

## **TEMA 1: LEY 31/1995, DE 8 DE NOVIEMBRE, DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. (Arts. 14, 15, 18, 25, 26 y 29)**

### **CAPÍTULO III. Derechos y obligaciones**

#### **Artículo 14. Derecho a la protección frente a los riesgos laborales**

**1.** Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

El citado derecho supone la existencia de un correlativo deber del empresario de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales.

Este deber de protección constituye, igualmente, un deber de las Administraciones públicas respecto del personal a su servicio.

Los derechos de información, consulta y participación, formación en materia preventiva, paralización de la actividad en caso de riesgo grave e inminente y vigilancia de su estado de salud, en los términos previstos en la presente Ley, forman parte del derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

**2.** En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos, en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, con las especialidades que se recogen en los artículos siguientes en materia de plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos, información, consulta y participación y formación de los trabajadores, actuación en casos de emergencia y de riesgo grave e inminente, vigilancia de la salud, y mediante la constitución de una organización y de los medios necesarios en los términos establecidos en el capítulo IV de esta ley.

El empresario desarrollará una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva con el fin de perfeccionar de manera continua las actividades de identificación, evaluación y control de los riesgos que no se hayan podido evitar y los niveles de protección existentes y dispondrá lo necesario para la adaptación de las medidas de prevención señaladas en el párrafo anterior a las modificaciones que puedan experimentar las circunstancias que incidan en la realización del trabajo.

Número 2 del artículo 14 redactado por el apartado uno del artículo segundo de la Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales («B.O.E.» 13 diciembre). *Vigencia: 14 diciembre 2003*

3. El empresario deberá cumplir las obligaciones establecidas en la normativa sobre prevención de riesgos laborales.

4. Las obligaciones de los trabajadores establecidas en esta Ley, la atribución de funciones en materia de protección y prevención a trabajadores o servicios de la empresa y el recurso al concierto con entidades especializadas para el desarrollo de actividades de prevención complementarán las acciones del empresario, sin que por ello le eximan del cumplimiento de su deber en esta materia, sin perjuicio de las acciones que pueda ejercitar, en su caso, contra cualquier otra persona.

5. El coste de las medidas relativas a la seguridad y la salud en el trabajo no deberá recaer en modo alguno sobre los trabajadores.

### **Artículo 15. Principios de la acción preventiva**

1. El empresario aplicará las medidas que integran el deber general de prevención previsto en el artículo anterior, con arreglo a los siguientes principios generales:

a) Evitar los riesgos.

b) Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.

c) Combatir los riesgos en su origen.

d) Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.

e) Tener en cuenta la evolución de la técnica.

f) Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.

g) Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.

h) Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.

i) Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

2. El empresario tomará en consideración las capacidades profesionales de los trabajadores en materia de seguridad y de salud en el momento de encomendarles las tareas.

3. El empresario adoptará las medidas necesarias a fin de garantizar que sólo los trabajadores que hayan recibido información suficiente y adecuada puedan acceder a las zonas de riesgo grave y específico.

4. La efectividad de las medidas preventivas deberá prever las distracciones o imprudencias no temerarias que pudiera cometer el trabajador. Para su adopción se tendrán en cuenta los riesgos adicionales que pudieran implicar determinadas medidas preventivas, las cuales sólo podrán adoptarse cuando la magnitud de dichos riesgos sea sustancialmente inferior a la de los que se pretende controlar y no existan alternativas más seguras.

5. Podrán concertar operaciones de seguro que tengan como fin garantizar como ámbito de cobertura la previsión de riesgos derivados del trabajo, la empresa respecto de sus trabajadores, los trabajadores autónomos respecto a ellos mismos y las sociedades cooperativas respecto a sus socios cuya actividad consista en la prestación de su trabajo personal.

### **Artículo 18 Información, consulta y participación de los trabajadores**

1. A fin de dar cumplimiento al deber de protección establecido en la presente Ley, el empresario adoptará las medidas adecuadas para que los trabajadores reciban todas las informaciones necesarias en relación con:

a) Los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo, tanto aquellos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.

b) Las medidas y actividades de protección y prevención aplicables a los riesgos señalados en el apartado anterior.

c) Las medidas adoptadas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 de la presente Ley.

En las empresas que cuenten con representantes de los trabajadores, la información a que se refiere el presente apartado se facilitará por el empresario a los trabajadores a través de dichos representantes; no obstante, deberá informarse directamente a cada trabajador de los riesgos específicos que afecten a su puesto de trabajo o función y de las medidas de protección y prevención aplicables a dichos riesgos.

2. El empresario deberá consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el capítulo V de la presente Ley.

Los trabajadores tendrán derecho a efectuar propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y representación previstos en el capítulo V de esta Ley, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa.

## **Artículo 25. Protección de trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos**

1. El empresario garantizará de manera específica la protección de los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo. A tal fin, deberá tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos y, en función de éstas, adoptará las medidas preventivas y de protección necesarias.

Los trabajadores no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los que, a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.

2. Igualmente, el empresario deberá tener en cuenta en las evaluaciones los factores de riesgo que puedan incidir en la función de procreación de los trabajadores y trabajadoras, en particular por la exposición a agentes físicos, químicos y biológicos que puedan ejercer efectos mutagénicos o de toxicidad para la procreación tanto en los aspectos de la fertilidad, como del desarrollo de la descendencia, con objeto de adoptar las medidas preventivas necesarias.

## **Artículo 26. Protección de la maternidad**

1. La evaluación de los riesgos a que se refiere el artículo 16 de la presente Ley deberá comprender la determinación de la naturaleza, el grado y la duración de la exposición de las trabajadoras en situación de embarazo o parto reciente a agentes, procedimientos o condiciones de trabajo que puedan influir negativamente en la salud de las trabajadoras o del feto, en cualquier actividad susceptible de presentar un riesgo específico. Si los resultados de la evaluación revelasen un riesgo para la seguridad y la salud o una posible repercusión sobre el embarazo o la lactancia de las citadas trabajadoras, el empresario adoptará las medidas necesarias para evitar la exposición a dicho riesgo, a través de una adaptación de las condiciones o del tiempo de trabajo de la trabajadora afectada. Dichas medidas incluirán, cuando resulte necesario, la no realización de trabajo nocturno o de trabajo a turnos.

2. Cuando la adaptación de las condiciones o del tiempo de trabajo no resultase posible o, a pesar de tal adaptación, las condiciones de un puesto de trabajo pudieran influir negativamente en la salud de la trabajadora embarazada o del feto, y así lo certifiquen los Servicios Médicos del Instituto Nacional de la Seguridad Social o de las Mutuas, en función de la Entidad con la que la empresa tenga concertada la cobertura de los riesgos profesionales, con el informe del médico del Servicio Nacional de Salud que asista facultativamente a la trabajadora, ésta deberá desempeñar un puesto de trabajo o función diferente y compatible con su estado. El empresario deberá determinar, previa consulta con los representantes de los trabajadores, la relación de

los puestos de trabajo exentos de riesgos a estos efectos. *Párrafo 1.º del número 2 del artículo 26 redactado por el apartado dos de la disposición adicional duodécima de la L.O. 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres («B.O.E.» 23 marzo). Vigencia: 24 marzo 2007*

El cambio de puesto o función se llevará a cabo de conformidad con las reglas y criterios que se apliquen en los supuestos de movilidad funcional y tendrá efectos hasta el momento en que el estado de salud de la trabajadora permita su reincorporación al anterior puesto.

En el supuesto de que, aun aplicando las reglas señaladas en el párrafo anterior, no existiese puesto de trabajo o función compatible, la trabajadora podrá ser destinada a un puesto no correspondiente a su grupo o categoría equivalente, si bien conservará el derecho al conjunto de retribuciones de su puesto de origen.

**3.** Si dicho cambio de puesto no resultara técnica u objetivamente posible, o no pueda razonablemente exigirse por motivos justificados, podrá declararse el paso de la trabajadora afectada a la situación de suspensión del contrato por riesgo durante el embarazo, contemplada en el artículo 45.1.d) del Estatuto de los Trabajadores, durante el período necesario para la protección de su seguridad o de su salud y mientras persista la imposibilidad de reincorporarse a su puesto anterior o a otro puesto compatible con su estado.

**4.** Lo dispuesto en los números 1 y 2 de este artículo será también de aplicación durante el período de lactancia natural, si las condiciones de trabajo pudieran influir negativamente en la salud de la mujer o del hijo y así lo certifiquen los Servicios Médicos del Instituto Nacional de la Seguridad Social o de las Mutuas, en función de la Entidad con la que la empresa tenga concertada la cobertura de los riesgos profesionales, con el informe del médico del Servicio Nacional de Salud que asista facultativamente a la trabajadora o a su hijo. Podrá, asimismo, declararse el pase de la trabajadora afectada a la situación de suspensión del contrato por riesgo durante la lactancia natural de hijos menores de nueve meses contemplada en el artículo 45.1.d) del Estatuto de los Trabajadores, si se dan las circunstancias previstas en el número 3 de este artículo.

Número 4 del artículo 26 redactado por el apartado dos de la disposición adicional duodécima de la L.O. 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres («B.O.E.» 23 marzo). *Vigencia: 24 marzo 2007*

**5.** Las trabajadoras embarazadas tendrán derecho a ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto, previo aviso al empresario y justificación de la necesidad de su realización dentro de la jornada de trabajo.

*Artículo 26 redactado por el artículo 10 de Ley 39/1999, 5 noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras («B.O.E.» 6 noviembre). Vigencia: 7 noviembre 1999.*

## **Artículo 29 Obligaciones de los trabajadores en materia de prevención de riesgos**

1. Corresponde a cada trabajador velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso sean adoptadas, por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, a causa de sus actos y omisiones en el trabajo, de conformidad con su formación y las instrucciones del empresario.

2. Los trabajadores, con arreglo a su formación y siguiendo las instrucciones del empresario, deberán en particular:

1.º Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsibles, las máquinas, aparatos, herramientas, sustancias peligrosas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad.

2.º Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empresario, de acuerdo con las instrucciones recibidas de éste.

3.º No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente los dispositivos de seguridad existentes o que se instalen en los medios relacionados con su actividad o en los lugares de trabajo en los que ésta tenga lugar.

4.º Informar de inmediato a su superior jerárquico directo, y a los trabajadores designados para realizar actividades de protección y de prevención o, en su caso, al servicio de prevención, acerca de cualquier situación que, a su juicio, entrañe, por motivos razonables, un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores.

5.º Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente con el fin de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo.

6.º Cooperar con el empresario para que éste pueda garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras y no entrañen riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores.

3. El incumplimiento por los trabajadores de las obligaciones en materia de prevención de riesgos a que se refieren los apartados anteriores tendrá la consideración de incumplimiento laboral a los efectos previstos en el artículo 58.1 del Estatuto de los Trabajadores o de falta, en su caso, conforme a lo establecido en la correspondiente normativa sobre régimen disciplinario de los funcionarios públicos o del personal estatutario al servicio de las Administraciones públicas. Lo dispuesto en este apartado será igualmente aplicable a los socios de las cooperativas cuya actividad consista en la prestación de su trabajo, con las precisiones que se establezcan en sus Reglamentos de Régimen Interno.

**TEMA 2: REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015, de 30 de octubre, POR EL QUE SE APRUEBA EL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY DEL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO. (Arts. 52, 53, 54, 93, 95, 96)**

**TÍTULO III. Derechos y deberes. Código de conducta de los empleados públicos**

**CAPÍTULO VI. Deberes de los empleados públicos. Código de Conducta**

**Artículo 52. Deberes de los empleados públicos. Código de Conducta**

Los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas y velar por los intereses generales con sujeción y observancia de la Constitución y del resto del ordenamiento jurídico, y deberán actuar con arreglo a los siguientes principios: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres, que inspiran el Código de Conducta de los empleados públicos configurado por los principios éticos y de conducta regulados en los artículos siguientes.

Los principios y reglas establecidos en este Capítulo informarán la interpretación y aplicación del régimen disciplinario de los empleados públicos.

**Artículo 53. Principios éticos**

1. Los empleados públicos respetarán la Constitución y el resto de normas que integran el ordenamiento jurídico.
2. Su actuación perseguirá la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos y se fundamentará en consideraciones objetivas orientadas hacia la imparcialidad y el interés común, al margen de cualquier otro factor que exprese posiciones personales, familiares, corporativas, clientelares o cualesquiera otras que puedan colisionar con este principio.
3. Ajustarán su actuación a los principios de lealtad y buena fe con la Administración en la que presten sus servicios, y con sus superiores, compañeros, subordinados y con los ciudadanos.
4. Su conducta se basará en el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, evitando toda actuación que pueda producir discriminación alguna por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo, orientación sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

5. Se abstendrán en aquellos asuntos en los que tengan un interés personal, así como de toda actividad privada o interés que pueda suponer un riesgo de plantear conflictos de intereses con su puesto público.

6. No contraerán obligaciones económicas ni intervendrán en operaciones financieras, obligaciones patrimoniales o negocios jurídicos con personas o entidades cuando pueda suponer un conflicto de intereses con las obligaciones de su puesto público.

7. No aceptarán ningún trato de favor o situación que implique privilegio o ventaja injustificada, por parte de personas físicas o entidades privadas.

8. Actuarán de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia, y vigilarán la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

9. No influirán en la agilización o resolución de trámite o procedimiento administrativo sin justa causa y, en ningún caso, cuando ello comporte un privilegio en beneficio de los titulares de los cargos públicos o su entorno familiar y social inmediato o cuando suponga un menoscabo de los intereses de terceros.

10. Cumplirán con diligencia las tareas que les correspondan o se les encomienden y, en su caso, resolverán dentro de plazo los procedimientos o expedientes de su competencia.

11. Ejercerán sus atribuciones según el principio de dedicación al servicio público absteniéndose no solo de conductas contrarias al mismo, sino también de cualesquiera otras que comprometan la neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos.

12. Guardarán secreto de las materias clasificadas u otras cuya difusión esté prohibida legalmente, y mantendrán la debida discreción sobre aquellos asuntos que conozcan por razón de su cargo, sin que puedan hacer uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros, o en perjuicio del interés público.

#### **Artículo 54. Principios de conducta**

1. Tratarán con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos.

2. El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realizará de forma diligente y cumpliendo la jornada y el horario establecidos.

3. Obedecerán las instrucciones y órdenes profesionales de los superiores, salvo que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico, en cuyo caso las pondrán inmediatamente en conocimiento de los órganos de inspección procedentes.



4. Informarán a los ciudadanos sobre aquellas materias o asuntos que tengan derecho a conocer, y facilitarán el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
5. Administrarán los recursos y bienes públicos con austeridad, y no utilizarán los mismos en provecho propio o de personas allegadas. Tendrán, asimismo, el deber de velar por su conservación.
6. Se rechazará cualquier regalo, favor o servicio en condiciones ventajosas que vaya más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía, sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal.
7. Garantizarán la constancia y permanencia de los documentos para su transmisión y entrega a sus posteriores responsables.
8. Mantendrán actualizada su formación y cualificación.
9. Observarán las normas sobre seguridad y salud laboral.
10. Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados. A estos efectos se podrá prever la creación de la instancia adecuada competente para centralizar la recepción de las propuestas de los empleados públicos o administrados que sirvan para mejorar la eficacia en el servicio.
11. Garantizarán la atención al ciudadano en la lengua que lo solicite siempre que sea oficial en el territorio.

## **TÍTULO VII**

### **Régimen disciplinario**

#### **Artículo 93. Responsabilidad disciplinaria**

1. Los funcionarios públicos y el personal laboral quedan sujetos al régimen disciplinario establecido en el presente Título y en las normas que las Leyes de Función Pública dicten en desarrollo de este Estatuto.
2. Los funcionarios públicos o el personal laboral que indujeren a otros a la realización de actos o conductas constitutivos de falta disciplinaria incurrirán en la misma responsabilidad que éstos.
3. Igualmente, incurrirán en responsabilidad los funcionarios públicos o personal laboral que encubrieren las faltas consumadas muy graves o graves, cuando de dichos actos se derive daño grave para la Administración o los ciudadanos.

4. El régimen disciplinario del personal laboral se regirá, en lo no previsto en el presente Título, por la legislación laboral.

#### **Artículo 95. Faltas disciplinarias.**

1. Las faltas disciplinarias pueden ser muy graves, graves y leves.

2. Son faltas muy graves:

**a)** El incumplimiento del deber de respeto a la Constitución y a los respectivos Estatutos de Autonomía de las Comunidades Autónomas y Ciudades de Ceuta y Melilla, en el ejercicio de la función pública.

**b)** Toda actuación que suponga discriminación por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, lengua, opinión, lugar de nacimiento o vecindad, sexo o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, así como el acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso moral, sexual y por razón de sexo.

**c)** El abandono del servicio, así como no hacerse cargo voluntariamente de las tareas o funciones que tienen encomendadas.

**d)** La adopción de acuerdos manifiestamente ilegales que causen perjuicio grave a la Administración o a los ciudadanos.

**e)** La publicación o utilización indebida de la documentación o información a que tengan o hayan tenido acceso por razón de su cargo o función.

**f)** La negligencia en la custodia de secretos oficiales, declarados así por Ley o clasificados como tales, que sea causa de su publicación o que provoque su difusión o conocimiento indebido.

**g)** El notorio incumplimiento de las funciones esenciales inherentes al puesto de trabajo o funciones encomendadas.

**h)** La violación de la imparcialidad, utilizando las facultades atribuidas para influir en procesos electorales de cualquier naturaleza y ámbito.

**i)** La desobediencia abierta a las órdenes o instrucciones de un superior, salvo que constituyan infracción manifiesta del Ordenamiento jurídico.

**j)** La prevalencia de la condición de empleado público para obtener un beneficio indebido para sí o para otro.

**k)** La obstaculización al ejercicio de las libertades públicas y derechos sindicales.

**l)** La realización de actos encaminados a coartar el libre ejercicio del derecho de huelga.

**m)** El incumplimiento de la obligación de atender los servicios esenciales en caso de huelga.

**n)** El incumplimiento de las normas sobre incompatibilidades cuando ello dé lugar a una situación de incompatibilidad.

**ñ)** La incomparecencia injustificada en las Comisiones de Investigación de las Cortes Generales y de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas.

**o)** El acoso laboral. Véase *Res. 5 mayo 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado («B.O.E.» 1 junio).*

**p)** También serán faltas muy graves las que queden tipificadas como tales en Ley de las Cortes Generales o de la Asamblea Legislativa de la correspondiente Comunidad Autónoma o por los convenios colectivos en el caso de personal laboral.

**3.** Las faltas graves serán establecidas por Ley de las Cortes Generales o de la Asamblea Legislativa de la correspondiente Comunidad Autónoma o por los convenios colectivos en el caso de personal laboral, atendiendo a las siguientes circunstancias:

**a)** El grado en que se haya vulnerado la legalidad.

**b)** La gravedad de los daños causados al interés público, patrimonio o bienes de la Administración o de los ciudadanos.

**c)** El descrédito para la imagen pública de la Administración.

**4.** Las Leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo del presente Estatuto determinarán el régimen aplicable a las faltas leves, atendiendo a las anteriores circunstancias.

## **Artículo 96. Sanciones**

**1.** Por razón de las faltas cometidas podrán imponerse las siguientes sanciones:

**a)** Separación del servicio de los funcionarios, que en el caso de los funcionarios interinos comportará la revocación de su nombramiento, y que sólo podrá sancionar la comisión de faltas muy graves.

**b)** Despido disciplinario del personal laboral, que sólo podrá sancionar la comisión de faltas muy graves y comportará la inhabilitación para ser titular de un nuevo contrato de trabajo con funciones similares a las que desempeñaban.

**c)** Suspensión firme de funciones, o de empleo y sueldo en el caso del personal laboral, con una duración máxima de 6 años.

**d)** Traslado forzoso, con o sin cambio de localidad de residencia, por el período que en cada caso se establezca.

**e)** Demérito, que consistirá en la penalización a efectos de carrera, promoción o movilidad voluntaria.

**f)** Apercibimiento.

**g)** Cualquier otra que se establezca por Ley.

**2.** Procederá la readmisión del personal laboral fijo cuando sea declarado improcedente el despido acordado como consecuencia de la incoación de un expediente disciplinario por la comisión de una falta muy grave.

**3.** El alcance de cada sanción se establecerá teniendo en cuenta el grado de intencionalidad, descuido o negligencia que se revele en la conducta, el daño al interés público, la reiteración o reincidencia, así como el grado de participación.

## **TEMA 3: LEY 12/2007, DE 26 DE NOVIEMBRE, PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN ANDALUCÍA. (Arts. 3 y 4)**

### **TÍTULO PRELIMINAR. DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Artículo 3. Definiciones (\*1)**

1. Se entiende por discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación equiparable.
2. Se entiende por discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que la aplicación de una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a las personas de un sexo en desventaja particular con respecto a las personas del otro, salvo que la aplicación de dicha disposición, criterio o práctica pueda justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.
3. Se entiende por representación equilibrada aquella situación que garantice la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto de personas a que se refiera cada sexo ni supere el sesenta por ciento ni sea menos del cuarenta por ciento.
4. El condicionamiento de un derecho o de una expectativa de derecho a la aceptación de una situación constitutiva de acoso sexual o de acoso por razón de sexo se considerará acto de discriminación por razón de sexo. Tendrá la misma consideración cualquier tipo de acoso.
5. Se entiende por transversalidad el instrumento para integrar la perspectiva de género en el ejercicio de las competencias de las distintas políticas y acciones públicas, desde la consideración sistemática de la igualdad de género.
6. Se entiende por acoso sexual el comportamiento de tipo verbal, no verbal o físico de índole sexual realizado por el hombre contra la mujer, que tenga como objeto o produzca el efecto de atentar contra su dignidad, o crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo, cualquiera que sea el ámbito en el que se produzca, incluido el laboral.
7. Se entiende por acoso por razón de sexo el referido a comportamientos que tengan como causa o estén vinculados con su condición de mujer y tengan como propósito o produzcan el efecto de atentar contra la dignidad de las mujeres y crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo, cualquiera que sea el ámbito en el que se produzca, incluido el laboral.
8. Se entiende por lenguaje sexista el uso discriminatorio del lenguaje que se hace por razón de sexo.

9. Se entiende por interseccionalidad la situación de discriminación múltiple en que una mujer padece formas agravadas y específicas de discriminación por razón de clase, etnia, religión, orientación o identidad sexual, o discapacidad.

*(\*1).- Redacción dada por la Ley 9/2018, de 8 de octubre, por la que se modifica la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía.*

#### **Artículo 4. Principios generales**

Para la consecución del objeto de esta ley, serán principios generales de actuación de los poderes públicos de Andalucía, en el marco de sus competencias:

1. La igualdad de trato entre mujeres y hombres, que supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, en los ámbitos económico, político, social, laboral, cultural y educativo, en particular, en lo que se refiere al empleo, a la formación profesional y a las condiciones de trabajo.
2. La adopción de las medidas necesarias para la eliminación de la discriminación y, especialmente, aquellas que incidan en la creciente feminización de la pobreza.
3. El reconocimiento de la maternidad, biológica o no biológica, como un valor social, evitando los efectos negativos en los derechos de las mujeres y la consideración de la paternidad en un contexto familiar y social de corresponsabilidad, de acuerdo con los nuevos modelos de familia.
4. El fomento de la corresponsabilidad, a través del reparto equilibrado entre mujeres y hombres de las responsabilidades familiares, de las tareas domésticas y del cuidado de las personas en situación de dependencia.
5. La adopción de las medidas específicas necesarias destinadas a eliminar las desigualdades de hecho por razón de sexo que pudieran existir en los diferentes ámbitos.
6. La especial protección del derecho a la igualdad de trato de aquellas mujeres o colectivos de mujeres que se encuentren en riesgo de padecer múltiples situaciones de discriminación.
7. La promoción del acceso a los recursos de todo tipo a las mujeres que viven en el medio rural y su participación plena, igualitaria y efectiva en la economía y en la sociedad.

**8.** El fomento de la participación o composición equilibrada de mujeres y hombres en los distintos órganos de representación y de toma de decisiones, así como en las candidaturas a las elecciones al Parlamento de Andalucía.

**9.** El impulso de las relaciones entre las distintas Administraciones, instituciones y agentes sociales sustentadas en los principios de colaboración, coordinación y cooperación, para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres.

**10.** La adopción de las medidas necesarias para eliminar el uso sexista del lenguaje, y garantizar y promover la utilización de una imagen de las mujeres y los hombres, fundamentada en la igualdad de sexos, en todos los ámbitos de la vida pública y privada.

**11.** La adopción de las medidas necesarias para permitir la compatibilidad efectiva entre responsabilidades laborales, familiares y personales de las mujeres y los hombres en Andalucía.

**12.** El impulso de la efectividad del principio de igualdad en las relaciones entre particulares.

**13.** La incorporación del principio de igualdad de género y la coeducación en el sistema educativo.

**14.** La adopción de medidas que aseguren la igualdad entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, promoción profesional, igualdad salarial y a las condiciones de trabajo.

## **TEMA 4: LEY 13/2007, DE 26 DE NOVIEMBRE, DE MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN INTEGRAL CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO. (Arts. 1 y 3)**

### **TÍTULO PRELIMINAR. DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Artículo 1. Objeto de la Ley (\*1)**

1. La presente Ley tiene por objeto actuar contra la violencia que, como consecuencia de una cultura machista y como manifestación de la discriminación, la situación de desigualdad y las relaciones de poder de los hombres, se ejerce sobre las mujeres por el mero hecho de serlo y que se extiende como forma de violencia vicaria sobre las víctimas que se contemplan en la presente Ley.

2. Asimismo, será objeto de esta Ley la adopción de medidas para la erradicación de la violencia de género mediante actuaciones de prevención y de protección integral a las víctimas, así como de sensibilización, educativas, formativas, de detección, atención y recuperación y todas las que resulten necesarias.

*(\*1).- Se modifica por el art. único.1 de la Ley 7/2018, de 30 de julio.*

#### **Artículo 1 bis. Concepto de víctima de violencia de género. (\*2)**

A efectos de la presente Ley, se considerarán víctimas de violencia de género y tendrán reconocidos los derechos de esta norma sin necesidad de interposición de denuncia, tanto si se trata de violencia física, violencia psicológica, violencia sexual o violencia económica:

a) La mujer que, por el hecho de serlo, independientemente de su edad, orientación o identidad sexual, origen, etnia, religión, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, sufra un daño o perjuicio sobre su persona. A estos efectos, el término "mujer" incluye a las menores de edad que puedan sufrir violencia de género.

b) Las hijas e hijos que sufran la violencia a la que está sometida su madre.

c) Las personas menores de edad, las personas mayores, las personas con discapacidad o en situación de dependencia, que estén sujetas a la tutela o guarda y custodia de la mujer víctima de violencia de género y que convivan en el entorno violento.

d) Las madres cuyos hijos e hijas hayan sido asesinados.

*(\*2).- Se añade por el art. único.2 de la Ley 7/2018, de 30 de julio.*

#### **Artículo 3. Concepto, tipología y manifestaciones de violencia de género. (\*3)**

1. A los efectos de la presente Ley se entiende por violencia de género aquella que, como consecuencia de una cultura machista y como manifestación de la discriminación, la situación de desigualdad y las relaciones de poder de los hombres



sobre las mujeres, se ejerce sobre estas por el hecho de serlo y que se extiende como forma de violencia vicaria sobre las víctimas que se contemplan en la presente Ley.

2. La violencia a que se refiere la presente Ley comprende cualquier acto de violencia basada en el género que implique o pueda implicar para las mujeres perjuicios o sufrimientos de naturaleza física, psicológica, sexual o económica. Comprende, asimismo, las amenazas de realizar dichos actos, la coerción o las privaciones arbitrarias de su libertad, tanto si se producen en la vida pública como privada.

3. Los actos de violencia de género a los que se refiere el apartado 4 del presente artículo podrán responder a cualquiera de la siguiente tipología:

a) Violencia física, que incluye cualquier acto no accidental que implique el uso deliberado de la fuerza del hombre contra el cuerpo de la mujer, así como los ejercidos en su entorno familiar o personal como forma de agresión a esta con resultado o riesgo de producir lesión física o daño.

b) Violencia psicológica, que incluye conductas verbales o no verbales, que produzcan en la mujer desvalorización o sufrimiento, a través de amenazas, humillaciones o vejaciones, exigencia de obediencia o sumisión, coerción, control, insultos, aislamiento, culpabilización o limitaciones de su ámbito de libertad, así como las ejercidas en su entorno familiar, laboral o personal como forma de agresión a la mujer.

c) Violencia sexual, que incluye cualquier acto de naturaleza sexual no consentido por la mujer, abarcando la imposición del mismo mediante fuerza, intimidación o sumisión química, así como el abuso sexual, con independencia de la relación que el agresor guarde con la víctima.

d) Violencia económica, que incluye la privación intencionada y no justificada legalmente de recursos, incluidos los patrimoniales, para el bienestar físico o psicológico de la víctima, de sus hijos o hijas o de las personas de ella dependientes, o la discriminación en la disposición de los recursos que le correspondan legalmente o el imposibilitar el acceso de la mujer al mercado laboral con el fin de generar dependencia económica.

4. A efectos de lo previsto en la presente Ley, tendrán la consideración de actos de violencia de género, entre otros, las siguientes manifestaciones:

a) La violencia en la pareja o expareja, ejercida contra una mujer por el hombre que sea o haya sido su cónyuge o con el que mantenga o haya mantenido relaciones de afectividad, con o sin convivencia, cualquiera que sea el entorno en el que se produzca.

b) El feminicidio, entendido como los homicidios o asesinatos de las mujeres motivados por una discriminación basada en el género. Se incluirán los homicidios o asesinatos cometidos en el ámbito de la pareja o expareja, así como otros crímenes que revelan que la base de la violencia es la discriminación por motivos de género, entendiéndose por tales el infanticidio de niñas por estos motivos, el homicidio o

asesinato vinculado a la violencia sexual y el homicidio o asesinato en el ámbito de la prostitución y la trata.

c) Las agresiones y abusos sexuales realizados por hombres contra las mujeres mediante la utilización del sexo como arma de poder sobre aquellas, cualquiera que sea el ámbito en el que se produzcan.

d) El acoso sexual, entendiéndose por tal los comportamientos de tipo verbal, no verbal o físico de índole sexual realizados por el hombre contra la mujer, que tengan como objeto o produzcan el efecto de atentar contra su dignidad, o crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo, cualquiera que sea el ámbito en el que se produzca, incluido el laboral.

e) El acoso por razón de sexo, referido a comportamientos que tengan como causa o estén vinculados con su condición de mujer y tengan como propósito o produzcan el efecto de atentar contra la dignidad de las mujeres y crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo, cualquiera que sea el ámbito en el que se produzca, incluido el laboral.

f) La violencia contra los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres, entendida como actuaciones que restrinjan el libre ejercicio de su derecho a la salud sexual o reproductiva, que nieguen su libertad de disfrutar de una vida sexual plena y sin riesgos para su salud, el derecho a decidir, el derecho a ejercer su maternidad y el derecho a no sufrir esterilizaciones forzadas.

g) La trata de mujeres y niñas, conceptuada como la captación, transporte, traslado, acogimiento o recepción de mujeres, incluido el intercambio o la transferencia de control sobre estas personas, por medio de amenazas o uso de la fuerza u otras formas de coacción, el rapto, el fraude, el engaño, el abuso de poder o mediante la entrega o recepción de pagos o beneficios con la finalidad de explotación sexual, laboral, matrimonio servil y cualquier otra que pudiera estar relacionada con esta tipología de vulneración de los derechos humanos.

h) La explotación sexual de mujeres y niñas, consistente en la obtención de beneficios de cualquier tipo, mediante la utilización de violencia, intimidación, engaño o abuso de una situación de superioridad o de vulnerabilidad de la víctima, aun con el consentimiento de la misma, en el ejercicio de la prostitución, la servidumbre sexual u otros tipos de servicios sexuales, incluidos actos pornográficos o la producción de material pornográfico.

i) La mutilación genital femenina, entendida como conjunto de prácticas que suponen la extirpación total o parcial de los genitales externos femeninos o produzcan lesiones en los mismos por motivos no médicos ni terapéuticos sino, generalmente, culturales, aunque exista consentimiento expreso o tácito de la mujer, adolescente o niña.

j) El matrimonio precoz o forzado, entendido como un matrimonio en el que no haya existido un consentimiento libre y pleno de la mujer para su celebración, bien porque haya sido fruto de un acuerdo entre terceras personas, ajeno a la voluntad de aquella, bien porque se celebre bajo condiciones de intimidación o violencia o porque no se haya alcanzado la edad prevista legalmente para otorgar dicho consentimiento o se

carezca de capacidad para prestarlo, incluso si en el momento de la celebración no se hubiera procedido a su incapacitación judicial.

k) Las violencias originadas por la aplicación de tradiciones culturales que atenten contra los derechos de las mujeres, tales como crímenes por honor, crímenes por la dote, ejecuciones extrajudiciales, ejecuciones o castigos por adulterio o violaciones por honor.

l) La violencia derivada de conflictos armados, incluyendo todas las formas de violencia posible: asesinato, violación, embarazo forzado, aborto forzado o esterilización forzosa, entre otras.

m) La ciberviolencia contra las mujeres es aquella violencia de género en la que se utilizan las redes sociales y las tecnologías de la información como medio para ejercer daño o dominio, entre las que figuran el ciberacoso, ciberamenazas, ciberdifamación, la pornografía no consentida, los insultos y el acoso por motivos de género, la extorsión sexual, la difusión de imágenes de la víctima y las amenazas de violación y de muerte.

n) La violencia vicaria es la ejercida sobre los hijos e hijas, así como sobre las personas contempladas en las letras c y d del artículo 1 bis, que incluye toda conducta ejercida por el agresor que sea utilizada como instrumento para dañar a la mujer.

ñ) La violencia que se ejerce a través de medios de comunicación o publicidad, que fomente o incentive la discriminación por razón de sexo o utilice la imagen de la mujer con carácter vejatorio o discriminatorio o incorporando mensajes que la promuevan.

o) Cualquier otra forma de violencia contra las mujeres que lesione o sea susceptible de lesionar la dignidad, la integridad o la libertad de las víctimas comprendidas en el objeto y ámbito de aplicación de la presente Ley.

**(\*3).**- *Se modifica por el art. único.4 de la Ley 7/2018, de 30 de julio.*

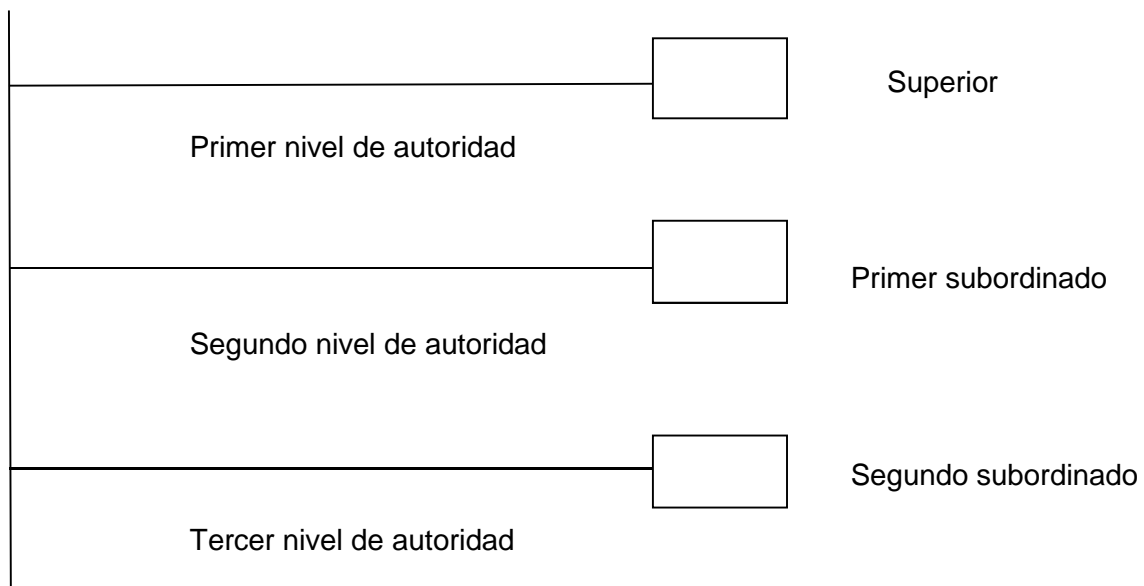
## TEMA 5: LA AUTORIDAD EN LA EMPRESA.

### A) RELACIONES DE AUTORIDAD.

Si la división de las tareas compartimenta una empresa, la actividad de cada departamento debe coordinarse con la de los demás, por lo que tienen que existir un coordinador por cada departamento que a su vez tiene que asumir la responsabilidad del buen funcionamiento de sus trabajadores, y para conseguirlo es preciso establecer una jerarquía. En una empresa con un gran número de trabajadores/as necesitaremos a más de una persona con la capacidad de mando, pero cada una de esas personas estará situada en un nivel distinto de la organización; es decir, de entre todos los mandos unos mandarán más y a más personas, y otros mandarán menos y a menos personas, dependiendo de su posición en la organización.

Por consiguiente, el principio de jerarquía define y delimita en las distintas posiciones de autoridad establecidas en la organización. Si el principio de jerarquía se refiere a la relación existente entre superior y subordinado, y en toda empresa esa relación se da en más de una ocasión, cada relación se definirá en una posición de autoridad distinta. Las distintas relaciones superior- subordinado constituyen otro concepto, el de *línea*. La línea permite representar las distintas posiciones de autoridad, y cada una de ellas supone un nivel dentro de la organización.

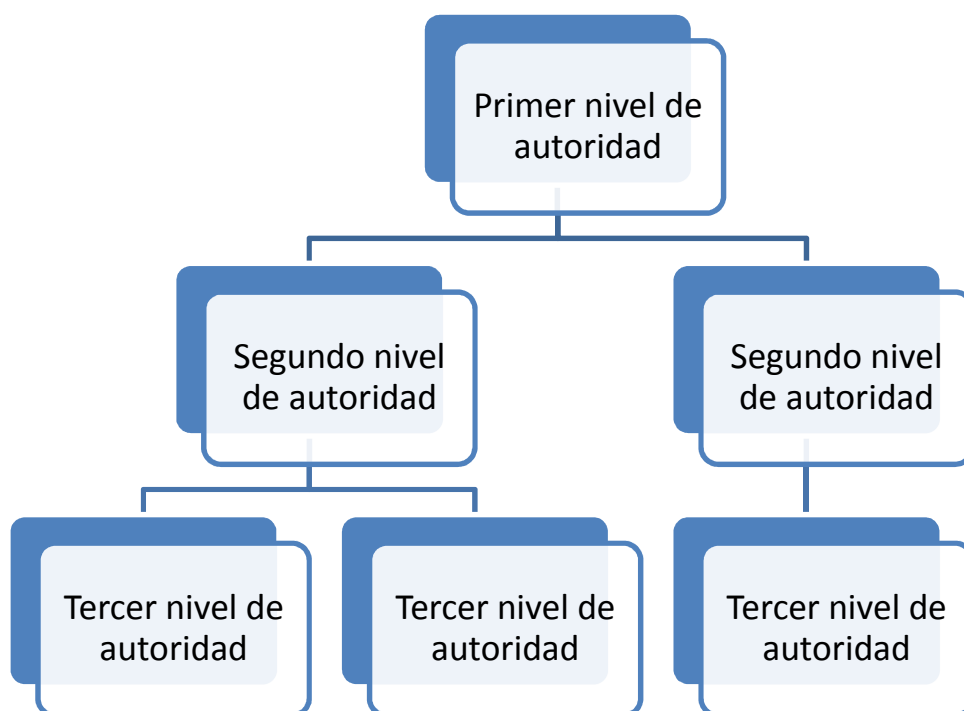
En el siguiente esquema comprenderemos cómo la línea define el sentido jerárquico, y la posición de autoridad de cada nivel. Cada una de las posiciones de autoridad de cada nivel tiene un campo de autoridad, la autoridad más grande y extensa. A medida que descendamos por la línea de autoridad, menor será cada uno de los niveles que nos encontremos.



Este esquema representa la idea general del concepto de línea, ya que en cada nivel sólo hay un solo subordinado. Pero lo normal es que las posiciones de autoridad

vayan ensanchándose a medida que descendamos por la línea. Un ejemplo de cómo se desarrolla esta situación lo podemos ver en la siguiente figura:

Niveles de autoridad	Línea
Posiciones de autoridad	Jerarquía



## B) LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Cuando una empresa tiene cierto tamaño, una sola persona no puede llevar a cabo todas las actividades necesarias para que funcione esa empresa. Es por eso que en el análisis de la función de organización es necesario referirse a la delegación de la autoridad que se debe de dar cuando el superior otorga de un modo formal a un subordinado unas competencias que le corresponden a él. Cuando el superior delega autoridad en el subordinado parte de su autoridad, no sólo le da la capacidad de toma de decisiones relacionadas al campo de actuación de la autoridad traspasada, sino también la responsabilidad en su toma de decisiones; o sea, que esa delegación de autoridad implica la posibilidad de exigir responsabilidades a la persona en la que se haya delegado esa autoridad.

Para que podamos exigir esa responsabilidad, la autoridad tiene que delegar de un modo claro para que quién asuma esa autoridad entienda la naturaleza de la tarea y el objetivo que se espera alcanzar con la ejecución de esa tarea; para conseguir alcanzar ese objetivo, es conveniente que la delegación se realice por escrito, así quedará constancia de lo que ambas partes desean, de quien delega y de quien recibe la autoridad. Como la autoridad se delega para poder alcanzar los objetivos deseados por la empresa, la cantidad de autoridad delegada debe de ser la necesaria para que el subordinado que asuma esa autoridad pueda desarrollar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos que de él se esperan.

Como conclusión, lo racional para realizar un proceso de delegación de autoridad es analizar las metas a conseguir y más tarde determinar cuanta autoridad hay que delegar para alcanzar esas metas.

### **C) OBSTÁCULOS A LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD**

En la empresa, la autoridad no se delega habitualmente debido a distintos obstáculos. De entre todos esos obstáculos, los más importantes son los que tiene su origen en el jefe y los que los tienen en el subordinado.

#### **POR PARTE DEL JEFE:**

- Falta de confianza en los subordinados. El jefe puede pensar que no tienen capacidad, habilidad o conocimientos suficientes.
- Creencia de que delegar autoridad es perder poder y prestigio entre los superiores.
- Temor a ser superado por algún subordinado.
- Exceso de control sobre la actividad. La responsabilidad última es del jefe, y puede preferir ejecutar la acción personalmente

#### **POR PARTE DEL SUBORDINADO:**

- Falta confianza en sí mismo por falta de formación, habilidad o recursos para asumir esas habilidades.
- Desinterés por asumir nuevas responsabilidades.
- Ausencia de incentivos. No va acompañado de incentivos el aumento de responsabilidades.

El modo de superar los obstáculos es realizando algunas de las siguientes acciones:

- Equilibrar autoridad y responsabilidad para poder exigir resultados a las personas en las que haya delegado.
- Crear una cultura empresarial positiva en la que se valore y estimule para asumir riesgos. Los errores por inexperiencia no se deben castigar, sino aprender de ellos.
- Incentivar la aceptación de responsabilidades para que sea atractivo asumirlas a cambio de salario, posición o seguridad( causas extrínsecas), y a cambio también de funciones, promociones o reconocimientos (causas intrínsecas).

A lo largo del módulo se ha puesto de relieve la enorme importancia del liderazgo en el seno de cualquier organización. La figura del líder desempeña un rol fundamental para la dirección, la motivación y la supervisión de los subordinados.

Y es que, no cabe duda de que el estilo de liderazgo condiciona el tipo de relaciones de poder que se establecen dentro de una organización entre dirigentes y subordinados y de éstos entre sí. Igualmente, el estilo de liderazgo da lugar a determinados comportamientos de los/as miembros del grupo. La forma de ejercer el liderazgo, la personalidad de quien lo ostenta y su utilización del poder provoca un tipo de conductas entre los/as miembros del grupo.

## **TEMA 6: REGLAS BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN: ELEMENTOS, FASES Y NIVELES.**

Para que exista una comunicación positiva es necesario desarrollar habilidades que permitan aprender a escuchar, saber opinar de manera diferente, intervenir sin pisar a las demás personas creando así un clima de comunicación en el que aprendemos todos al mismo tiempo.

Para conseguir esto debemos desarrollar las siguientes habilidades:

⇒ **Saber escuchar:** es decir, aceptar las emociones que me provocan oír algo que no me gusta oír porque es contrario a mis propias ideas. Tener una postura corporal adecuada. Mirar a la persona que habla y abrir todos mis sentidos a lo que está diciendo.

⇒ **Saber intervenir:** es decir, hablar cuando sienta que tenga algo que decir y que sirva para aclarar o aportar ideas, no para llamar la atención, ridiculizar, repetir, ni acaparar el tiempo de intervención. Utilizando un vocabulario adecuado a los oyentes y al contexto en el que se produce el diálogo.

⇒ **Responsabilizarme del tiempo y turno de palabra:** Al trabajar en grupo es necesario que se establezca una reglas de funcionamiento y que todos/as las conozcamos y nos sintamos responsables de su cumplimiento.

⇒ **Saber ponerse en el lugar de las otras personas y aprender a comunicar nuestras ideas y sentimientos con confianza y seguridad.** Muchas veces se producen en el trabajo situaciones violentas o conflictos que perjudican las buenas relaciones y la comunicación. La resolución de conflictos a través del diálogo nos ayuda a resolver esas situaciones difíciles y aprender de ellas. Aprender a distanciarnos de los conflictos y percibirlos con tranquilidad, reflexionando ante lo que vamos a decir, nos ayudará a resolverlos.

Podemos concluir, a modo de resumen, que el proceso comunicativo tiene lugar en un determinado contexto en el que van a intervenir al menos dos participantes, de forma que de ellos (emisor) con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro (receptor), utilizando sus necesidades y recursos cognoscitivos, así como sus habilidades para comunicarse, codifica signos de información y los transmite por un canal (o varios simultáneamente) al otro (receptor). Este los interpreta según los ruidos y su propio mapa cognoscitivo, añadiéndoles además algunos rasgos informales e involuntarios del emisor, como su expresión facial, su interés o desinterés, etc...

### **EL PROCESO DE COMUNICACIÓN: ELEMENTOS, FASES Y NIVELES.**

#### **A) ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN**

Cuando hablamos de comunicación, hablamos de un proceso interactivo entre dos personas o entre un grupo de ellas donde intervienen los siguientes elementos:

Participantes (emisor y receptor), contexto, canal, mensaje, ruido, retroalimentación.



- 1) **Participantes:** personas que intervienen en el proceso comunicativo, son los denominados emisor y receptor. A lo largo del proceso se producirá un intercambio de papeles, es decir, el emisor se convertirá en receptor y receptor en emisor en un número indeterminado de ocasiones.
  - a- Emisor: Persona que inicia o interviene en primer lugar en la comunicación emitiendo un mensaje.
  - b- Receptor: Persona a la que el emisor dirige o envía un mensaje.
- 2) **Canal:** medio a través del cual se transmite el mensaje del emisor al receptor.
- 3) **Mensaje:** es la secuencia de elementos tomados de un repertorio de signos que el emisor quiere transmitir al receptor. Incluyen los elementos de:
  - a. Significados: ideas y sentimientos que se quiere comunicar.
  - b. Símbolos: palabras, sonidos y acciones simbólicas que el emisor escoge para transmitir el mensaje y representan un significado específico del contenido.
  - c. Codificar: proceso del pensamiento que transforma las ideas y los símbolos para que éstos se organicen en un mensaje.
  - d. Descodificación: proceso de transformar de nuevo los mensajes, de otra persona dentro de las ideas y sentimientos propios, es decir, es la formación e interpretación de los mensajes.
  - e. Forma: cuando el significado es muy complejo y es necesario organizarlo en secciones o con cierto orden.
- 4) **Ruido:** alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje e interfiere en el mismo. Existen diferentes tipos de ruido:
  - a. Externo: estímulo en el ambiente que pueda distraer la atención de la persona de lo que se dice o hace (miradas, sonidos, etc.)
  - b. Interno: pensamientos o sentimientos que interfieren con el significado (Ej.: cuando el receptor en vez de poner atención en el mensaje, está pensando en otras cosas).
  - c. Semántico: significados no intencionados que se generan por símbolos que inhiben el desciframiento del receptor, El significado depende de la experiencia personal, por lo que se decodifica de manera diferente a la que se intenta dar a entender.
- 5) **Contexto:** es el lugar concreto en el que se desarrolla la comunicación. Los contextos determinan, en gran parte, tanto los papeles que desempeñen los/as participantes como el mensaje. Los contextos de la comunicación pueden ser:
  - a. Físicos: lugar donde se realiza la comunicación (las condiciones ambientales, la distancia entre los participantes, etc.).
  - b. Sociales: naturaleza de las relaciones existentes entre los participantes (miembros de una familia, amigos/as, extraños/as, etc.).

- c. Históricas: comunicaciones previas a la actual (por ejemplo, como decíamos en la reunión de ayer).
- d. Psicológicos: percepción que se tiene de sí mismo y de los demás.
- e. Culturales: sistema de creencias, valores y normas que comparten un determinado grupo.

**6) Retroalimentación:** respuestas mediante preguntas, gestos, etc. del receptor al mensaje enviado por el emisor. Permite conocer a éste cómo se ha desarrollado su mensaje y corregirlo si considera que no ha sido recibido o interpretado por el receptor de forma adecuada.

Cuando hay buena comunicación, el intercambio de mensajes lleva al mutuo entendimiento y acuerdo final, es decir, a la deseada comprensión entre el emisor y el receptor. Sin embargo, la comunicación no siempre es perfecta, ya que como veremos a lo largo del desarrollo del módulo, la entorpecen causas de varios tipos: actitudes inadecuadas, intereses contrapuestos, pérdida en la comunicación, barreras, etc.

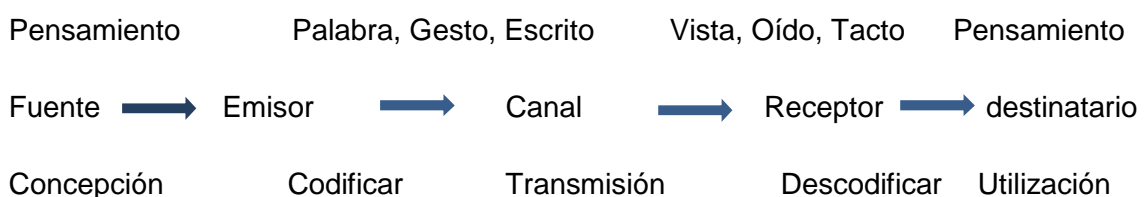
## **B) BASES DE LA COMUNICACIÓN.**

Todos los elementos de la comunicación (participantes, mensaje, canal, ruido, contexto, retroalimentación) descritos en el apartado anterior, no pueden darse aisladamente de los demás. Estos elementos de la comunicación suponen la intervención de éstos, de forma simultánea, creando una secuencia organizada en la que todos interviene, en mayor o menos medida, en uno o varios momentos.

Ya en el año 1948, Harold Lasswell explicaba que los componentes fundamentales de un proceso de comunicación son cinco: a) quien emite el mensaje, b) qué dice dicho mensaje, c) cómo lo dice y por qué medios, d) a quién lo dice, y e) con que efecto lo dice.

Lasswell afirmaba que el proceso comunicativo estaría suficientemente explicitado cuando todas las preguntas, de su famoso paradigma, estuvieran resueltas (citado por Marroquin y Villa, 1995). Para que la secuencia comunicativa propuesta por Lasswell tenga lugar es necesario que una persona quiera comunicar algo (emisor) y otra esté dispuesta captar el mensaje, entenderlo y retroalimentarlo (receptor). Estos participantes se influyen mutuamente, no de manera lineal, sino a través de un proceso, de mutua interacción e influencia, en donde ambos papeles se ejercitan de forma simultánea en cada una de las partes comunicativas.

### Fase de la comunicación. Proceso





← **Feed-back**



En este sentido, podemos afirmar que para lograr el objetivo o fin del proceso comunicativo, es necesario que:

- Que se produzca un intercambio de información.
- Que el emisor pretenda inducir a un determinado comportamiento en el receptor a consecuencia del intercambio de información.
- Que el receptor reciba efectivamente esa información.
- Que el emisor tenga constancia de que el receptor ha recibido la información transmitida.

El comunicarse tiene un propósito muy específico, es decir que el emisor y receptor tenga claro el mensaje y estén de acuerdo con él, esto permitirá que la retroalimentación se genere y el mensaje se cumpla. El propósito puede ser un mensaje enviado el cual puede ser trivial o no, pero una forma para evaluar si cumplió con el propósito, es observar si el receptor entendió el mensaje y si el emisor obtuvo la respuesta que esperaba. En caso de querer persuadir, es decir, inducir a creer o hacer algo; es necesario verificar si el receptor realizó la acción.

### **C) NIVELES DE COMUNICACIÓN.**

Atendiendo a un criterio de distinción de la comunicación, según su eficacia, podemos distinguir tres niveles de comunicación.

Nivel I	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es el diálogo directo, la modalidad más eficaz de comunicación.</li><li>• El lenguaje verbal y no verbal puede ser captado fácilmente y existe retroalimentación.</li></ul>
Nivel II	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diálogo entre personas que no se ven</li><li>• La retroalimentación es posible, pero se pierden los símbolos no verbales</li></ul>
Nivel III	<ul style="list-style-type: none"><li>• El nivel menos eficaz, es unidireccional, no existe retroalimentación.</li><li>• En la empresa generalmente es escrito.</li></ul>



## **TEMA 7: CONCEPTO DE MOTIVACIÓN LABORAL.**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

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

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, etc.).

### **Diferencias entre motivación y satisfacción**

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

## **TEMA 8: DIFICULTADES MAS FRECUENTES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

Durante la dirección de una reunión pueden surgir momentos delicados que den lugar a la disolución de la misma. Conviene conocer algunas de estas dificultades y la manera de resolverlas:

### **Atascos:**

Son momentos en los que el grupo es incapaz de salir de un punto sobre el que se está discutiendo y comienza a aparecer cierta apatía y desánimo entre los/as participantes.

En estos casos conviene utilizar alguna técnica de dinamización de grupo, fundamentalmente de tipo creativo. Estas técnicas, son muy eficaces ya que permiten poner otra vez en marcha la dinámica de la reunión al enfrentarse de nuevo al problema desde otra perspectiva.

### **Bloqueos:**

Los bloqueos se deben a una actitud negativa surgida entre los participantes. Las causas pueden deberse al surgimiento entre participantes o con algún miembro problemático, por el hecho de que los/as miembros asisten a disgusto a la reunión, o como consecuencia del rechazo hacia el/a moderador/a por su comportamiento inadecuado hacia el grupo en general o hacia alguno/a de sus miembros en particular. Los bloqueos deben ser evitados fomentando la participación desde el principio, creando un clima de confianza y evitando comportamientos que puedan generar rechazo.

### **Conflictos:**

En las reuniones no puede evitarse la aparición de conflictos. Hay que estar atento/a a su aparición ya que los conflictos personales a menudo pueden disimularse bajo conflictos de ideas. Si se detecta alguna intervención de este tipo es importante controlarla antes de que surjan los enfrentamientos. El coordinador de la reunión debe fomentar un clima de colaboración entre los particulares y sancionar cualquier intervención o ataque de tipo personal.

### **El silencio:**

Este es uno de los mayores problemas con los que se enfrenta el moderador. Si el silencio surge como consecuencia de la negativa de comunicarse por parte de los/as participantes se trataría de una situación de bloqueo. Otro tipo de silencio es el derivado de la falta de confianza de los/as miembros, del miedo o la vergüenza a participar. Generalmente este silencio se produce en la etapa primera de las reuniones y se soluciona fácilmente con una buena utilización de las preguntas. Conviene empezar con las preguntas generales y si éstas no tienen efecto, pasar a las dirigidas, teniendo mucho cuidado de no incomodar a nadie y de no transmitir la imagen de un interrogatorio.

**Desviaciones del tema.**

Se producen fundamentalmente en los momentos en los que el grupo mantiene una interacción distendida y se implica mucho en el tema tratado. En ocasiones conviene dejar que se produzca porque estimula la dinámica de la reunión, pero si las derivaciones son sistemáticas, debe aportarse una postura estricta y solicitar que se retome el tema, cortando cualquier intervención que pueda provocar un nuevo alejamiento de los objetivos.

## TEMA 9: PLANIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.

### LA PLANIFICACIÓN.

Una buena planificación es esencial en el proceso de negociación. Algunos piensan que actuaran mejor de un modo espontáneo, pero un negociador experimentado sabe que el gran éxito en la negociación depende de un estudio exhaustivo del problema y de la capacidad de prever la conducta de la otra parte para anticiparse a sus movimientos.

Una preparación de la negociación atiende a los siguientes aspectos:

- **Análisis de la situación de partida:** El primer paso determinar cuál es el problema. Si identificamos todas las fuentes del conflicto, podremos convencer a los demás para que cedan a cambio de obtener otros beneficios. También tendremos que buscar la información del caso, centrándonos en los antecedentes de la tensión y las consecuencias provocadas por el conflicto.
- **Conocer la otra parte:** Tendremos que conocer la personalidad y el estilo de conducta de los interlocutores, y la organización. Si queremos intuir las estrategias del otro, debemos ponernos en su lugar y considerar sus puntos de vista. Así podremos averiguar cómo los otros han actuado anteriormente, y obtener la mayoría de los datos referentes a la otra parte.
- **Conocer el alcance de nuestro poder:** Del mismo modo tendremos que estudiar nuestra posición, valorar los recursos que tenemos para exigir o para ceder, y las consecuencias derivadas de su puesta en práctica. El objetivo es no dar pasos en falso en el proceso negociador por un exceso de confianza o por una minusvaloración de nuestras posibilidades.
- **Marcar nuestros objetivos.** El análisis anterior facilitará la fijación de objetivos parciales. Podemos marcarnos miras altas en el establecimiento de objetivos, pero es preferible que no sean muy rígidos porque esto puede impedir la aparición de nuevas soluciones.



## TEMA 10: LOS EQUIPOS DE TRABAJO. CONCEPTOS Y TIPOS.

La relevancia que hoy en día posee el trabajo en equipo en cualquier tipo de organización es incuestionable. Superado ya el concepto de trabajo en equipo como mero grupo de individuos que con diferentes áreas de especialización, dependen entre sí para conseguir un resultado final, hoy en día se reconoce que el trabajo en equipo es un medio indispensable no sólo para conseguir una mayor competitividad empresarial, sino como un sistema de trabajo que aumenta de forma considerable la satisfacción personal, mejora el clima laboral y genera una cultura corporativa mucho más definida y aceptada.

De nuevo hay que señalar que los cambios tecnológicos que se están experimentando en los diferentes sectores empresariales son un factor determinante de la creciente importancia de los equipos de trabajo multidisciplinares que puedan asimilar dichos cambios y aprovecharlos en beneficio de la empresa. Además, no debemos olvidar que los/as profesionales hoy en día no sólo buscan una retribución económica por su prestación, sino que también buscan una satisfacción asociada a un reconocimiento personal y social, disfrutar de un entorno de colaboración y de involucración en el concepto global de organización.

No obstante, el trabajo en equipo no es un asunto sencillo ya que los equipos de trabajo son estructuras difíciles de crear, que pasan por etapas complejas, y en los cuales aspectos como la comunicación, el liderazgo, los sentimientos personales y la motivación cobran un papel destacado.

Para aproximarnos a su concepto podemos dar una primera definición de equipo de trabajo como un grupo pequeño de personas que mantienen contacto permanente y realizan una acción coordinada. *“cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de una manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente, decimos que están trabajando en equipo”*. En el equipo, el total del esfuerzo es mayor que la suma de las contribuciones individuales, aspecto éste se conoce con el nombre de *“sinergia”*. Y es que los equipos de trabajo no son más que grupos formales creados en las empresas para desarrollar sus actividades, y se mantienen en tanto resultan eficaces y productivos, en caso contrario desaparecen.

Dependiendo de la estabilidad de las relaciones que se producen en todo grupo, se pueden distinguir dos tipos de equipo de trabajo.

### **A) Equipos de Trabajo Permanentes:**

Son equipos de trabajo que se reflejan en la estructura organizativa de la organización y que realizan las tareas habituales de la organización tales como recoger y transmitir información, tomar decisiones, distribuir y supervisar el trabajo, y además, como su nombre indica, lo hacen con carácter permanente estable.

Sin el desarrollo de estas tareas difícilmente la empresa puede conseguir sus objetivos, en cualquier caso, también se pueden distinguir diferentes equipos de trabajo permanente:

- *Directivos*: elaboran planes, toman decisiones, ordenan el funcionamiento del resto del equipo.
- *Ejecutivos (o de mandos intermedios)*: Responden de la realización ante los directivos superiores y concretan los objetivos generales en otros más específicos.
- *De desarrollo o profesionales*: desarrollan los procesos técnicos típicos de la organización.
- *Laborales*; Efectúan tareas determinadas y concretas.

#### B) **Equipos de trabajo temporales**:

Realizan tareas de carácter transitorio, normalmente relacionadas con actuaciones dirigidas al desarrollo y la introducción de elementos de innovación en la organización, ya que la temporalidad suele responder a cambios tecnológicos y actividades de desarrollo e innovación.

Como ocurría con los equipos permanentes, también nos podemos encontrar distintos tipos de equipos de trabajo temporales.

- *Equipos de proyectos*: Se establecen para el diseño de nuevos productos o procesos tecnológicos.
- *Equipo de negociación*: Implican dos grupos que pretenden resolver conflictos o concertar intereses.
- *Equipos "ad hoc"*: se crean para una finalidad concreta y determinada y por tiempo limitado. Son útiles para abordar problemas que surjan en la organización distintos de los habituales y, en la mayoría de los casos, suponen para sus miembros una tarea añadida.

En cualquier caso, el rasgo definitorio del equipo de trabajo temporal es que, como su nombre indica, tiene una duración limitada pues una vez concluida la tarea para la que fueron creados se disuelven, El desarrollo tecnológico y los cambios ambientales motivan que cada vez se conceda mayor importancia a este tipo de grupos. Ya que las organizaciones deben proveerse cada vez más de estructuras dinámicas y adaptativas para dar respuesta satisfactoria a las nuevas demandas y exigencias del mundo laboral y económico. Por ese motivo, los equipos de trabajo temporales son considerados clave para las organizaciones con miras al futuro.

Lo que nos debe quedar claro es que en las organizaciones conviven múltiples y diversos grupos de trabajo, pero en el campo empresarial y laboral tienen singular importancia determinados equipos de trabajo, como son los grupos de calidad, los grupos de trabajo autónomos y los comités, que por su relevancia en el marco de las organizaciones pasamos a describir a continuación:

**A) GRUPO DE CALIDAD:** Su aparición se debe a la implantación en las empresas, tanto industriales como de servicios, de programas de gestión de calidad total, y existen principalmente dos categorías:

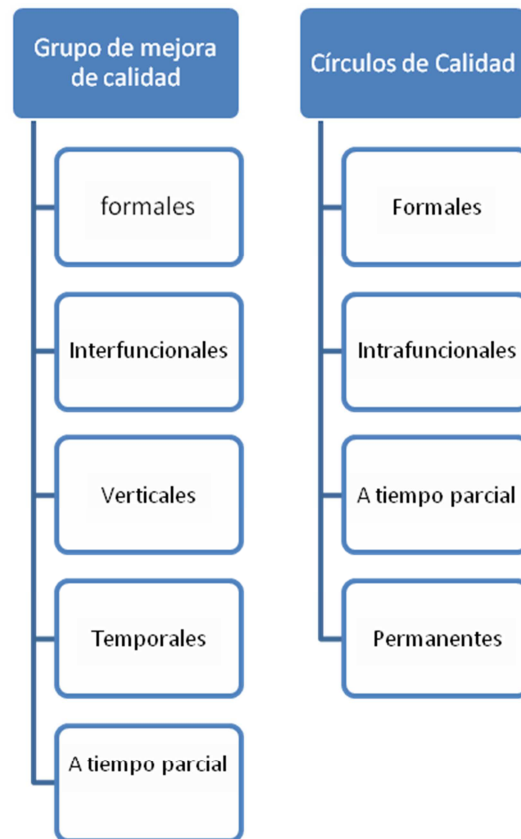
1) Grupos de mejora de calidad: Son equipos de trabajo en los que la dirección de la organización determina sus integrantes y su meta o problema a resolver, tiene las siguientes características:

- Suelen estar compuestos por personas con gran conocimiento y experiencia respecto al objetivo (o entrenados específicamente en el), pero también el personal de la línea operativa donde se encuentra el problema o el objetivo de mejora.
- Es temporal, resuelto el problema se disuelve el equipo.
- La intervención de la dirección es directa, guía y supervisa todo el trabajo del grupo, por lo que no requiere una administración separada o paralela a la ya existente.

2) Círculos de calidad: Surge en Japón en 1960 de la mano de Kaorn Ishikawa denominándose en un primer momento círculos de control de calidad, aunque su origen se encuentra en los trabajos que en este país realizan los expertos norteamericanos en control de calidad, Denning y Iuran 1950 y 1954 respectivamente.

Cuatro son las notas que definen un círculo de calidad:

- Número reducido de miembros, para que las relaciones sean cara a cara y todos/as tengan opción de participar en todas las sesiones de trabajo.
- Realizan sus tareas profesionales en la misma área de trabajo, es decir, que su participación en la vida del círculo de calidad es una manera especial de realizar y mejorar su trabajo



- Sus miembros se adscribe al grupo de forma voluntaria, ya que la implicación de las personas en la mejora del trabajo es su criterio fundamental.
- Identifican, analizan y resuelven los problemas que su trabajo plantea, es decir, que el objeto de su actuación se limita e incardina a aquellos problemas en los que son competentes.

**B) GRUPO DE TRABAJO AUTÓNOMO:** Los grupos de trabajo autónomos (GTA) son pequeños grupos de empleados/as que cuentan con un área físicamente definida y realizan un conjunto completo de tareas independientes. Para el éxito del equipo de trabajo autónomo los integrantes deben cumplir las siguientes características:

- Deben ser empleados/as estables (indefinidos) e integrados formalmente en la estructura de la organización.
- Todos los sujetos deben poseer las habilidades necesarias para el desempeño del conjunto de tareas independientes, lo que dota al equipo de enorme flexibilidad.
- Todos los integrantes tienen autoridad para planificar, dirigir, organizar y comprobar la ejecución de las tareas independientes.
- Aunque el equipo se organiza a sí mismo, suele haber un supervisor por cada dos equipos de trabajo, pero actúa principalmente como

consultor y maestro ya que cada equipo, además, inspecciona su propio trabajo.

A diferencia de lo que comentábamos con los grupos de calidad, los equipos de trabajo autónomos afrontan los problemas según van surgiendo y se enfrentan frecuentemente con problemas donde ellos mismos tienen que adoptar las decisiones sin intervención directa ni aceptación del Director, por tanto, la implantación de este sistema supone una clara descentralización (una reducción de los niveles jerárquicos) hacia niveles más bajos, para que estemos hablando realmente de equipos “autodirigidos”.

Este tipo de equipos de trabajo tiene su origen en la experiencia de la compañía Volvo en su planta de montaje de automóviles de Kalmar (Suecia) donde se realizó una reorganización total de la línea de producción en la que se establecieron equipos autónomos de trabajo por áreas determinadas y con una rotación interna de los/as miembros.

Debido a los excelentes resultados cosechados, se fue implantando en numerosas organizaciones y, en la actualidad, los equipos de trabajo autónomos son considerados una seria alternativa a la organización tradicional. Grandes empresas norteamericanas como General Motors, Procter & Gamble o Citibank han introducido equipos de trabajo autónomos y relativamente auto administrados, con el resultado, por lo general, de mejora en la satisfacción y el clima laboral.

**C) COMITÉS.** Los comités son grupos relativamente formales de sujetos que representan intereses diversos, y que se reúnen para tomar decisiones en asuntos que les afecta. Estas decisiones suelen ser refrendadas por el voto de sus miembros, aquellas votadas por la mayoría son aceptadas, mientras que si hay igual de votos, el presidente tendrá voto de calidad.

La característica más destacada del comité es que todos /as los/as miembros tienen un papel similar en el mismo, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la organización, si bien es cierto que el papel del Presidente es esencial, pues dirige la discusión.

La principal ventaja que se observa en este tipo de equipo de trabajo es que posibilita una toma de decisiones con la participación de todos/as aquellos/as a quienes afecta con lo cual se acrecienta la posibilidad de que la decisión adoptada sea aceptada y puesta en práctica por todos/as.

## **TEMA 11: APLICACIONES PRÁCTICAS EN LA TOMA DE DECISIONES. EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y LA VALORACIÓN DE ALTERNATIVAS. ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES/AS.**

### **A) EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

En el desarrollo de los apartados anteriores incidíamos en que la dirección es parte integrante del sistema de administración de la empresa, y que ésta no sólo se ocupa de indicar al personal cómo debe hacer las cosas, sino que tiene a su cargo la toma de decisiones sobre las cosas que deben hacerse, en consecuencia, ha de tomar las decisiones más relevantes de la empresa.

En este sentido, si definimos autoridad como el poder que el individuo tiene de tomar decisiones, y la principal característica de un director es la autoridad, debemos analizar el problema de la toma de decisiones por varios motivos:

- Porque de la toma de buenas decisiones en una empresa depende que se logren los objetivos perseguidos.
- Porque la toma de decisiones afectan directamente a las personas.

Las decisiones se suelen tomar en numerosas ocasiones basándose en la intuición del que decide, en la experiencia que éste ha adquirido como resultado de toma de decisiones anteriores, o a través de un proceso racional de métodos científicos: como es el caso del mundo económico actual, en el que debido a la complejidad y a la experiencia de competidores que intentan sacar ventaja sobre los demás, las decisiones deben apoyarse en su inmensa mayoría, en un proceso racional y científico que garantice su coherencia.

La toma racional de una decisión implica un proceso a través del cual el decisor tiene una serie de preferencias que se materializarán en un objetivo que conseguir, pero en cualquier proceso de toma de decisión hay que tener en cuenta el aspecto relativo al coste de oportunidad, es decir, el coste que se incurre cuando decidimos alcanzar algo concreto a cambio de abandonar otras alternativas.

Otro aspecto importante en el proceso de toma de decisiones es el referente al escenario en el que se van a dar las consecuencias de las actuaciones que se decidan; es decir, lo que se decida hoy, se ejecutará mañana u repercutirá positiva o negativamente en el futuro. Este futuro es incierto, imposible de predecir con exactitud, y es por ello que éste implica un gran inconveniente en la toma de decisiones.

Para poner un ejemplo claro sobre la dificultad de la incertidumbre pongámonos en el lugar de un director de una tienda de electrodomésticos; éste debe decidir el número de televisores de un determinado modelo que debe solicitar a su proveedor habitual, lo que por ende dependerá de la demanda que espera tener de ese modelo de televisor. El pedido tiene que hacerlo sin saber cuántos clientes lo comprarán, por lo que se puede equivocar; si encarga más televisores de los que vende incurrirá en un gasto excesivo e innecesario, pero si pide a su proveedor menos televisores de los que el público demanda en la tienda dejará de ganar el dinero asociado a las ventas que no ha podido realizar por la falta de ese modelo. En definitiva, la incertidumbre ante el

futuro implica un riesgo en el proceso de toma de decisiones, y para paliar ese riesgo el reconocimiento económico dispone de distintas técnicas útiles que los responsables de las empresas conocen bien.

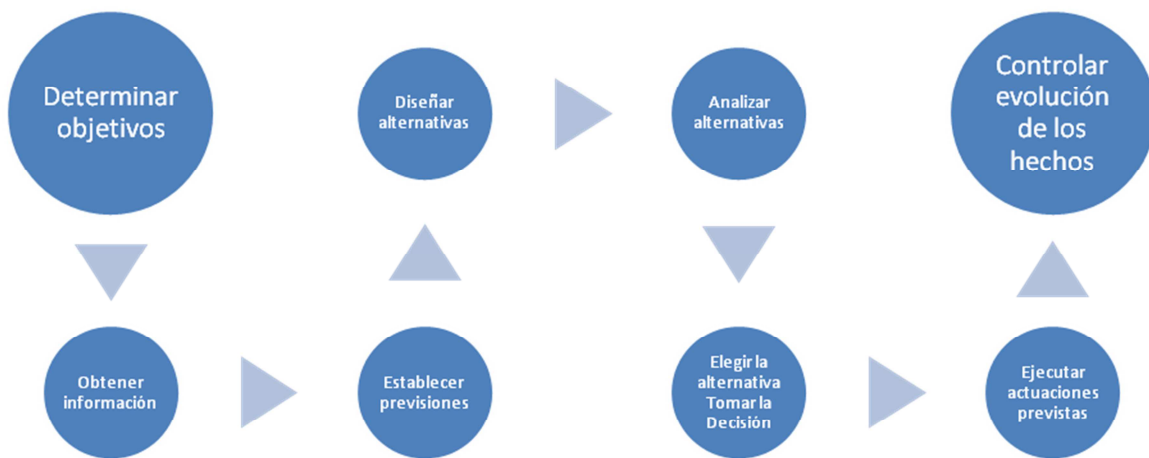
La modelización es una de las técnicas más usadas y consistente en mostrar los aspectos más importantes de la realidad que interese a los efectos de la decisión que vamos a tomar, en un modelo que nos muestre la situación actual, y que nos permita realizar predicciones lógicas sobre cómo evolucionará esa situación-realidad en un futuro.

En Economía de la Empresa los modelos estadísticos y los relativos a la investigación operativa demuestran unos buenos resultados a la hora de conocer los riesgos asociados a la incertidumbre, permitiendo una toma de decisiones que eviten dichos riesgos; es por ello que suelen ser muy utilizados en la toma de decisiones.

Todo proceso se divide en una serie de fases que lo conforman, como es el caso del proceso científico de toma de decisiones.

1. La primera fase consiste en determinar el objetivo que queremos conseguir.
2. En la segunda fase se recopila toda la información relevante para alcanzar el objetivo, incluyendo información de aspectos actuales y pasados.
3. La tercera fase consiste en establecer una hipótesis sobre el comportamiento futuro de las variables que contenga la información, es decir, anticipar los probables escenarios del futuro.
4. La cuarta fase es el paso siguiente en el que se describen todas las líneas de actuación o caminos que nos permiten llegar a donde nos queremos dirigir, es decir, que nos permiten alcanzar los objetivos propuestos.
5. En la quinta fase hay que analizar cada camino y determinar cual nos conviene más, tanto, en términos de eficiencia económica como en términos de sus posibilidades de lograr nuestros propósitos.
6. Tras el análisis de cada camino, en esta nueva fase hay que elegir una de las líneas de actuación, la que haya sido colocada en primer lugar en la quinta fase.
7. La séptima fase consiste en la ejecución de todas las actuaciones concretas previstas en el camino seleccionado.
8. En la última fase se termina el proceso en el que se establece un mecanismo de control que nos permita detectar si se van cumpliendo las previsiones de las fases anteriores y corregir, si fuera necesario, las desviaciones que se vayan apreciando.

Desarrolladas las fases anteriores, podemos comprobar la similitud conceptual entre el proceso de toma de decisiones con el proceso de planificación, ya que en realidad, tomar una decisión consiste en planificar el futuro.



Como vimos anteriormente, en la tercera fase del proceso de decisión se establecen los posibles escenarios en los que se desarrollará la ejecución de las tareas derivadas de la toma de decisión, y así podemos considerar escenarios de certeza o de incertidumbre, estos escenarios son denominados estados de la naturaleza.

Cuando conocemos a priori el resultado de las variables de futuro con exactitud, los estados de la naturaleza los ponemos de antemano, y en este caso la decisión se toma con la certeza de los resultados que obtendremos. En esta ocasión no se plantean problemas específicos para decidir, pues considerando la existencia de las dos alternativas y sabiendo de antemano los resultados de ambas, se tomará la decisión que maximice el resultado final.

Cuando un decisor se plantea dudas respecto a qué acción tomar, es porque existe incertidumbre en el proceso de decisión de ahí que es aconsejable considerar los posibles estados de naturaleza que puedan influir en los resultados de la decisión. Pero tenemos que ser conscientes de lo difícil de la tarea, pues la incertidumbre implica la existencia de elementos incontrolables que pueden ser desconocidos pasar desapercibidos para la decisión, lo que dificulta e incluso puede llegar a imposibilitar su determinación.

## **B) EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN**

La capacidad de los directivos para emprender acciones o asumir determinados riesgos está tremendamente relacionado con la información de que dispone o la que están dispuestos a manejar. Las decisiones se adoptan para emprender acciones futuras, por lo que la futuridad y la novedad de la información es un factor esencial a la hora de identificar un estilo de dirección.



El manejo de información es un proceso que exige informarse e informar. Es decir, exige construir, primero, una representación de una determinada realidad con los datos que adquirimos de ella para poder darla a conocer, disponiendo esa representación al alcance de los demás o comunicarla.

El manejo de información requiere el desarrollo de determinadas capacidades en la persona. Las capacidades más importantes para realizar con éxito este proceso son 8 y se enumeran en la parte inferior de estas líneas.

En cada una de ellas se realizan acciones y procesos que, a su vez, perfilan otras habilidades:

### **1.- Determinar necesidades de información**

- Reconocer situaciones, entorno sociocultural y contexto en que vive
- Partir de intereses, necesidades, inquietudes o carencias propias
- Preguntarse, cuestionarse o problematizar la información
- Escribir todo lo que se sabe
- Organizar preguntas por niveles de “contestabilidad”
- Eliminar las preguntas incontestables
- Acotar preguntas en tiempo y espacio (delimita la búsqueda)
- Asegurar en sus preguntas precisión, comparación y relación
- Seleccionar un foco o punto de vista
- Definir lo que se quiere saber
- Reconocer las características de los tipos de información
- Definir un público al que destinará la información
- Adquirir conciencia de lo que no había hecho antes

### **2.- Planear la búsqueda de información**

- Definir objetivos acorde a las necesidades de información
- Determinar un cronograma de actividades
  - o Definir tareas para lograr los objetivos
  - o Ordenar las actividades con una lógica de acción

- o Definir medios, recursos y posibilidades de obtención
- o Definir tiempos para la realización de cada tarea
- Reconocer instancias que manejan información
- Visualizar la extensión del tema
- Establecer campos semánticos
- Perfilar un método de sistematización de la información (registro, concentración, clasificación, organización y jerarquización)
- Resolver la tensión entre esfuerzo y viabilidad
- Definir estrategias y tácticas de búsqueda
- Reconocer las características de los motores de búsqueda en la web
- Definir y asignar responsables en cada tarea
- Armar mapas de prioridades
- Definir productos
- Preguntarse por niveles de realización, búsqueda o información

### **3.- Usar estrategias apropiadas para localizar y obtener información**

- Consultar catálogos de bibliotecas y hemerotecas
- Identificar palabras clave, temas y subtemas
- Conocer y aplicar técnicas de lectura rápida
- Emplear el subrayado como recurso en la lectura
- Elaborar fichas de contenido
- Usar buscadores e índices temáticos
- Reconocer el alcance y las limitaciones de los buscadores
- Emplear operadores lógicos y relacionales
- Acercarse a personas que conocen sobre el tema
- Usar el correo electrónico como apoyo a la búsqueda
- Elaborar guiones de entrevista
- Procurar emplear ayudas de los diferentes medios

#### **4.- Identificar y registrar apropiadamente fuentes de información**

- Concretar lugares donde hay información y su nivel de accesibilidad
- Saber qué puede encontrar en cada lugar
- Saber qué es una fuente
- Reconocer la especialidad , perfil o giro de las fuentes
- Evaluar la confiabilidad de las fuentes
- Distinguir la fuente de información del medio de información
- Identificar los tipos de fuentes y qué contienen
- Saber cómo recopilar
- Hacer fichas que contengan :
  - o Datos bibliográficos ( referencia )
  - o Ideas principales ( registros de información )
  - o Utilidad posible ( aplicación y uso de la información )
- Distinguir tipos de páginas web por la diferenciación de sus dominios (.com, .org, .edu, etc.)
- Realizar bookmarks y los organiza temáticamente
- Identificar usos posibles de la biblioteca , hemeroteca y SECOBI

#### **5.- Discriminar y valorar la información.**

- Establecer objetivos de indagación.
- Emplear el recorte y síntesis de información.
- Distinguir lo general y lo particular de la información.
- Emplear criterios para captar, seleccionar, integrar, organizar.
- Buscar y dar congruencia en la información.
- Validar la información con una racionalidad.
- Verbalizar esa racionalidad en sus propios términos.
- Constatar las fuentes encontradas con las necesidades.
- Distinguir hechos de opiniones (Evidencias de...)

- Encontrar y discutir diferentes puntos de vista sobre la información.
- Identificar la postura de la fuente de información.
- Utilizar categorías de confiabilidad, validez o pertinencia y niveles de profundidad en el tratamiento de la información.
- Retroalimentar (revisar) lo que hace.
- Ser capaz de ver la forma en que evoluciona en su trabajo.
- Ser claro en sus búsquedas. Distinguir fuentes primarias de secundarias.

**6.- Procesar y producir información propia, a fin de comprender, significar, ubicar y diferenciar en el tiempo y el espacio (saber y conocer), tomar decisiones, participar, expresarse y convencer.**

- Cortar, copiar, borrar, pegar, sintetizar, organizar y representar, diferentes tipos de información.
- Seleccionar herramientas adecuadas para procesar información.
- Dominar y aplicar principios de análisis y síntesis de información.
- Ser capaz de reflexionar y concluir
- Dominar y aplicar elementos básicos de expresión escrita
- Generar reportes.
- Olvidarse de copiar y pegar: integrar, parafrasear, transformar y representar la información.
- Utilizar esquemas, cuadros sinópticos o tablas.
- Generar nuevos apartados de información, la organiza y dispone de modo diferente.
- Graficar la información
- Incorporar información numérica y la representación de manera diversa.
- Ser capaz de escribir un ensayo.

**7.- Generar productos de comunicación de calidad.**

- Generar productos comunicativos que respondan a necesidades reales de información o comunicación.

- Diseñar los productos comunicativos para responder con seguridad a las necesidades.
- Prevé en el diseño los formatos, estructuras u organización de contenidos que hacen transparente la información.
- Procura emplear información en la forma de medios que más conviene al usuario.
- Atiende a las características propias del medio de comunicación empleado y toma en cuenta las características del usuario.

#### **8.- Evaluar proceso y productos.**

- Redactar su bitácora con cuestionamientos e inquietudes.
- Compara sus productos con el interés o inquietud inicial.
- Ser objetivo consigo mismo.
- Plantear nuevas preguntas a partir de lo encontrado.
- Identificar la utilidad del producto.
- Identificar lo aprendido y reconocer su utilidad para seguir aprendiendo
- Participar en ejercicios grupales de retroalimentación.
- Cuestionar o reconocer su propia eficiencia.
- Verificar que el producto sea comprensible para el destinatario.
- Establecer criterios de evaluación, obtiene y proporciona evidencias.
- Distinguir el proceso del producto.

### **ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES/AS.**

#### **1. Reforzamiento.**

Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

## **2. Brindar responsabilidades.**

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional, aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

## **3. Creación de retos y desafíos.**

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el autoconcepto, por ello no debe ser ni muy difícil que parezcan inalcanzable, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

## **4. Reconocimiento social.**

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

## **5. Enriquecimiento del puesto laboral.**

Aquí se ubica toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- Variedad
- Promover participación
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

## **6. Dinero.**