisa por otra que aparece más borrosa o etérea: la de dirigir personas.

Es una decisión difícil puesto que todo el mundo tiene sus ideas personales sobre cómo mandar, sobre saber dirigir, mientras que casi nadie tiene sus ideas personales sobre la pericia en la electrónica de los microprocesadores o los patrones de corte de pantalones. Pasa en la dirección de personas como en el fútbol, todo el mundo se siente entrenador nacional y está dispuesto a criticar al titular, pero a los jugadores es más fácil reconocerles el talento. Por lo que cuando un jefe basa su autoridad en sus capacidades técnicas personales, es porque siente que su liderazgo carece de legitimidad. Al no dominar el arte de entrenador, por lo menos quiere ser el mejor jugador.

Pero en el mismo momento que recurre a su tecnicidad personal para conseguir una ascendencia sobre sus colaboradores, les está dando el mensaje de que ellos no son lo suficientemente competentes en sus funciones y tareas. Está creando dependencia en sus colaboradores lo que conlleva dos consecuencias perversas:

- ✓ El éxito pasa a ser del jefe, no de su departamento, lo que priva a los colaboradores del principal motivador en el trabajo: los logros.
- ✓ Empobrece las aportaciones del equipo, la creatividad, la iniciativa, porque los colaboradores aprenden que la buena solución, es la del jefe (el famoso "el jefe tiene razón").

ESTRATEGIAS PARA LLEVARSE BIEN CON EL JEFE

Los jefes, así como las suegras y muchos otros personajes en la vida del hombre, han sido protagonistas de historias, algunas divertidas, otras casi de terror, creando un lugar común en el que el típico superior es aquel que grita y maltrata a sus empleados. Pero la realidad es muy diferente, y es que en el mercado laboral puedes encontrarte con muchos tipos de superiores, pero la clave siempre será, por el bienestar de todos, hacer un esfuerzo para entenderte con esta persona y por esa razón, a continuación se listan sugerencias para que sepas cómo llevarte bien con tu jefe.



- ✓ En primer lugar, entiende que tu jefe es un ser humano, y como tal puede tener cosas que te agraden mucho y otras que te desagraden, la clave está en encontrar un punto en el que lo negativo no afecte tu desempeño laboral ni te haga sufrir de manera dramática, si es así quizá es mejor que consideres cambiar de trabajo.
- ✓ Intenta mantener una relación cordial, salúdalo(a) amablemente y muestra una sonrisa tranquila cuando te lo topes, la actitud, incluso la corporal, cuenta mucho cuando de establecer buenas relaciones se trata.
- ✓ Los jefes, en teoría, están en ese puesto porque saben cómo hacerlo, por ello en muchas ocasiones querrá aconsejarte, guiarte o darte las directrices para llevar a cabo algo, no te lo tomes con desdén, entiende que parte de su trabajo es entrenarte a ti.
- ✓ Siempre que tengas una duda, sobre todo si eres nuevo(a) en la empresa, intenta acudir primero a tu jefe para pedirle ayuda, de este modo evitarás cometer errores innecesarios y ser víctima del típico reproche laboral: "¿pero por qué no me consultaste antes?".
- ✓ Sé honesto, este punto es muy importante. No seas un adulator, no digas que sí a todo, si hay algo en lo que no estás de acuerdo dilo de forma educada y argumenta tu punto con profesionalismo, esto es mucho mejor que ser un hipócrita que siempre se queja a sus espaldas pero que no es capaz de enfrentarlo.

RELACIÓN ENTRE JEFES, SUBORDINADOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El vínculo entre el jefe y empleados constituye una de las más importantes variables en el análisis del clima organizacional.

Ahora bien; ¿qué es el clima organizacional? Ni más ni menos que la construcción multidimensional determinada por procesos tales como liderazgo, poder, comunicación y otros -íntimamente ligados al concepto de motivación- que configuran lo que más comúnmente denominamos "ambiente de trabajo".

Diversos estudios han demostrado que las buenas relaciones entre jefes y subalternos refuerzan el valor que las organizaciones confieren al capital humano. Estas buenas relaciones aumentan -además- el compromiso y el bienestar del personal, por lo que el cargo de "jefe" es indudablemente uno de los papeles principales dentro de las mismas.

EMPLEADO VS JEFE (EL CONFLICTO)

Cuando las relaciones entre jefes y empleados no son las ideales, el problema puede analizarse partiendo desde distintos ángulos. Desde la figura del jefe, es posible identificar las siguientes causas de conflicto:

- ✓ Comunicación incompleta: esto sucede cuando se escucha al empleado, pero no se lo dirige, o bien cuando se emiten órdenes sin escuchar en absoluto a la otra parte.
- ✓ Efectos colaterales: confusión, disminución de la productividad, sentimientos de rencor.
- ✓ Falta o exceso de control: tanto la falta de control -para evitar que los empleados se sientan presionados- como el exceso del mismo -en la búsqueda de resultados extraordinarios o por simple arbitrariedad- perjudican notablemente las relaciones entre jefes y empleados.
- ✓ Efectos colaterales: miedo a presionar excesivamente a la gente, miedo a perder amistades dentro del equipo de trabajo.
- ✓ Delegación a medias: en ocasiones, los jefes asignan responsabilidades sin delegar la autoridad correspondiente, o viceversa.
- ✓ Efectos colaterales: incapacidad para la toma de decisiones, no reconocimiento del empleado por parte de sus pares, confusión.

Para redondear este análisis debería determinarse, además, si el jefe sigue un criterio de conducción orientado a las tareas -que lo llevará a ejercer el mando con claridad y supervisar muy de cerca a sus empleados- u orientado a las personas, que lo hará oficiar de guía y apoyo de sus subordinados y lo definirá, seguramente, como un hábil negociador.

La definición de estos criterios -que pueden combinarse sin ningún inconveniente- contribuyen a establecer el verdadero estilo del jefe: directivo, persuasivo, participativo o delegativo. Ahora, si el análisis parte desde la actitud de los empleados, habrá que tener en cuenta el grado de alistamiento del personal y las tipologías consecuentes:

Grado 1: empleados que no saben o se sienten inseguros, o bien no predispuestos. Son personas con baja disposición y baja capacidad.

Grado 2: empleados que no saben, pero que se tienen confianza y se encuentran bien predispuestos. Son personas con alta disposición y baja capacidad.

Grado 3: empleados que saben, pero sienten alguna inseguridad o no están predispuestos. Son personas con baja disposición y alta capacidad.

Grado 4: empleados que saben, se sienten confiados y, además, están predispuestos. Son personas con alta disposición y alta capacidad.

Cuando logran conciliarse ambos enfoques -desde el punto de vista del jefe o desde el punto de vista del empleado- entonces puede comprenderse mucho mejor de qué forma posicionarse correctamente en el rol que a cada uno le compete.

Los Gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional. De acuerdo a lo que decía Heráclito hace 2000 años, "no hay nada permanente, solamente el cambio, estamos en permanente cambio", lo que hace pensar que un Gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido.

Howard Gardner define a la competencia como la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para producir nuevos conocimientos; allí intervienen tres elementos: el individuo (habilidades, técnicas y destrezas), la especialidad (conocimiento) y el contexto (problema o situación real).

Según Spencer & Spencer, explican los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg, el cual nos indica que las habilidades y el conocimiento se encuentra en la superficie, lo que explica que estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros conceptos como el auto concepto, rasgos y motivos se encuentran en la parte más profunda del iceberg, lo que explica que son más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo. Daniel Goleman, denomina a los conceptos inferiores del modelo iceberg, inteligencia emocional. Se considera que, si las empresas tuvieran en cuenta este modelo, contratarían a las personas basadas más por su actitud, competencias, aptitudes, emocionales y motivos que por sus conocimientos.

Por medio de estudios, quedó demostrado que gracias a esta elección, se asegura un mejor desempeño en cargos de mayor complejidad, orientación al logro, adaptación al cambio, iniciativa, autocontrol, flexibilidad, autoconfianza, dirección de personas, liderazgo, entre otras.

Resultados. En relación a los factores emocionales, se desarrollan una serie de competencias genéricas, divididas en seis categorías y son:

1. **De logro y acción.** Motivación por el logro, habilidad por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información.
2. **De ayuda y servicio.** Sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente.
3. **De influencia.** Impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones.
4. **De dirección.** Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo.
5. **Cognitivas.** Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
6. **Eficiencia personal.** Desarrollo de competencias como son: autocontrol, autoconfianza, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de identidad con la organización.

Entre las habilidades gerenciales que el Gerente se encuentran las siguientes:

- ✓ Habilidades de Dirección: gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
- ✓ Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados.
- ✓ Efectividad interpersonal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.

- ✓ Toma de Decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.
- ✓ Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza.
- ✓ Desarrollo de personas: Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas de la organización (coaching).
- ✓ Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
- ✓ Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos.
- ✓ Capacidad de negociación: habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.
- ✓ Orientación al logro: capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Las habilidades gerenciales se dividen en tres:

1. **La habilidad técnica:** es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas.
2. **La habilidad humana:** es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva.
3. **La habilidad conceptual:** es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación.

Algunas recomendaciones de importancia

Una vez realizado un objetivo y honesto análisis de roles en busca de los verdaderos perfiles de jefe y empleado es posible, ahora sí, considerar algunas recomendaciones para llevarse bien con el jefe.

En general, puede afirmarse que el buen clima laboral dependerá de construir -entre todos los actores- un ambiente de trabajo en el que prime el diálogo, la escucha activa y una comunicación fluida, abierta y respetuosa. Desde el campo de la inteligencia emocional se sostiene que el contacto cara a cara es indispensable y jamás debería ser reemplazado por la tecnología. Las reuniones, por lo tanto, constituyen una herramienta eficaz para propiciar el contacto personal y las buenas relaciones.

Dicho esto, las recomendaciones prometidas:

- ✓ Aprende a controlar tu estado de ánimo: recuerda que te encuentras en el trabajo; tu energía debe enfocarse en el cumplimiento del proyecto organizacional.
- ✓ Entiende que tu jefe, tal como es, es un ser humano. Puede agradar o no, pero ambos están embarcados en el logro de objetivos superiores a los personales. Trata de descubrir sus virtudes y no solamente tus defectos o debilidades.
- ✓ Demuestra en todo momento tu proactividad; seguramente, es uno de los rasgos por los que te han tomado para su actual puesto de trabajo. La iniciativa, cuando viene del lado del empleado, es una actitud que llama la atención y acrecienta la estima.
- ✓ Sé honesto y compórtate profesionalmente en todo momento. Una respuesta profesional es el mejor argumento ante una eventual interpelación. Por supuesto, también solicita -llegado el caso- la guía o el asesoramiento de tu jefe de manera profesional, con altura.
- ✓ Nunca olvides que al aceptar un puesto de trabajo estás aceptando también la autoridad de tu inmediato superior. Esto es lo que se denomina un correcto posicionamiento de rol.

ACTIVIDAD. Determina con la ayuda de tu catedrático(a), en grupos de cuatro miembros, un modelo de "Jefe Ejemplar" el cual usted sería, imaginando que tiene a cargo una empresa que se dedica mayormente a la "Atención al Cliente". Puede ser una empresa de telefonía (por ejemplo).

Sigue sus instrucciones para la elaboración de dicho modelo (en grupo).

CARÁCTER Y LIDERAZGO

Según Santos (2004) el liderazgo se define como el proceso de influir sobre un grupo para obtener un resultado. Esto dependerá también del tipo de carácter que posea cada persona. En los diferentes tipos de carácter se tienen a aquellos que pueden ser líderes todo depende de cómo los tres componentes de la estructura del carácter que plantea Santos (2004): la emotividad, la actividad, y la resonancia.

Las personas emotivas y activas son influenciadas e influyen en los mandos medios, son buenos líderes por ejemplo los tipos coléricos y apasionados. Las emotivas no activas, son aquellas que se impresionan fácilmente, pero estas impresiones no son canalizadas, no forman un buen líder como por ejemplo los nerviosos. Los no emotivos activos, son fríos sentimentalmente, pero por otro lado son de acción, inteligencia y vivacia, consiguen lo que quieren aun a costa de otras cosas, influyen en el medio, por ejemplo los sanguíneos. Los no emotivos no activos son personas no motivadas y que tampoco motivan a los demás, son fácilmente influenciables por lo que no constituyen a un líder.

Para ser un líder no solamente es necesario convencer y conmover a la gente si no que debe de conocer la forma correcta de proceder y debe de tener la capacidad de poder actuar ante las circunstancias que se presenten.

DESORDENES DEL CARÁCTER

Actualmente no se conocen trastornos del carácter lo que se tiene es una gama de diferentes tipos de carácter en donde se describen las características de cada individuo y todos los seres humanos caemos en uno de esos tipos.

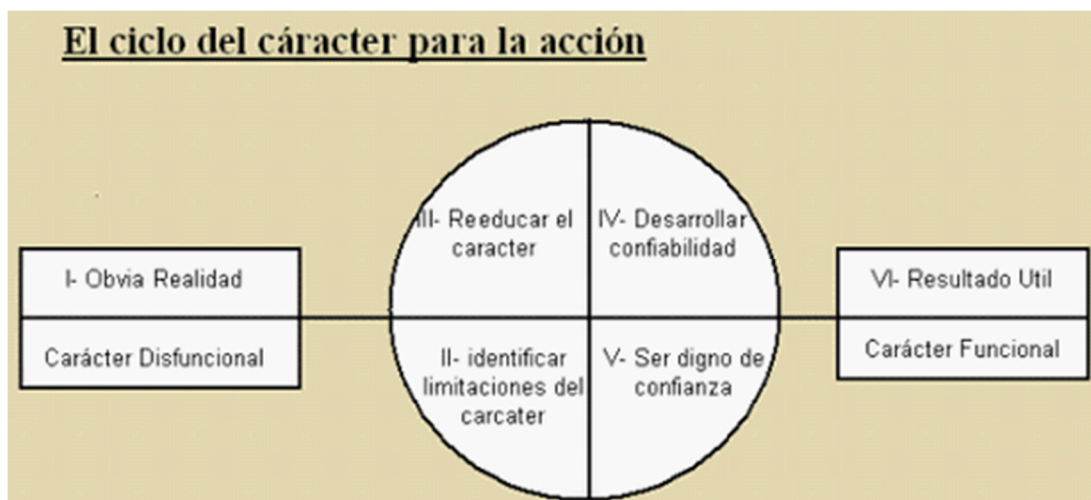
RECOMENDACIONES PARA FORMAR EL CARÁCTER

La pregunta es ¿se puede formar el carácter? Como señala Gaitán (2006, 3), para formar el carácter es necesario tener dominio sobre nuestra persona, mediante pequeñas, pero continuas acciones que hagan más fuerte nuestra voluntad. Esto nos dice que es posible cambiar nuestro carácter, esto a través de la disciplina y la férrea voluntad de querer hacerlo, se puede tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Proponerse varios retos personales: como trabajar mejor, aprender algo nuevo, mejorar nuestro trato hacia los demás, etc.

Para esto también puede plantearse un ciclo de acción para reestructurar a aquellos caracteres que son disfuncionales en las distintas áreas laborales en que se desarrollan, esto a través de la alineación de la emoción y la acción, teniendo como resultado el carácter que nos lleve a la poder tener un carácter funcional lo que nos hará dignos de confianza para poder desarrollar cualquier tipo de proyectos dentro de nuestro trabajo.

Como señala Santos (2004) el planteamiento de ciclo del carácter para la acción se presenta a continuación:



[Referencia: Santos (2004, Pág.30)]

¿Cómo utilizar este ciclo? ; tenemos por ejemplo la fábula de la tortuga y la liebre; un día la liebre reta a la tortuga a una competencia de atletismo confiada en su capacidad para correr mucho más rápido que esta, el día de la carrera la liebre adelanta a la tortuga, pero confiada se hecha a dormir, cuando despierta se da cuenta que ya es

demasiado tarde y sé hecha a correr, cuál fue su sorpresa que la tortuga lenta pero segura ya había llegado a la meta.

¿Cómo se aplica este ciclo de acción a este ejemplo? Lo desarrollaremos en diferentes pasos: la Obvia Realidad: Carácter Disfuncional debido al exceso de confianza de las cuales la liebre era dueña. Luego la liebre debe de Identificar las limitaciones de su carácter; dejar de ser tan engreída y aceptar su derrota ante un rival que aun no teniendo las mismas capacidades que ella se había aprovechado del exceso de confianza que la liebre poseía y le había logrado ganar. Reeducar su carácter: No creerse ganadora sin haber llegado a la meta, tener mayor disciplina en el desarrollo de sus proyectos.

Adoptando nuevas disciplinas y mejorando su trabajo podría ser digno de confianza. Luego de haber adoptados cambios en su forma de actuar la liebre podría nuevamente competir con la tortuga pero ahora debido a los cambios realizados sería la ganadora de la carrera. Si en nuestra vida queremos realizar pequeños cambios, puede que nos baste con esforzarnos un poco más en mejorar nuestra conducta y luchar contra nuestros defectos, pero si aspiramos a un cambio importante, es preciso cambiar nuestro modo de ver las cosas.

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:**Documentos/libros:**

1. Santos, J. (2004) La Ruta: un mapa para construir futuros. El Salvador: Editorial de la Universidad de El Salvador, 26,30,134.
2. El Carácter. Extraído el 20 de Marzo, 2006 del sitio Web: <http://html.rincondelvago.com/el-caracter.html>
3. Gaitán, J. R. (2006). Concepto de Temperamento y Carácter. Extraído el 20 de Marzo, 2006 del sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/teca/teca.shtml#top>
4. Escuela de la fe (2006). Temperamento y Carácter. Extraído el 20 de marzo, 2006 del sitio Web: http://www.es.catholic.net/jovenes/template_articulo.phtml
5. Paivan P J.(2006). Personalidad. Extraído el 20 de marzo, 2006 del sitio Web: <http://www.liceodigital/filosofia/filosofia.html>
6. Cabrera, P. D.(2000, Marzo 3). Personalidad y estrés en el personal sometido a un trabajo de tensión y riesgo. Extraído el 20 de Marzo, 2006 de http://www.lbvs.sld.cu/revistas/mil/vol29_2_00/mil02200.htm

Sitios web:

1. <https://psicologiaymente.net/personalidad/caracter-definicion-rasgos>
2. <https://psicologiaymente.net/personalidad/tipos-de-caracter>
3. <http://www.vanguardia.com/entretenimiento/galeria/389161-con-este-test-descubra-su-tipo-de-temperamento>
4. <https://www.sanar.org/desarrollo-personal/personalidad-caracter>
5. <https://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/rasgo-de-caracter>
6. <http://www.bemocion.msssi.gob.es/emocionEstres/emociones/aspectosEsenciales/queSon/home.htm>
7. <http://www.bemocion.msssi.gob.es/emocionEstres/emocionesPositivas/home.htm>
8. <http://www.quo.es/ser-humano/la-ciencia-de-las-emociones>
9. <http://www.monografias.com/trabajos34/el-caracter/el-caracter.shtml>. Glenda Jamileth Avalos Jiménez. Estudios: 5° año de Ingeniería de Alimentos en la Universidad de El Salvador.