

80
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS. "PROPUESTA PARA LA
FORMACION DEL TRABAJO EN EQUIPOS EN UNA
FABRICA DE CASSETTES EN EL DEPARTAMENTO
PRODUCTIVO".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
SERGIO PINEDA SANCHEZ

ASESOR: L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1997
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



VIVIENDA NACIONAL
AV. PARRIS DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD A. N.
CARRERAS DE ESTUDIOS
CUAUTITLAN

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlan, me permito comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
de Recursos Humanos." Propuesta para la formación del trabajo en equipos en una fábrica de cigarrillos en el Departamento Productivo."

que presenta el pasante: Sergio Pineda Sánchez
con número de cuenta: 7330964 - 8 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, oceramos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan, Méx., Edo. de México, a 13 de Junio de 1997

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
III	L.A. María Teresa Muñoz García	
I	L.A. José Villi Martínez González	
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

DEP/V08088

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Gracias por darme la oportunidad de realizar el mayor de mis anhelos, por su apoyo incondicional para ello. Gracias por sus sabias palabras de aliento.

¡GRACIAS PADRES QUERIDOS;

DE MANERA MUY ESPECIAL A MI DIRECTORA DE SEMINARIO.

L.A. Maria Teresa Muñoz Garcia.

Gracias por su apoyo incondicional para lograr este trabajo.

DEDICATORIAS

A MIS PROFESORES.

L.A. Eva Lilia Torres Reyes.

L.A. José Vili Martínez Gonzalez.

L.A. Mireya Marin Hernández.

Gracias por su apoyo para lograr este trabajo.

**POR ULTIMO
A MI QUERIDA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Y A MI ESCUELA
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

INDICE

PROPUESTA PARA LA FORMACION DEL TRABAJO EN EQUIPOS EN UNA FABRICA DE CASSETTES EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO.

PAGINA

OBJETIVO.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

HIPOTESIS.

INTRODUCCION.

I. TRABAJO EN EQUIPOS.

- | | |
|--|---|
| 1.1. Objetivos del trabajo en equipos | 1 |
| 1.2. Técnicas para integrar equipos | 2 |
| 1.3. Factores prácticos para trabajar en equipos | 4 |
| 1.4. Método práctico para convertir al grupo en equipo. | 7 |
| 1.5. Las juntas. elemento de integración de los equipos. | 8 |

II. LIDERAZGO SITUACIONAL.

- | | |
|--|----|
| 2.1. Definición de liderazgo situacional | 11 |
| 2.2. Objetivos del liderazgo situacional | 12 |
| 2.3. Estrategias para aplicar técnicamente el liderazgo. | 14 |

2.4. Ciclo vital del liderazgo (método del cambio- de estilos).	15
2.5 Aspectos psicológicos.	17
III. DIRECCION DEL TRABAJO EN EQUIPOS.	
3.1 Definición de dirección y sus conceptos	19
3.1.1 Modelos de conductas individuales y organi- zacionales.	20
3.1.2 Fases de la dirección	22
3.1.3 Principios de la dirección	23
3.2 Creatividad, innovación y sus técnicas	24
3.2.1 Etapas de proceso creativo	24
3.2.2 Técnicas para aumentar la creatividad	25
3.3 Motivación y técnicas especiales de motivación	26
3.3.1 Teorías de la motivación de Abraham Maslow	27
IV. COMUNICACION Y TOMA DE DECISIONES.	
4.1 Definición de comunicación	30
4.2 Etapas del proceso de comunicación	31
4.3 Tipos de comunicación	32
4.4 Principios de la comunicación	34
4.1.1 Toma de decisiones	36
4.1.2 Objetivos al tomar decisiones	37
4.1.3 Normas para guiar la toma de decisiones	37
4.1.4 Factores indispensables para tomar decisiones	38
4.1.5 Etapas de la toma de decisiones	39

V. CASO PRACTICO.

5.1 Antecedentes.	42
5.2 Definición del problema	42
5.3 Propuesta de un programa para la formación de equipos.	42

CONCLUSIONES	51
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA.

OBJETIVO.

El presente trabajo tiene como finalidad, proporcionar al supervisor las herramientas y elementos básicos para la formación del trabajo en equipos, tomando en cuenta que el trabajo en equipos permitirá elevar la productividad de la empresa a través de la motivación de las necesidades de los integrantes de los equipos de trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los tiempos actuales, donde la supervivencia de las empresas está basada en la competencia, las empresas necesitan cumplir con determinados atributos, como son:

- 1.- Productividad.
- 2.- Calidad.
- 3.- Servicio.
- 4.- Rapidéz.
- 5.- Flexibilidad.

Estos atributos permitirán a las empresas alcanzar con esa ansiada productividad, para ello uno de los aspectos más importantes y a el que me avocaré en el presente trabajo, es el trabajo en equipos, viéndolo como una estrategia que permitiría alcanzar los objetivos de la empresa y los objetivos de los grupos de trabajo, para que un equipo trabaje productivamente se requiere un alto grado de organización que determina una relación bastante precisa de puestos a actividades como condición de eficiencia. Recordemos que los grupos son a la organización lo que los órganos al cuerpo humano. Cada equipo que falla es como un órgano enfermo que afecta a todo el organismo.

O si se prefiere rige la comparación con la cadena y sus eslabones; aunque pueda parecer paradójico la fuerza de la cadena es la fuerza del anillo más débil.

En la empresa donde se propone formar el trabajo de equipos existe actualmente el trabajo individualista, es decir se tra-

tan de alcanzar metas personales y no metas generales en las que se involucre a todos los integrantes de los niveles operativos, quizás esto también este dado por el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa que es el liderazgo coercitivo en el que el supervisor solo da ordenes sobre lo que quiere que se haga, sin permitir opiniones de los trabajadores sobre el trabajo en cuestión, esto ocasiono la apatia, el desinterés, la desunión de los integrantes sobre el trabajo que realizan, y la baja moral de los trabajadores que piensan que la empresa solo esta interesada en el logro de utilidades, sin importarle que para lograrlas se utilizen practicas que afecten a los trabajadores.

HIPOTESIS.

El trabajo en equipos logrará facilitar el aumento de la productividad de la empresa y la satisfacción de las necesidades básicas de los integrantes del equipo de trabajo.

INTRODUCCION.

Una de las funciones más difíciles y complejas a las que se enfrentan los supervisores, es la de formar un equipo de trabajo, un núcleo de personas reunidas para alcanzar un fin común, que se ayudan entre todos, que se resuelven los problemas entre sí y que aprovechan de forma organizada y con motivación la fuerza y el potencial de cada uno de sus integrantes.

La armonía y la efectividad establecen una jerarquía razonable y aceptada libremente por sus integrantes; cada uno de los miembros tiene su puesto y no lucha por resultados personales, sino por el triunfo del grupo. No cualquier grupo es un equipo, ya que no basta estar muchas horas bajo el mismo techo, esto es lo dramático de la situación, el ser humano con su complejo mundo interno, puede vivir entre sus semejantes, trabajar con ellos, hablar, discutir, y aprender sin haber formado equipo ni con su propia sombra.

El hecho de formar parte de un grupo y trabajar a unos metros de distancia, debería hacernos seres humanos capaces de comunicarnos, comprendernos, aceptarnos e ir juntos hacia una meta común departiendo los triunfos y las angustias del trabajo. Existe mucha especialización en las personas en las ramas del trabajo, pero esto no es suficiente, falta espíritu de equipo, conciencia de trabajo en equipo. Este surge del interés de conocer a los demás, y de una comunicación entre

todos. El buen funcionamiento del equipo depende de el ingenio, fuerza, facultades, visión y sentido practico de cada uno de los integrantes, pero es responsabilidad directa y absoluta del que dirige obtener los resultados más satisfactorios mediante la integración del grupo (en este caso es el " SUPERVISOR ").

Integrar equipos facilita en forma evidente el logro de resultados, si se ayudan todos; bajan los costos, sube la productividad, ya que resulta más fácil trabajar todos de acuerdo que estarse cuidando de los demás.

La encomienda, la principal obligación moral y organizacional de toda persona que dirige y supervisa consiste en conectar, coordinar, armonizar el trabajo entre todos los integrantes del equipo. A todos los integrantes de un equipo les agrada y satisface pertenecer y participar; se sienten orgullosos de ser parte de un conjunto de personas que logra resultados y que se entiende con los otros integrantes del equipo de toda la organización.

CAPITULO I

TRABAJO EN EQUIPOS.

- 1.1 Objetivos del trabajo en equipos.**
- 1.2 Técnicas para integrar equipos.**
- 1.3 Factores prácticos para trabajar en equipos.**
- 1.4 Método práctico para convertir al grupo en equipo.**
- 1.5 Las juntas, elemento de integración de los equipos.**

1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

DIRECTO A LOS RESULTADOS: PRODUCTIVIDAD.

A.-El trabajo en equipos facilita el logro de resultados.

B.-Sube la productividad mediante el intercambio Agil y ordenado de funciones entre todos los miembros del equipo.

C.-Generar y alcanzar objetivos comunes, aceptados por todos y comprometiendose los integrantes a lograrlos.

D.-Fomentar la comunicación, coordinación interdepartamental y organizacional para la mejoría constante en el trabajo y en los resultados.

HUMANOS: MOTIVACION.

A.-Desarrollar y aprovechar todo el potencial humano.

b.-Motivar al personal a través de la satisfacción de su necesidad social de pertenecer a equipos de trabajo, generando-le y fomentandole valores como la fidelidad a la organización, el prestigio, la influencia y orgullo de pertenecer a un equipo que logra resultados.

CONDICIONES PARA INTEGRAR EQUIPOS.

NORMAS Y CONDICIONES PRACTICAS NECESARIAS PARA INTEGRAR EQUIPOS.

- Cada integrante del equipo debe conocer con claridad cuál será su contribución para la solución de los problemas del trabajo (certidumbre de tarea).
- Formarle conciencia a cada uno de que si todos aportan de manera coordinada, se darán mejores resultados.
- Al que posee el poder formal, indicarle cómo usar esa autoridad, formando equipos.
- Conocer a todos los integrantes del equipo, fomentar el conocimiento y las relaciones de ayuda entre todos.
- Fomentar la capacitación e intercambio de tecnología y de conocimientos del trabajo.
- Hacer prácticas bien planeadas con objetivos concretos y con seguimiento de los acuerdos.
- Delegar, motivar y animar a los integrantes del equipo.
- Descubrir sus conocimientos y habilidades para aprovecharlas al máximo.
- Incitar y fomentar la iniciativa de los miembros.

Es importante que el supervisor piense y actúe considerando que lo que mantiene unido a los miembros de un equipo es el éxito, los resultados que han obtenido trabajando juntos y lo que mas rápido los separa es el fracaso, el no cumplir con sus metas.

1.2 TECNICAS PARA INTEGRAR EQUIPOS.

El supervisor conocerá las técnicas más adecuadas para integrar equipos, las que agrupamos en cuatro rubros:

A. De planeación:

La finalidad de esta técnica consiste en que el supervisor debe conocer a todos los integrantes del equipo, a efecto de hacer un inventario del potencial no aprovechado de cada uno de sus integrantes, debe además difundir el objetivo común procurando que éste sea claro y conciso, debe también programar y realizar reuniones para conocer que situación prevalece en el equipo.

B.- De organización:

La finalidad de esta técnica es la de fomentar la estructura informal dentro del equipo, además de promover la responsabilidad y el compromiso entre todos los integrantes.

Revisar y mejorar la coordinación de las tareas entre los individuos que integran el grupo y las relaciones de estos con las demás unidades de producción, también hacer que se transmitan conocimientos de su trabajo y especialidad entre si y colaborar directamente con ellos, realizar intercambio de de puestos y / o funciones para fomentar la autoconducción.

C.- De dirección

Revisar y mejorar la comunicación, procurando que los canales y medios sean los adecuados.

Aplicar el liderazgo situacional como la mejor alternativa para dirigir al equipo, estableciendo una relación con todos

tratando de aplicar el estilo de liderazgo de acuerdo a la situación de madurez del equipo y de sus integrantes buscando el logro de resultados en equipo.

Dentro del manejo del liderazgo situacional se debe delegar más autoridad al equipo, fomentar la participación de todos y la toma de decisiones debe ser por consenso.

D.- De control.

El propósito de esta técnica es fomentar la retroalimentación entre todos para suprimir errores, medir los resultados del equipo, aplicar una evaluación efectiva de los integrantes y aplicar controles adecuados al nivel y disposición del equipo. Se debe también motivar y aplicar la autoinspección entre los miembros del equipo para hacer correcciones sobre la ejecución de su tarea, buscando la realización eficiente de la misma.

1.3 FACTORES PRACTICOS PARA TRABAJAR EN EQUIPOS.

Para la formación del trabajo en equipos en la empresa, es necesario que el supervisor conozca factores prácticos para trabajar en equipos que le ayudarán a tener una visión más completa de todos los elementos necesarios para la formación de equipos. A continuación se enlistan los factores que considero necesarios e indispensables para la formación de equipos.

A.- Objetivo común

El equipo aceptará y se comprometerá a el logro de metas común-

nes, para ello los objetivos deberan ser claros y bien definidos, a manera que todos los involucrados los entiendan.

B.- Tareas aceptadas.

La ejecución de la tarea se hará previa conformidad y aceptación de todos y cada uno de los integrantes, procurando garantizar la mejor eficiencia para la ejecución de la misma.

C.- Organización

Los roles de trabajo estarán claramente definidos, así como la estructura jerárquica del equipo. La distribución del trabajo se hará mediante el intercambio de funciones entre los integrantes de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, que exista flexibilidad en los procedimientos para la realización de la tarea, aplicar el liderazgo situacional para la dirección del equipo y finalmente el supervisor procurará el mejor aprovechamiento de todos los recursos.

D.- Compromiso

Los miembros del equipo aceptarán la responsabilidad de hacer la parte que les corresponde a efecto de alcanzar las metas del equipo para ello el supervisor involucrará a todos los integrantes en el logro del objetivo común, establecer un compromiso moral de ayudarse entre todos cuando sea necesario y debe haber una identificación de cada uno de los miembros con el equipo.

E.- Disciplina y solidaridad.

El personal renunciará a una parte de su autonomía para servir

al equipo. Este sacrificio personal permitirá el logro de los objetivos , establecer un clima de confianza de respeto e interés entre los integrantes además de una colaboración reciproca esto hará que entre los integrantes existan vínculos indisolubles.

F.- Relaciones interpersonales.

Cooperación y ayuda mutua entre los miembros, que no existan presiones sin sentido en la realización del trabajo, en el trato entre los integrantes debe haber madurez y un conocimiento de sus personalidades, debe de haber un proceso de retroalimentación en las relaciones humanas y se debe crear una atmósfera saludable en el equipo.

G.- Aprovechamiento del conflicto.

El conflicto es saludable cuando lleva a las partes a explorar nuevas ideas, cuando éste se trata en forma adecuada, puede motivar a la gente a una mayor creatividad, lo que dará a el supervisor mayores alternativas para la solución de este.

Se proponen dos estilos para la solución de los conflictos.

1. Estilo de negociación. Aquí es importante que las partes involucradas logren sus objetivos básicos y se mantengan buenas relaciones y la cooperación de los involucrados en la resolución del problema.
2. Estilo de solucionar problemas. Aquí las partes en conflicto discutirán abiertamente las cuestiones y encontrarán una solución ventajosa para todos sin hacer grandes concesiones.

H.- Motivación.

Motivar al individuo satisfaciendo la necesidad de pertenencia al formar parte de un equipo que logra resultados, aprovechar el potencial de cada uno de los integrantes del equipo y satisfacer la necesidad de realización de la gente que conforma el equipo.

I.- Intercomunicación.

Fomentar el juego de ideas y opiniones entre todos los miembros a través del ejercicio constante de la comunicación del supervisor con todos los integrantes del equipo.

J.- Resultados.

Que todos los integrantes tengan claramente identificado el objetivo a lograr, trabajando todos en conjunto para que todos se beneficien de los resultados, haciendo esfuerzos solidarios y con disciplina y con ayuda de todos.

1.4 METODO PRACTICO PARA CONVERTIR AL GRUPO EN EQUIPO.

Formar un verdadero equipo no es sencillo considerando que los grupos de trabajo se desarrollan y evolucionen y son más productivos y todos los miembros del mismo crecen y están más motivados cuando llegan a ser equipos de alto rendimiento.

A continuación se presentan las etapas de maduración de los grupos hasta llegar a ser verdaderos equipos.

A.- DEPENDENCIA-NINEZ: En esta etapa, los subordinados no conocen bien sus objetivos, no hay sentido de cooperación entre

ellos, por lo tanto dependen mucho del jefe y su productividad es baja, no saben con precisión que se espera de ellos.

B.- CONTRADEPENDENCIA-ADOLESCENCIA: Aquí, los subordinados empiezan a expresar sus necesidades e inconformidades, se presenta rebeldía ocasional del grupo, su eficiencia es alta y en ocasiones el jefe no sabe como actuar cuando se dan estas situaciones.

C.- INDEPENDENCIA-ADULTEZ: El grupo busca el consenso y la toma de decisiones, prefiere no estar en desacuerdo por miedo a perder la independencia del equipo, su productividad es alta y se considera un buen grupo.

D.- INTERDEPENDENCIA-MADUREZ: Aquí, los integrantes del equipo se enfrentan juntos a la realidad, persiguen objetivos comunes, los resultados son altos, existe mucha motivación, se aprovecha todo el potencial de sus miembros y el equipo se empieza a autoconducir.

1.5 LAS JUNTAS, ELEMENTO DE INTEGRACION DE LOS EQUIPOS.

Las reuniones se celebran para multitud de fines tales como dar información, tomar decisiones, negociar, coordinar y hacer cosas creativas. La función del líder en estas reuniones es ayudar al grupo a conservar el proceso colectivo, que significa ayudarlo a que funcione adecuadamente para el logro de sus fines. El líder debe de promover una comunicación abierta para que todos los integrantes participen en forma equitativa, el

objetivo es crear un clima en que todo el equipo se sienta libre para aportar sus propias ideas, de tal manera que se expresen tantos puntos de vista como sea posible. En resumen el lider desempeña un papel de apoyo para contribuir al desarrollo.

El supervisor debe realizar juntas periódicas con el propósito de integrar a todo su equipo e involucrarlo en la situación que vive él mismo. Existen varios beneficios que aportan este tipo de reuniones, como son:

- Resolución de los problemas del grupo: En las juntas, el supervisor puede solucionar los problemas que vive el grupo mediante la participación de todos los integrantes: estos, aportaran varias alternativas, el mismo grupo las evaluará y seleccionará la mejor para resolver el problema.
- A través de este tipo de reuniones se promocióna el trabajo en equipo, haciendoles ver a los integrantes que la manera más fácil de lograr y alcanzar los resultados es a través del trabajo en equipo.
- Se fomenta la toma de decisiones por medio de la participación de todos los miembros del equipo, éstas decisiones se toman por consenso, es decir a través de que todos los integrantes estén convencidos que la decisión adoptada es la más adecuada.
- Se reafirma el compromiso grupal entre los miembros para la mejoría de resultados.

Para llevar a efecto juntas efectivas, a continuación se presentan una serie de tips que ayudarán al supervisor a estructurar medidas para la realización adecuada de las juntas:

- Preparación previa de una agenda donde se establezca el orden del día a tratar, lugar de la reunión, horario, etc.
- Debe saber escuchar, oír todas las opiniones de los integrantes del grupo para tener variedad de alternativas.
- Evitar monopolios, promover que todos participen y se quiten las inhibiciones que pudieran tener los integrantes.
- Impedir intervenciones triviales.
- El supervisor debe vigilar que los participantes se refieran a hechos o situaciones, pero no a personas.

CAPITULO II

LIDERAZGO SITUACIONAL.

- 2.1. Definición de liderazgo situacional.**
- 2.2. Objetivos del liderazgo situacional.**
- 2.3. Estrategias para aplicar técnicamente el liderazgo.**
- 2.4. Ciclo vital del liderazgo. (Metodo de cambio de estilos)**
- 2.5. Aspectos psicológicos.**

El supervisor se convierte en líder cuando es eficaz en su manera de conducir a otros, el liderazgo está representado por la capacidad del supervisor para persuadir e influir en sus subordinados con el fin de alcanzar los objetivos y para tal efecto los motiva. El liderazgo situacional consiste en el comportamiento que adopta el que dirige al ejercer influencia de acuerdo a las situaciones, circunstancias o contingencias, sobre el comportamiento del grupo, teniéndose que adaptar al grado de madurez que tiene éste para lograr los objetivos. El liderazgo situacional implica humildad y objetividad, la cual está representada por la capacidad de modificar el estilo del que dirige, para dirigir a otros. El aspecto más importante es determinar el nivel de madurez del grupo para hacer cambios en la conducta de los supervisores, ahí está la efectividad de adoptar un estilo, acorde a la madurez de los integrantes del grupo en todas las situaciones y en todas las tareas.

2.1 DEFINICION DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

Es la capacidad de persuasión e influencia que tiene el supervisor o el que dirige sobre sus subordinados para alcanzar las metas o resultados y para tal efecto los motiva, consiste además en la capacidad de adaptación que debe tener el que dirige para modificar su estilo de liderazgo de acuerdo a las situaciones que rodean a el grupo así como a su grado de

madurez, siendo el liderazgo más eficaz aquel que resulte mejor en la mayoría de las situaciones.

Concluyendo, para ejercer el liderazgo situacional se tienen cuatro ideas importantes para su aplicación.

-Identificar cada situación que rodea al equipo y darle su tratamiento adecuado.

-Dedicar más tiempo y esfuerzo a las funciones dirigidas a resultados, (esto se logra cuando el grupo alcanzó su madurez).

-Estár sensible y con disposición para adaptarse al ambiente que rodea a el equipo.

-Desarrollar y tener la capacidad de hacerse un autodiagnóstico y un autoanálisis (conocer sus fortalezas y debilidades) para mejorar sus capacidades como líder, hacer diagnóstico y crítica a sus subordinados para desarrollar actitudes y aptitudes de estos.

2.2 OBJETIVOS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.

Dentro de los objetivos del liderazgo situacional podemos numerar seis objetivos básicos:

-Procurar habilidades de conducción y estrategias de mando de equipos para el mejor logro de resultados.

-Sensibilizar a los supervisores de lo importante que es la adaptación hacia el grupo que dirigen para elevar su productividad por medio de la motivación.

-Lograr una afinidad entre su estilo de liderazgo con el medio

ambiente, como son la gente, las situaciones, la presión etc., donde aplican su estilo de liderazgo.

-Tener más conocimientos sobre las tareas de la unidad productiva donde trabajan y de los aspectos tecnológicos de la misma, para ser más efectivos como líderes.

-Cómo actuar dependiendo de la situación y aplicar el estilo de liderazgo más adecuado para aprovechar mejor las oportunidades y los recursos disponibles para el logro de resultados.

-Mediante la aplicación del liderazgo situacional, cómo convertir a grupos humanos en verdaderos equipos.

En resumen podemos decir que existen algunas directrices para aplicar el liderazgo situacional de manera efectiva.

El supervisor debe mejorar las relaciones, la comunicación y la coordinación interna de su grupo y de este con las demás Areas.

Debe transmitir sus conocimientos a todo el grupo con la finalidad de hacerlos más eficientes, tener conciencia de la necesidad de contribuir a los resultados de la empresa por parte del equipo.

Incrementar la confianza en sí mismo, lograr la aceptación de sus subordinados, establecer vínculos de solidaridad y conseguir el respeto entre todos. Mejorar la productividad mediante el cumplimiento de sus objetivos, como pueden ser el de la cantidad, costo, calidad y tiempo en el trabajo de todos. el supervisor siempre debe de estar dispuesto al cambio a co-

nocer a todo su equipo y adaptarse a ellos para el logro de resultados, para ello debe de fomentar el desarrollo de sus subordinados y estimular su iniciativa y creatividad.

2.3 ESTRATEGIAS PARA APLICAR TECNICAMENTE EL LIDERAZGO.

- De psico-individual; el supervisor debe desarrollar una actitud de liderazgo mediante :

Programarse, mostrar e inspirar confianza absoluta y seguridad en si mismo y hacia los demás , tiene que conocer a todos sus subordinados y preocuparse por ellos, fomentar el sentido de responsabilidad entre sus miembros.

Adoptar una mentalidad de decision inquebrantable de saber manejar la autoridad de acuerdo a las características reales del equipo donde aplica el liderazgo, asi como el de esperar mentalmente actitudes positivas de todos los integrantes de su equipo, esperar cosas buenas de ellos, pensar cosas buenas de ellos para generar sentido de confianza entre todos los miembros.

El supervisor tiene que saber, que hacer el liderazgo tiene un riesgo, debe calcularlo, por otra parte debe de incrementar sus conocimientos y pericia en la materia y tecnologia del trabajo que dirige, asi mismo disminuir su comportamiento de tarea y aumentar su comportamiento en la relación con sus subordinados y enfocarse más en el logro de resultados.

- De equipo; establecer con el equipo objetivos comunes, que

estos estén bien definidos, fomentando un sentido de responsabilidad y disponibilidad entre todos los miembros del grupo. Para lograrlos, debe también empezar a delegar autoridad basándose en la confianza en sí mismo y en los demás, y finalmente reconocer los méritos de la gente tratando de recompensar estos en función a una escala de incentivos.

2.4 CICLO VITAL DEL LIDERAZGO.

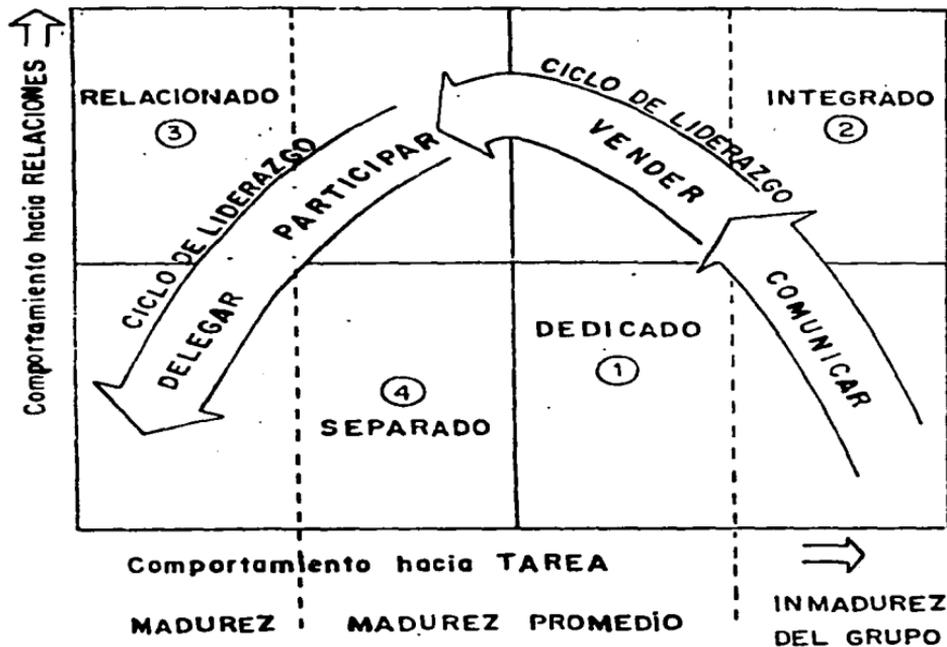
Lo podemos definir como la capacidad que tiene el que dirige para modificar y / o adaptar su estilo de dirección de acuerdo a los siguientes factores:

- El nivel de madurez del grupo.
- Las situaciones concretas que vive el grupo.
- Las tareas específicas.
- Los objetivos comunes del equipo.

Todo esto se da con la finalidad de garantizar la obtención de resultados a corto y largo plazo.

El ciclo vital del liderazgo representa la etapa de desarrollo y transición que sufre el líder y su grupo a través del tiempo y del trabajo en equipo. A continuación presento el modelo gráfico del ciclo cuyos autores son Paul Hershey y Kenneth Blanchard.

LIDERAZGO SITUACIONAL



Concluyendo, podemos afirmar que el liderazgo situacional visto como un ciclo en los cambios de conducta del que dirige, consiste también en tener capacidad de diagnóstico de lo que se nos exige como líderes en cada una de las situaciones del trabajo y así obtener los mejores resultados de todo el equipo.

El líder debe ser cauto de no delegar o aumentar el apoyo socioemocional demasiado rápido, porque podrían calificarlo como blando debe hacerlo lentamente analizando cada situación.

Para finalizar, un método práctico del cambio de estilos de liderazgo se refleja en las siguientes etapas:

-El líder efectivo debe conocer lo suficiente a sus subordinados.

-Autoanalizar sus actitudes y hacer un plan de acciones a corto y mediano plazo.

-Hacer cambios graduales en su personalidad como dirigente.

2.5 ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL LIDERAZGO.

Dentro de la empresa se trata de generar un cambio de mentalidad en el supervisor tratando de que cambie el tipo de liderazgo que aplica actualmente que es el autocrático, al tipo de liderazgo situacional que se propone en este trabajo, no será nada fácil ya que nos enfrentaremos a viejos y arraigados hábitos de trabajo, adoptar estas ideas después de haber dirigido por mucho tiempo de una forma no es fácil, es un trabajo

muy complejo. Para cambiar la mentalidad y hábitos de aplicar la autoridad de una forma, es necesario considerar dos aspectos muy importantes:

-El tiempo. Se llevara algún tiempo lograr esta propuesta, es necesario ser constante y muy conciente, no desmayar, ser insistente hasta lograr su aceptación.

-Esfuerzo. Se habla de una preparación mental, de lucha, energía, dinamismo, optimismo y de buenas intenciones; de otra manera no resultará. En estos tiempos, no solo los privilegiados con alto coeficiente intelectual e impactantes atributos de personalidad y mucho carisma pueden ser líderes, en estos tiempos el líder se hace, se habla mas de habilidades, sentido práctico, humildad y constancia para lograrlo.

Resumiendo, los requerimientos de una posición psicológica sana para que el liderazgo situacional se facilite son:

- Tener una mentalidad de cambio.
- Ser adaptable al medio que rodea a el equipo.
- Tener espíritu de equipo.
- Estimular los logros.
- Definir claramente y lograr los objetivos.
- Ser sensible al conocimiento de las situaciones.
- Enseñar, formar e instruir a la gente.

CAPITULO 111

DIRECCION DEL TRABAJO EN EQUIPOS Y MOTIVACION.

3.1 Definición de dirección y sus conceptos.

3.1.1 Modelos de conductas individuales y organizacionales.

3.1.2 Fases de la dirección.

3.1.3 Principios de la dirección.

3.2 Creatividad, innovación y sus técnicas.

3.2.1 Etapas del proceso creativo.

3.2.2 Técnicas para aumentar la creatividad.

3.3 Motivación y técnicas especiales de motivación.

3.3.1 Teorías de la motivación de Abraham Maslow.

3.1 DEFINICION DE DIRECCION.

La función de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Para una buena función de dirección es necesario que los supervisores consideren los roles que asumen las personas, con el propósito de aplicar correctamente la motivación, el liderazgo, y la comunicación, las que deben ser ajustados y adoptados a situaciones específicas, debido a que en una empresa, no pueden satisfacer completamente las necesidades de las personas, pero los supervisores pueden hacer arreglos individuales para satisfacer esas necesidades, sin que esto implique que afecte las políticas de la empresa.

La administración pretende lograr los objetivos de la empresa, estos logros son importantes, pero los medios que se utilicen nunca deben violar la dignidad humana, se debe tratar con respeto a las personas, sin importar que puesto tenga en la organización.

Cada persona tiene características diferentes, con diferentes capacidades y aspiraciones, pero todas son personas y los supervisores deben tratarlas como tales.

Para que el supervisor tenga una idea de la complejidad de las personas, existen varios modelos que reflejan las conductas de los individuos y de las organizaciones que se basan en las

suposiciones que se hacen de las personas. Estas suposiciones y sus teorías influyen sobre la conducta de los gerentes o supervisores, algunas de éstas son las siguientes:

3.2 MODELOS DE CONDUCTAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES.

Modelo de Edgar H. Shein.

Este autor desarrolló cuatro conceptos de las personas:

a.- Suposiciones racionales - económicas. Aquí la idea principal es que las personas están fundamentalmente motivadas por incentivos económicos.

b.-Suposiciones sociales. Está basada en la idea de Elton Mayo en la que las personas están motivadas por necesidades sociales por lo que las fuerzas del grupo y compañeros son más importantes que los controles de los supervisores.

c.- Suposición de autorrealización. Sugiere que los motivos se agrupan en cinco clases de una jerarquía, que va desde la necesidad de supervivencia, hasta la más alta que es la de autorrealización con el uso máximo de la capacidad humana.

d.-Suposiciones complejas. Es el punto de vista de Shein donde sugiere que las personas son complejas y variables y tienen motivos que se combinan en un patrón complejo de motivos, además las personas tienen la capacidad de aprender nuevos motivos y de responder a estrategias gerenciales.

Para aumentar el conocimiento sobre los aspectos de la conducta de los individuos, es necesario que el supervisor aprenda

otros modelos para que seleccione aquellos que considere apropiados para hacer mas eficiente su función de dirección.

Modelos de Lyman Porter.

Lyman Porter identifico seis modelos de personas:

a.-Racional o emocional. De acuerdo a éste modelo, las personas se comportan de manera racional, recopilan y evalúan información de manera sistemática y toman sus decisiones basándose en las alternativas disponibles, pero el supervisor tratara de interactuar con las personas sobre una base racional, alejandose de sus sentimientos y emociones, el lado humano de su personalidad.

b.- Conductistico o fenomenológico. Este modelo sugiere que el ambiente controla la conducta de la persona, los supervisores deben basar su estrategia sobre esta teoria al tratar de cambiar el ambiente para obtener el comportamiento deseado de los subordinados, en contraste el punto de vista fenomenológico dice que las personas son impredecibles, únicas, subjetivas y relativas pero con potencial, si un supervisor adopta este modelo tendrá que comprender lo complejo de los cerebros de los subordinados, ya que ahí se origina la conducta.

c.- Económico o autorrealización. En este modelo, las personas están motivadas por el aspecto económico por lo tanto actúan en forma racional para obtener recompensas materiales, los supervisores en este modelo deben de crear un ambiente competitivo en su grupo donde la preocupación más importante de los

individuos es su interés propio. En contraste el modelo de autorrealización, que dice que las personas quieren aumentar su competencia quieren desarrollarse y aumentar sus potencialidades, en este caso el supervisor que aplique este modelo debe crear un ambiente en donde las personas se autodirijan y logren alcanzar sus plenas capacidades. Existen otros modelos como son las teorías de M.C. Gregor y la teoría de Raymond E. Miles. Pero cuál de estos puntos de vista es válido. Lo cierto es que existen muchas similitudes entre los diversos modelos, pero según parece, ninguno es suficiente para explicar toda la gama de la conducta individual y organizacional. En resumen el supervisor efectivo tomará un enfoque ecléctico basándose en diferentes modelos que describen a las personas, cuando menos debe reconocer que las personas son diferentes y que no encaja en un solo modelo conceptual, el supervisor deberá tratar a las personas con respeto y dignidad se les tiene que considerar como personas integrales y se les tiene que contemplar en el contexto de su ambiente total, en el que asumen diferentes roles.

Es importante reconocer que las diversas situaciones que rodean al individuo requieren diversos enfoques de los supervisores para utilizar el elemento más importante y valioso de la empresa, que es el recurso humano.

3.1.1 FASES DE LA DIRECCION.

Toda dirección de una empresa supone:

Que se delegue autoridad, ya que administrar significa, hacer a través de otros.

Que se ejerza la autoridad, por lo que es necesario establecer sus tipos, elementos, clases, etc.

Que el ejercicio de la autoridad se debe supervisar, en forma paralela a la ejecución de las órdenes.

3.1.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

Clasificaremos estos principios de dirección como sigue:

a.- Principio de la coordinación de intereses.

Es más fácil alcanzar el fin común, cuando se logran coordinar los intereses del grupo y aún de los individuales de quienes participan en la búsqueda del fin común.

b.- Principio de la impersonalidad de mando.

La autoridad de la empresa debe ejercerse como una necesidad de todo el organismo social, que por la voluntad de quien manda.

c.- Principio de la vía jerárquica.

Al dar una orden, deberán seguirse los medios previamente establecidos, y no tratar de saltarlos sin haber una razón, y no debe ser en forma constante.

d.- Principio de la resolución de conflictos.

Debe hacerse lo posible que cuando aparezcan los conflictos, estos se resuelvan lo más pronto posible, y de tal forma que

la disciplina no se lesione y pueda producir el menor disgusto posible a las partes involucradas en el conflicto.

e.- Principio del aprovechamiento del conflicto.

Se debe aprovechar el conflicto, para involucrar a las partes en la búsqueda de soluciones.

3.3 CREATIVIDAD, INNOVACION Y SUS TECNICAS.

Un elemento importante en la administración de las personas es la creatividad, es decir, la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas. Por otra parte, la innovación significa hacer uso de esas nuevas ideas.

3.3.1 ETAPAS DE PROCESO CREATIVO.

a.- Depuración inconsistente. Se refiere a concentrarse en el problema el que quizás no este bien definido en la mente, es necesario que los supervisores que trabajen contra reloj, aborden con conciencia los problemas mal definidos.

b.- Intuición. Incluye una combinación de factores que quizás parezcan contradictorios de primera intención, en esta fase se requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren nuevos conceptos e ideas, el pensamiento de la intuición lo fomentan varias técnicas, como la tormenta de ideas y la sinéctica.

c.- Conocimientos internos. Se basa en las ideas creativas que los supervisores tienen y que se producen en momentos en que

los pensamientos no están dirigidos directamente al problema, estos conocimientos surgen en forma espontanea y quizás duren solo pocos segundos o minutos por lo que es necesario tener lápiz y papel a la mano.

d.- Formulación lógica o verificación, consiste en comprobar los conocimientos internos por medio de la lógica o experimentación. Esto se puede lograr si se sigue trabajando en una idea o solicitando la crítica de otros.

3.3.2 TECNICAS PARA AUMENTAR LA CREATIVIDAD.

Varias de estas técnicas centran su atención en las acciones reciprocas del grupo, otras en acciones individuales. Como ejemplos de las diversas técnicas existen dos muy utilizadas, que son:

a.-Tormenta de ideas: trata de mejorar la solución de problemas buscando soluciones nuevas e inusuales, en esta sesión se busca la multiplicidad de ideas, a efecto de tener varias alternativas para la solución de problemas.

Reglas de esta técnica:

- No se deben criticar las ideas.
- Mientras más radicales sean las ideas es mejor.
- Se debe insistir en la creatividad de ideas.
- Se estimula la mejoría de las ideas por otros.

b.-Sinéctica. Conocida como la técnica de Gordon, en este enfoque los miembros del equipo se seleccionan con cuidado

buscando que sean los apropiados para hacer frente al problema. En este enfoque el líder conoce la naturaleza del problema, esta persona limita y dirige con cuidado la discusión sin revelar el problema real. La principal razón de este enfoque es evitar que el grupo llegue a una solución prematura del problema, este enfoque incluye un juego complejo de relaciones recíprocas del cual surge una solución.

Las técnicas anteriores quizás traigan consigo ideas creativas, pero sería incorrecto suponer que la creatividad solo se produce en grupo, en ocasiones la discusión en grupo puede limitar la creatividad.

3.4 MOTIVACION Y TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION.

Es evidente que para guiar las actividades de las personas hacia las direcciones deseadas es necesario conocer que origina a las personas a hacer cosas, que es lo que las motiva; los motivos humanos se basan en necesidades ya sean concientes o inconcientes, algunas son necesidades primarias, por ejemplo las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimento, sueño etc; las secundarias como son el autoestima, el estatus, la filiación con otros etc; es correcto que estas necesidades varien en intensidad y a través del tiempo entre las diversas personas.

La motivación se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Cuando hablamos que los

supervisores motiven a sus subordinados nos referimos a que hacen aquellas cosas, que confían satisfacer esos impulsos y deseos, e inducirán a que los subordinados actúen en una forma deseada.

Para entender la motivación es necesario que el supervisor conozca algunas teorías de motivación que le permitan conocer que necesidades se necesitan motivar en el individuo a efecto de poder usar todo su potencial humano.

Una de las teorías frecuentemente mencionada es la teoría de Abraham Maslow el cual contempla las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía ascendente, desde la más baja, hasta la más alta, y concluyó que cuando se satisfacen este tipo de necesidades dejan de ser un motivador.

3.4.1 TEORIAS DE MOTIVACION DE ABRAHAM MASLOW.

a.-Necesidades fisiológicas, son las necesidades básicas para mantener la propia existencia, como son el alimento, sueño, agua, etc.

Maslow sostiene que mientras no se satisfagan estas necesidades en el grado necesario para conservar la vida, las otras necesidades no motivaran a las personas:

b.-Necesidad de seguridad, son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, una casa o el alimento etc:

c.-Necesidades de afiliación, se refiere a que las personas

sienten la necesidad de pertenecer a un grupo social, de ser aceptadas por otras personas.

d.-Necesidad de estima. Cuando la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser estimadas, tanto por ellos mismos como por los demás, esta necesidad produce satisfacciones como el poder, el estatus, el prestigio y la confianza en si mismo.

e.-Necesidad de autorrealizacion, se refiere al deseo de convertirse en lo que es capaz de ser una persona, maximizar el potencial propio y lograr algo.

Existen otras teorías como la de Frederick Herzberg, la teoría de Vroom, el modelo de Porter y Lawer etc. pero lo más importante para los supervisores una vez observada la teoría de Maslow, quizás se pregunten que técnicas de motivación pueden usar, aunque la motivación es tan compleja e individualizada, que no existe una respuesta única, se pueden identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

a.- Dinero, la forma de asegurarse que el dinero tenga significado como una recompensa por los logros y como un medio de dar satisfacción a las personas, es basar la compensación en el desempeño.

b.-Participación, se basa en la participación de las personas en la solución de problemas que afectan a la organización, la participación es un reconocimiento que da a las personas una sensación de logro, además que la mayoría de las personas en

el centro de su trabajo tienen conocimiento de los problemas que los aquejan y conocen las soluciones, esto no quiere decir que el supervisor debilite su puesto.

c.- Calidad de vida en el trabajo, este enfoque se refiere al diseño de puestos y un desarrollo del área de trabajo, la C.V.T. es un campo de investigación que combina la psicología y la sociología industrial y de organización, la ingeniería industrial la teoría y el desarrollo de la organización, la teoría de la motivación y el liderazgo. El supervisor debe considerar la C.V.T. como un medio para aumentar la productividad y de mejorar las condiciones de trabajo.

CAPITULO IV

COMUNICACION Y TOMA DE DECISIONES.

- 4.1 Definición de comunicación.**
- 4.2 Etapas del proceso de comunicación.**
- 4.3 Tipos de comunicación.**
- 4.4 Principios de la comunicación.**
 - 4.1.1 Toma de decisiones.**
 - 4.1.2 Objetivos al tomar decisiones.**
 - 4.1.3 Normas para guiar la toma de decisiones.**
 - 4.1.4 Factores indispensables para tomar decisiones.**
 - 4.1.5 Etapas de la toma de decisiones.**

4.1 DEFINICION DE COMUNICACION.

La función de comunicación se define como el proceso por medio del que nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros (Harold Koontz).

Reyes Ponce la define como el proceso a través del cual se transfiere la información, desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información.

La función de la comunicación en las organizaciones, es el medio que unifica las actividades de las organizaciones, también se puede ver como el medio para modificar conductas, para efectuar cambios , y para lograr metas, el propósito fundamental de la comunicación en una empresa, es realizar cambios, es decir influir según las acciones para bien de la empresa.

La comunicación es esencial para todo funcionamiento interno en una empresa en la que participan muchas personas, la comunicación se vuelve más compleja en la medida que crece la empresa; realmente la comunicación es básica para:

- a.- Establecer y divulgar metas en una empresa.
- b.- Elaborar planes para el logro.
- c.- Organizar recursos humanos y de otro tipo de una forma más eficaz y eficiente.
- d.- Conducir, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieren contribuir.
- e.- Controlar el desempeño.

Es importante saber que es responsabilidad de los líderes de la organización fijar el ambiente apropiado para una comunicación eficaz. Todas las personas de una empresa deben compartirla, el supervisor deberá estar conciente que la comunicación es un proceso en dos sentidos, en la que los participantes son a la misma vez emisores y receptores de información; la que fluye en forma vertical a lo largo de la cadena de mando y en forma transversal, esto implica el flujo horizontal de información entre personas del mismo nivel en la organización, y flujos diagonales de información entre personas de diversos niveles.

El proceso de la comunicación, implica al emisor que transmite un mensaje a través de un canal seleccionado para hacerlo llegar a un receptor.

4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE LA COMUNICACION.

a.- Emisor o fuente de la comunicación.

Es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo el proceso. Para ello es importante que pueda ser claramente comprendida tanto por el emisor como por el receptor.

b.- Canales de la comunicación.

Es el medio a través del que se transmite la información, estos pueden ser: la palabra hablada, la palabra escrita, gestos, actitudes, ciertos signos; por lo general en ocasiones se

combinan varios de estos elementos como canal de comunicación.

c.- Receptor de la comunicación.

Es la persona o grupo a quien va dirigida la comunicación. es de gran importancia tener en cuenta que todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no a la de la fuente.

d.- Contenido de la comunicación.

Es aquello que se quiere comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo el proceso de la comunicación debe realizarse de tal forma que ese mensaje vaya íntegramente y finalmente de la fuente al receptor.

e.- Respuesta.

Toda comunicación es bilateral. Quien era fuente se convierte en receptor y viceversa, y en esta alternación siempre va a ver una respuesta o reacción.

f.- Ambiente de la comunicación.

Se refiere a la claridad, fidelidad y la reacción la cual va a depender del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.

4.3 TIPOS DE COMUNICACION.

a.- Por la razón de su forma se puede clasificar en:

Oral.

Escrita o gráfica.

La primera puede ser personal, telefónica etc. Es importante

que el líder escoja el tipo de comunicación mas adecuado de acuerdo a cada situación.

b.- Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas. La primera se divide en descendente y ascendente:

a1.Comunicación descendente. Este tipo de comunicación fluye desde personas ubicadas en niveles superiores hasta personas ubicadas en niveles inferiores de la organización; éste está formado por:

Políticas.

Reglas.

Instrucciones.

Ordenes.

Informaciones.

Circulares, etc.

a2.Comunicación ascendente. Este tipo de comunicación pasa de subordinados y superiores y continua ascendiendo en la jerarquía de la organización.

Este tipo de comunicación puede comprender aspectos como:

Reportes.

Informes.

Sugestiones.

Quejas.

Entrevistas.

Encuestas, etc.

a3. Comunicación horizontal o transversal, su flujo de información se da entre personas de niveles de organización iguales o similares y los flujos diagonales entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de supervisión, este tipo de comunicación comprende:

Juntas.

Comités.

Consejos.

Mesas redondas.

Asambleas, etc.

4.4 PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.

A.- La comunicación es bilateral por el análisis de sus elementos sabemos que es bipolar, toda comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse de fuente en receptor y viceversa.

b.- La comunicación debe revisarse constantemente, la comunicación por su propia naturaleza tiende a hacerse más difícil, si no se tiene el propósito de mejorarla continuamente así; los canales de comunicación tienden a obstruirse y no todos sirven para transmitir el mensaje que nosotros deseamos transmitir.

c.- La comunicación como medio, por grande que sea su importancia no debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar los medios más o menos costosos, difíciles, etc.

La comunicación debe ser contemplada no solo como interacción entre el emisor y el receptor del mensaje se le debe considerar también en el contexto del sistema social en el que se sucede.

En la medida que un grupo pequeño de personas crece hasta convertirse en un grupo grande, o a medida que la organización crece, se hace más compleja la comunicación.

Una de las cosas más importantes del supervisor con respecto a la comunicación es que debe aprender a saber escuchar, a las personas les gusta ser escuchadas desean que se les trate con seriedad y que se les comprenda, así el supervisor debe evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva, también es importante proporcionar y pedir retroalimentación, porque sin ella no es posible estar seguro del que el mensaje ha sido comprendido; para motivar una retroalimentación honesta es deseable una atmósfera de confianza y un estilo de liderazgo con la situación del momento.

SUGERENCIAS PARA ESTABLECER UNA COMUNICACION EFICIENTE.

- a.- Aclarar las ideas antes de intentar la comunicación.
- b.- Examinar los propósitos de la comunicación.
- c.- Comprender el medio ambiente físico y humano cuando se comunica.
- d.- Al planear la comunicación, consultar con otros para obtener su apoyo y su actuación.

- e.- Considerar el contenido y el tono del mensaje.
- f.- Tratar de comunicar algo que ayude o sea valioso para el receptor.
- g.- Para que sea eficiente la comunicación debe haber seguimiento.
- h.- Las acciones deben ser congruentes con la comunicación.
- i.- Es importante ser buen receptor.

4.1.1 TOMA DE DECISIONES.

Las decisiones se definen como elecciones técnicas de alternativas para cumplir con los objetivos de la empresa. Las decisiones son acciones de mando que muchos ubican como elementos indispensables de poder. Es bueno mencionar que lo más importante de la función de supervisión es la toma de decisiones, desde luego, fundadas y apoyadas con la información necesaria, analizada de manera racional y bien utilizada.

Para que exista toma de decisiones debe haber siempre dos o más alternativas, que haya varios cursos posibles de acción a seguir, hacer una evaluación de cada uno, medir los riesgos que se podrán tener al adoptar una decisión y subir el grado de posibilidades de aseguramiento de resultados. Es necesario tener un enfoque razonado por parte del supervisor, tener un sistema para que la toma de decisiones constituya un proceso, motivo de análisis a conciencia, sin que esto implique una tardanza inoperante o una posición teórica que no sirva, sino

una función que ayude en forma directa a cumplir con los objetivos.

4.1.2 OBJETIVOS AL TOMAR DECISIONES.

a.-Tomar decisiones que ayuden al logro de los objetivos de su departamento y de su división a corto plazo.

b.-Asegurar ganancias, rendimientos y beneficios. Convertir cada decisión en un instrumento directo para el logro de resultados.

c.-Disminuir la incertidumbre y los riesgos e incrementar el grado de seguridad al decidir.

d.-Definir cursos de acción que permitan enfrentarse contra los riesgos y aprovechar racionalmente:

Todos los recursos.

Todas las oportunidades.

Todo el potencial humano y la tecnología.

4.1.3 NORMAS PARA GUIAR LA TOMA DE DECISIONES.

a.-Al decidir se debe tener cuidado de no tener inclinación y determinado favoritismo hacia alguna alternativa.

b.-Seguir un proceso basado en pasos ordenados y lógicos y hacerlo con rigor, ya que esto asegurará el éxito al decidir.

c.-Estar siempre alerta a todas las señales que indiquen que es necesario alguna decisión.

d.-No se deben considerar solo las ventajas, aspectos positi-

vos o beneficios de alguna alternativa, sino también se deben considerar también los aspectos negativos.

e.-Usar el tiempo necesario para tomar cada decisión, no querer resolver varias situaciones a la vez y no dejar pendientes unas por querer atacar otras.

f.- Al decidir , comprometerse y comprometer a los demás a lo que se puede cumplir.

g.-Usar mucha información, todos los datos disponibles, hechos, experiencias y opiniones.

h.-Decidir con seguridad, seguir un proceso lógico, enfrentarse a las consecuencias ya sean buenas o malas.

i.-Después de decidir, se debe de hacer un seguimiento para evaluar cada una de las decisiones.

4.1.4 FACTORES INDISPENSABLES PARA TOMAR DECISIONES.

Estos los podemos clasificar en tres tipos:

a.-Organizacionales.

-Objetivos: No hay decisión buena sin que exista un propósito previo.

-Información: Datos concretos, los necesarios e indispensables son la base de las buenas decisiones.

-Resultados: Si al decidir no se tiene bien definido el resultado a lograr, casi todo será inútil.

-Riesgos: Decidir implica tomar riesgos. Nuestra obligación es buscar un mayor grado de aseguramiento del éxito al decidir.

-Análisis de las situaciones: El ambiente de la decisión del entorno y el estado real del problema.

b.-Técnicos.

-Alternativas: No puede existir una decisión si no hay cuando menos dos cursos de acción para adoptarla, la alternativa es el elemento técnico indispensable junto a cada decisión.

-Prioridades: Tomar en cuenta el grado de importancia que tiene cada decisión en relación con los demás y que necesariamente se hagan decisiones dirigidas a resultados, es lo que define la prioridad y esta es la enemiga de la mala planeación: La urgencia.

-Tiempo: se debe administrar este recurso al decidir.

-Delegación de autoridad: Se entiende como la acción dirigida a hacer que otros tomen las decisiones. Delegar es hacer que otros nos ayuden.

-Trabajo en equipo: Las decisiones persiguen objetivos comunes, deleguemos y hagamos participar a todos, la unión facilita el logro de mejores decisiones.

4.1.5 ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES.

a.-Definir la finalidad de la decisión:

a1.-Solución de problemas: se debe definir y analizar la situación.

b.-Usar toda la información: Recopilar y organizar toda la información de datos, situaciones y opiniones. Posteriormente

se debe clasificar, dar prioridades y se debe cuantificar la información.

c.- Definir objetivos: Cuáles son las expectativas de los resultados, así como los objetivos mínimos indispensables, y cuáles serían los objetivos óptimos.

Además de definir los objetivos se deben determinar las alternativas enunciando posibles soluciones.

d.- Análisis y evaluación de alternativas: Se deben determinar cuáles serían los riesgos, incertidumbres, amenazas y repercusiones negativas. A sí mismo, se debe determinar el tiempo (plazo de solución), cuál sería el costo, y las probabilidades de rendimiento y beneficio.

Posteriormente se selecciona la alternativa en base a un análisis de pruebas previas, experimentación y de pruebas definitivas.

e.-Toma de decisión: En este punto se debe vender la idea, tratando de convencer a los que ejecutarán la decisión, se debe dar seguimiento y establecer un proceso de retroalimentación, para hacer los ajustes en caso de ser necesario. Finalmente se evalúan los resultados y se hacen conclusiones periódicas.

Finalizando toma de decisiones, es necesario tomar en cuenta que no se debe complicar tanto nuestros procedimientos al decidir, al fin y al cabo nos enfrentamos a problemas reales, para ello la lógica juega un papel importante en este proceso.

ya que el razonamiento estructurado, la mente objetiva y la ecuanimidad son buenos elementos para decidir.

Resulta útil y práctico tener presente que al decidir, casi ninguna decisión será siempre del agrado de todos, que toda decisión implica riesgos pero se tienen que correr esos riesgos y se tiene que convencer a los demás de que nuestras acciones decisorias fueron pensadas y buscan resultados para la empresa.

CAPITULO V

CASO PRACTICO.

5.1 Antecedentes.

5.2 Definición del problema.

5.3 Propuesta de un programa para la formación de equipos.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

5.1 ANTECEDENTES.

La empresa de cassettes ABC, S.A. DE C.V., se dedica a la fabricación de cassettes y estuches, esta empresa tiene veinte años de fundada y en el último año se han presentado una serie de problemas en las áreas productivas que han afectado la consecución de las metas organizacionales, los líderes de esas unidades trataron de solucionar esa problemática, pero debido a la poca experiencia que tienen los supervisores para abordar estas situaciones, las soluciones y las propuestas emprendidas por ellos fracasaron en la práctica.

5.2 Definición del problema.

La existencia de esas situaciones ha provocado que la productividad de las unidades de trabajo se encuentren muy por debajo de los estándares establecidos como aceptables por la gerencia, así también, la calidad del producto está por debajo de las normas de calidad que exige el departamento de control de calidad.

Para que esos problemas no afecten más a la empresa en alcanzar las metas organizacionales, se propone un programa para la formación de equipos como la mejor alternativa para sacar de esa situación a la empresa.

5.3 Propuesta de un programa para la formación de equipos.

Antes de que cualquier unidad organizacional comience a aplicar un programa de formación de equipos, es indispensable ha-

cer un diagnóstico sobre la naturaleza de los problemas que están afectando a su equipo. Esto permitirá determinar cuáles son los cambios que deberán hacerse para mejorar la eficiencia de su equipo y si la formación de equipos es necesaria.

A continuación se presentan las fases que deben cubrir en forma secuencial los supervisores para garantizar una formación de equipos adecuada.

FASE DE IDENTIFICACION DE PROBLEMAS.

En esta primera etapa del programa el supervisor identificará la problemática que está afectando la eficacia de su equipo; para ello a continuación se presentan una serie de los síntomas más importantes que sugieren la aplicación de medidas correctivas.

- Pérdida de producción.
- Incremento en las quejas por parte de los subordinados.
- Existencia de conflictos entre los miembros del equipo.
- Decisiones mal entendidas y llevadas a la práctica de manera incorrecta.
- Apatía y falta de interés del grupo.
- Reuniones carentes de eficacia.
- Dependencia o reacciones negativas hacia el jefe.
- Incremento inexplicable en los costos.

Los síntomas anteriores son provocados por los siguientes factores:

Dificultades entre los miembros del grupo y el lider:

Razones por las que fallan los lideres.

- Insensibilidad por parte del lider hacia sus subordinados.
- Arrogancia e indiferencia hacia su grupo.
- Traición a la confianza (que nos se cumpla lo prometido).
- Presión hacia el grupo solo para sobresalir.
- Encubre los problemas, niega la existencia de los mismos.
- Trata de administrar todo, es incapaz de delegar.

Todos los comportamientos anteriores son contrarios a los que se necesitan para formar equipos. Si los supervisores caen en los comportamientos anteriores, es muy dificil que el grupo se una para apoyar a su lider y formar un equipo eficaz.

Dificultad entre los miembros del equipo:

Dentro de los grupos también se dan una serie de situaciones que influyen en la eficacia de los mismos, dentro de las que podemos mencionar las siguientes.

- Hay declaraciones de desacuerdo.
- Incapacidad para resolver sus diferencias.
- Los miembros se evitan a excepción cuando es indispensable interaccionar.
- El trabajo es de mala calidad.
- No cumplen con las fechas programadas.
- Se empiezan a formar camarillas con el fin de protegerse unos de otros.
- La comunicación es minima y muy cautelosa.

Los puntos anteriores son algunos de los problemas que se dan entre los miembros de los grupos. Es responsabilidad del líder identificar la problemática que envuelve a su grupo, para ello se sugiere aplicar el modelo de William G. Dyer. Este modelo es una lista de comprobación que se basa en la problemática que se puede dar en cualquier organización. Se pide que este modelo sea aplicado a los subordinados por medio de la entrevista directa y a través de un consultor, lo que garantizará una información mas veráz.

Modelo de William G. Dyer

El consultor aplicará por medio de la entrevista las siguientes preguntas a los integrantes de las unidades productivas, y junto con el supervisor, calificará las respuestas de acuerdo al grado de evidencia que exista sobre la naturaleza de tales problemas.

	Poca evidencia		Alguna evidencia	Mucha evidencia	
1. Falta de producción o resultados de el grupo.	1	2	3	4	5
2. Resentimiento o quejas dentro la unidad.	1	2	3	4	5
3. Conflictos entre los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
4. Confusión respecto a las asignaciones.	1	2	3	4	5
5. Falta de metas claras o poco compromiso por lograrlas.	1	2	3	4	5

6. Apatia o falta de interés por parte del grupo.	1	2	3	4	5
7. Falta de imaginación o iniciativa.	1	2	3	4	5
8. Reuniones ineficaces del grupo	1	2	3	4	5
9. Mala comunicación, temor a expresarse, no se escuchan unos a otros.	1	2	3	4	5
10. Problemas para trabajar con el jefe.	1	2	3	4	5
11. Falta de confianza entre el jefe y el grupo.	1	2	3	4	5
12. Toma de decisiones que la gente no entiende.	1	2	3	4	5
13. La gente no siente que se recompense su esfuerzo y el buen trabajo.	1	2	3	4	5
14. No se alienta a la gente a trabajar unida en un mejor esfuerzo de equipo.	1	2	3	4	5

Calificación: Se suma la calificación de las catorce preguntas. Si la calificación se encuentra entre 14 y 28 . hay poca evidencia de que se requiera la formación de equipos. Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe evidencia pero no presión para formar el equipo a menos que dos o tres partidas se hayan calificado con la máxima calificación. Si la calificación está entre 46 y 56, se debe pensar en aplicar el programa de formación de equipos. Y si la calificación es mayor de 56, entonces la formación de equipos es prioritaria.

FASE PRELIMINAR.

La meta de esta fase preliminar es establecer un clima de confianza entre todos los integrantes y tratar de que las gentes se despojen de las inhibiciones que pudieran tener. Es importante poner énfasis en el apoyo del equipo, estableciendo que no habrá sanciones negativas para cualquier posición honesta.

FASE DE SOLUCION DE PROBLEMAS Y SELECCION DE ALTERNATIVAS.

En esta fase el supervisor presentará la información sobre la problemática que el grupo contestó que existía. En esta fase el grupo analizará la información y la clasificará de acuerdo a su orden prioritario de solución. Planteará qué se necesita hacer para que el grupo tenga una opinión positiva respecto a nuestra empresa.

Se sugiere que debido a que las unidades de esta empresa están compuestas por 18 personas, en las reuniones se hagan subgrupos de 4 personas máximo con el propósito de hacer más ágil y eficaces las reuniones.

Dentro de esta fase también se presentan datos a los subordinados tales como:

- Tasa de quejas.
- Ausentismo.
- Rotación de personal.
- Tiempos perdidos.

- Calidad del producto.
- Incremento en los costos.
- Productividad etc.

Los puntos anteriores se presentarán con el propósito que los integrantes del grupo los analicen y vayan relacionando los con la problemática existente en el equipo.

Dentro de esta fase se pide a el grupo que una vez analizada la información, presente soluciones alternas a la problemática que afecta al equipo, además el grupo deberá identificar la eficacia del mismo analizando sus fortalezas y debilidades.

FASE DE RETROALIMENTACION.

Se trata que en esta etapa se comparta la información del desempeño. Esta retroalimentación se debe dar en una sesión abierta, en donde no se caiga en insultos y resentimientos personales o bien en ofensas verbales. Esta sesión permitirá mejorar la eficacia del grupo, ya que permite ver los puntos sobre los que se deben mejorar en forma individual.

FASE DE PLANEACION DE LA ACCION.

El resultado final de todas las fases anteriores son para ayudar a el equipo a identificar aquellas situaciones que están deteniendo la eficacia del mismo grupo, esto sirvió para empezar a elaborar planes de acción y cambio dentro de la unidad, estas acciones deben tomarse en base a un compromiso de

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

llevar a cabo dicha acción hasta terminarla.

Acciones posibles durante la fase de planeación.

Que el grupo se tome el tiempo suficiente para su retroalimentación y que elabore un plan de acción para su mejoría individual. Si existen problemas personales entre los miembros del equipo, el supervisor hará lo posible para que los involucrados lleguen a un acuerdo y de esta forma acabar con el conflicto.

Los miembros del equipo realizarán un resumen de sus tareas y de las acciones que tienen la intención de efectuar para el desarrollo del equipo.

Se presentan y se estudian los planes de acción.

El grupo estudia su programa de fechas y planes de acción, en donde se confirman las fechas de terminación y las fechas de presentación de informes sobre el avance del trabajo que se está realizando.

FASE DE SEGUIMIENTO.

La meta de esta fase es establecer un sistema que permita asegurar que las acciones y los acuerdos convenidos se lleven a la práctica, se establecen fechas tope para la terminación de los trabajos asignados a el equipo y la actividad del supervisor estará orientada a vigilar que se terminen dichas actividades.

El proceso de formación de equipos, debe ser un proceso conti-

no que permita mantener e incluso superar los resultados de avance logrados por la o las unidades productivas como equipo.

CONCLUSIONES.

Cuando empezamos a realizar este trabajo, se pensó que lograr la formación de equipos en esta empresa de cassettes sería una tarea ardua a la que se le tenía que dedicar bastante tiempo y paciencia, además, uno de los puntos más importantes en este proceso, fue el de convencer a los supervisores como líderes de las unidades productivas que dirigen, que la única manera de acabar con la problemática que tienen en sus unidades productivas era la de aplicar un programa de formación de equipos como la mejor alternativa para hacer frente a esas situaciones. Se les menciono que ellos serian los responsables de la aplicación del programa con el apoyo de consultores externos para que el programa lograra los mejores resultados. Se les hizo ver que para que el programa fuera eficaz era necesario que modificaran el tipo de liderazgo que estaban aplicando (liderazgo autocrático) al del liderazgo situacional que se basa en la capacidad de adaptación que debe tener el que dirige para modificar su estilo de liderazgo de acuerdo a las situaciones que rodean a el grupo así como al grado de madurez del mismo. Hacer que los supervisores se comprometieran a cambiar su estilo de liderazgo fue de lo más difícil, ya que nos enfrentamos a viejos y arraigados hábitos de dirección de grupos. Afortunadamente las cosas se están dando de acuerdo a lo planeado, el programa de formación de equipos se está dando en

la fase preliminar en donde ya se está involucrando a los integrantes de las unidades productivas, esto ha despertado un espíritu de competencia sana entre ellos, en la que cada unidad productiva quiere ser la mejor en el logro de resultados. El punto básico para la formación de equipos es que el supervisor como líder de su unidad productiva establezca un compromiso entre los integrantes de su grupo y el mismo, de esta manera, habrá una aceptación de responsabilidades y una lealtad hacia el equipo en donde todas sus acciones estarán dirigidas a lograr un objetivo común.

BIBLIOGRAFIA.

Dyer William G.
Formacion de equipos.
Sistemas tecnicos de edicion, 1988.

Felgueres Coronado Cesar.
El desafio de formar equipos de trabajo.
Adminstrate hoy.
Edicion latinoamericana No. 4/agosto/1994.

Kelly Mark.
Las aventuras de un equipo de trabajo autorregulado.
Panorama editoreal, 1994.

Koontz Harold.
Elementos de administracion.
Editoreal Mc. Graw-Hill, 1983.

Margerison Charles.
Administracion en equipo.
Ediciones macchi, 1993.

P. Kotter John.
El factor liderazgo.
Ediciones Diaz De Santos S.A. 1988

Rees Fran.
El liderazgo en los grupos de trabajo.
Panorama editoreal, 1995.

Reyes Ponce Agustin.
Administracion de empresas.
Editoreal limusa, 1981

R. Sayles Leonar.
Liderazgo estilos y tecnicas.
Editoreal Mc. Graw-Hill, 1982.