

27
29-



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"PROPUESTA: DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION PARA EL DESARROLLO DE
LIDERAZGO A NIVEL DIRECTIVO EN UNA PEQUEÑA
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANGELICA CORREA CORREA

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260621



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.
Propuesta de un Programa de Capacitación para el
Desarrollo de Liderazgo a Nivel Directivo en una
Pequeña Empresa de Seguridad Privada.

que presenta la pasante: Angélica Correa Correa,
con número de cuenta: 9002396-9 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>IV</u>	<u>M. A José V. Martínez Gonzalez</u>	
<u>II</u>	<u>L. A Ma. Teresa Muñoz Garcia</u>	
<u>III</u>	<u>L. A Eva Lilia Torres Reyes</u>	

DEDICATORIA

A DIOS

Por la oportunidad de existir y concluir una de mis metas.

A mis PADRES

de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo quiero que sientan que el objetivo logrado tambien es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

A mis HERMANOS

Por tolerar mis ratos de enojo, gracias por su confianza

A ti G.C.A

Por tu paciencia, amor y apoyo incondicional brindado durante tantos años

GRACIAS

AGRADECIMIENTOS

*A mi querida
UNAM*

*y especialmente a la
FESC*

*Por la oportunidad de ser parte de ellas y formar día con día futuros
profesionistas.*

A mis PROFESORES

*Por contribuir en la formación de profesionistas dedicando parte de su vida
a transmitir conocimientos y experiencias.*

A mi asesor M.A. JOSE VILI MARTINEZ G.

Por su paciencia y comentarios en la revisión y desarrollo de este trabajo.

*A todos mis AMIGOS y demás FAMILIARES
que siempre me impulsaron a lograr esta meta*

A OBDULIA BARRETO AYALA

Sin tú ayuda no hubiera terminado ..GRACIAS

TITULO

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO
DE LIDERAZGO A NIVEL DIRECTIVO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ EL DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL DIRECTIVO DE
UNA PEQUEÑA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA ME PERMITIRÁ
DESARROLLAR SU LIDERAZGO ?

OBJETIVO

DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE PERMITIRÁ
MEJORAR EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA.

INTRODUCCION

Estamos viviendo periodos de cambio, cambios continuos en el desarrollo global de la sociedad. La velocidad de estos, requiere personas que desarrollen diferentes habilidades y actitudes, así como, desarrollar la capacidad para conocer el cambio y adaptarse al mismo, requiere de líderes preparados para enfrentarse a los retos del presente y del futuro.

El propósito central de este trabajo es desarrollar un programa de capacitación que permita el crecimiento de un liderazgo eficiente dentro de una pequeña empresa de seguridad privada. Aunque cabe mencionar que podrá servir para dar pauta a aquellos directivos de empresas que se encuentren en una situación similar (ausencia de liderazgo), y que deseen más que sobrevivir mantener el éxito en este ambiente dinámico.

INDICE

TEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVO

	PAGS.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I. ¿ QUE ES CAPACITACIÓN ?	
1.1. Definición.	1
1.2. Importancia de la capacitación en directivos.	3
1.2.1. Conocimientos del directivo.	4
1.2.2. Habilidades del directivo.	5
1.3. Proceso de Capacitación.	6
1.4. Técnicas y Métodos de Capacitación.	16
1.5. Beneficios de la Capacitación.	21
CAPITULO II. LIDERAZGO UN NUEVO MODO DE DIRIGIR	23
2.1. Definición.	24
2.1.1. ¿ Es difícil el camino del líder ?	27

2.1.2. Importancia del Liderazgo.	28
2.1.3. Visión y Misión compartidas entre líder y colaboradores.	29
2.1.4. La comunicación y el liderazgo.	31
2.1.4.1. Empatía.	35
2.1.5. La excelencia y el liderazgo.	37
2.1.6. Problemas a falta de Liderazgo.	38
2.2. Tipos de líderes.	39
2.2.1. Diferencias entre líderes y jefes.	40
2.2.2. Funciones de los líderes.	41
2.3. Corrientes del Liderazgo.	42
2.3.1. Teoría “X”, “Y” y “Z”.....	42
2.3.2. El enfoque Camino-Meta.	44
2.3.3. Liderazgo como un continuo.	46
2.4. Liderazgo en base a las situaciones.	49

2.4.1. Uso situacional del Poder.	55
 CAPITULO III. TEORÍA ORGANIZACIONAL	
3.1. Tipos de organizaciones.	68
3.1.1. Grado de Estructura.	68
3.1.2. Grado de Compromiso.	70
3.1.3. Dominación o razón social.	71
3.1.4. Las organizaciones según su Capital.	72
3.1.5. Las organizaciones según su Tamaño.	73
 CASO PRACTICO	
Antecedentes.	74
Problemática.	76
Propuesta: " PROGRAMA DE CAPACITACION HACIA UN LIDERAZGO DE EXCELENCIA".	77
 COMENTARIOS.	 84
 ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA.	85

1.1. DEFINICIÓN

La capacitación ha existido en forma empírica desde tiempos antiguos pero hasta 1978 se elevó a rango de derecho social en México. Las empresas capacitan por múltiples razones; por obligación legal, por obligación contractual, por estar a la moda, por impacto curricular, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto o sencillamente como premio o por castigo. Sin embargo, el aspecto fundamental de la capacitación descansa en la base de cubrir necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y adaptar actitudes, con el fin de lograr un desarrollo de las personas y por consiguiente el mejoramiento de las organizaciones.

Con el objeto de tener una concepción más clara de lo que es capacitación se presentan las siguientes definiciones:

Pinto Villatoro, la define:

“ Proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos”.

B. Werther, nos dice:

“ La capacitación tiene un significado más amplio. pero su objetivo principal es el proporcionar conocimientos de carácter intelectual, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo”.

Por lo anterior, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de factor humano valiéndose de todos los medios que conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y a la modificación de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

1.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS

En la actualidad los ejecutivos se enfrentan a una competencia cada día más feroz, por lo que para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una filosofía en la que impere la prevención sobre el error, la colaboración de sus miembros para hacer todo correctamente desde la primera vez generando un excelente servicio.

Los anteriores conceptos nos brindan una visión clara sobre la necesidad de dar un impulso a la capacitación, ya que será esta la piedra angular para nuestro desarrollo y considerando como premisa el iniciar con los niveles directivos, ya que es precisamente a este nivel quien le corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir su filosofía, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección del factor humano buscando siempre un efecto de cascada hasta cubrir todos los niveles de la empresa, ofreciendo conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda como ser competitivo.

1.2.1. CONOCIMIENTOS DEL DIRECTIVO

Para lograr una eficiente capacitación a los niveles directivos hemos considerado tres rubros neurálgicos:

a) En primer termino, los conocimientos especializados o técnicos que se requieren en la actividad concreta que el directivo realiza.

b) En segundo lugar, los conocimientos mas amplios posibles de Administración; esto es, saber planear, organizar, integrar, dirigir, y controlar.

c) Por ultimo, los conocimientos de la administración de la empresa en particular. En otros términos, conocer los objetivos y las políticas del negocio que se trate; por ejemplo: saber las características de su organización, conocer los sistemas de ejecución y los métodos de control que son propios de la misma compañía.

Estos conocimientos han de comprender a la empresa entera y especialmente al departamento, la sección o el puesto específico en que el directivo se encuentra.

1.2.2. LAS HABILIDADES DEL DIRECTIVO.

La capacitación del directivo también implica en cierta forma un determinado progreso en la adquisición de habilidades en las que intervienen su voluntad y su carácter. Comentado de otra forma: La Administración no solo ha de conocerse, también vivirse, es decir, adquirir ciertos hábitos o formas de conducta espontánea que son como otros nuevos "sentidos".

- a) Sentido de previsión (planeación)
- b) Sentido de orden (organización)
- c) Sentido de cooperación, sentido de comprensión,
sentido de justicia (integración y dirección)
- d) Sentido crítico (control)

Como puede notarse, la capacitación de directivos depende en gran parte del esfuerzo personal que estos realicen para adquirir los conocimientos adecuados, y sobre todo, para ejercitar sus aptitudes, para que puedan llegar a alcanzar un crecimiento individual.

1.3. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, para ello hemos de aplicar los principios y funciones de la administración (planeación, organización, ejecución y evaluación).

PLANEACIÓN

Kootz y O' Donnell c., la define así:

“Planear es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.”

“En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar que se va a hacer”.

Como parte del proceso de capacitación y desarrollo la persona responsable debe evaluar las necesidades, para descubrir que objetivos deben perseguirse, Una vez que se establecen los objetivos , se toman en consideración los principios del aprendizaje y el contenido específico del programa de capacitación.

Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)

Es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Para ello se ha de realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo; partiendo de un análisis y evaluación de “lo que hace y lo que logra”, contra “lo que ha de hacer” y “lograr”, y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona “hace y logra”, es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que si afectan los resultados, como pueden ser: deficiencias en la estructura organizacional: limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etcétera.

Definición de objetivos

Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Los objetivos en capacitación han de fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase DNC.

Objetivos de aprendizaje

Una evaluación de las necesidades de capacitación da como resultado objetivos de aprendizaje, enunciar la conducta deseada y las condiciones en que deben producirse. Esos objetivos sirven como normas que permiten medir, por comparación, el rendimiento individual y el programa.

Si no se alcanzan los objetivos, el fracaso le proporciona al departamento de personal retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Elaboración de planes y programas

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso insurreccional.

Contenido del programa.

El contenido del programa se adecua por medio de la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje, este contenido puede tratar de enseñar capacidades específicas , proporcionar conocimientos necesarios o, sencillamente tratar de influir en las actitudes , sea cual sea el contenido, el programa debe satisfacer las necesidades de la organización y los participantes, si no se responde a las metas de la compañía, se desperdiciarán recursos. Por otra parte, los que participan deben considerar el contenido pertinente para sus necesidades o de lo contrario, su motivación para aprender puede ser baja. Para que el contenido sea eficaz , también deben tomarse en consideración principios específicos de aprendizaje.

principios de aprendizaje

Se conoce muy poco sobre el proceso de aprendizaje, parte del problema se debe a que el aprendizaje no se puede observar; solo es posible medir sus resultados. Sin embargo, a partir de los estudios sobre el aprendizaje, los investigadores han trazado un cuadro amplio del proceso de aprendizaje y elaborado ciertos principios provisionales del aprendizaje.

Es posible que el mejor modo de averiguar todo lo relativo a ese proceso, sea el empleo de una curva del aprendizaje se producen a saltos (del punto a al b) y en mesetas del punto (b al punto c). los instructores tienen dos metas relacionadas con la forma de la curva de aprendizaje de cada empleado. En primer lugar, desean que la curva del aprendizaje alcance un nivel satisfactorio de rendimiento. En la figura 1, este nivel se muestra como una línea de guiones. en segundo lugar, desean que la curva del aprendizaje llegue al nivel satisfactorio de rendimiento tan rápidamente como sea posible, aunque el índice de velocidad al que aprende un individuo

depende de la persona , el uso de varios principios de aprendizaje contribuye a acelerar el proceso de aprendizaje .

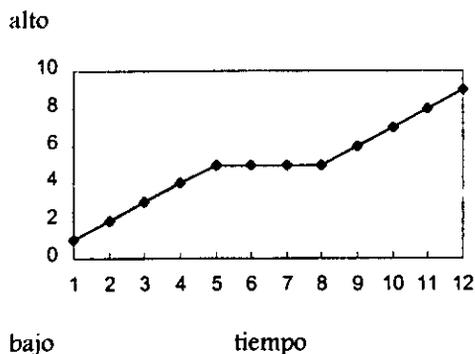


FIG.1

Los principios de aprendizaje son lineamientos sobre los modos en que las personas aprenden con mayor eficacia, Cuanto mayor sea la cantidad de esos principios que se incluya en la capacitación, tantas mas posibilidades tendrá este ultimo de ser eficaz. Los principios son: participación, repetición, pertenencia, transferencia y retroalimentacion

Participación.

Por lo general el aprendizaje es más rápido y perdura mucho mas cuando el aprendizaje puede participar activamente, la participación hace mejorar la motivación y evidentemente, utilizamos sentidos que contribuyen a reforzar el proceso de aprendizaje, Como resultado de la participación aprendemos con mayor rapidez retenemos el aprendizaje durante mas tiempo, por ejemplo, la mayoría de las personas no se olvidan nunca de

andar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición.

Aunque no suele resultar divertida, la repetición parece ser que graba un patrón en nuestra memoria. Por ejemplo, el estudio para un examen implica la repetición de ideas, fundamentales, con el fin de poder recordarlas durante la prueba de modo similar, la mayoría de las personas aprenden el alfabeto y la tablas por repetición.

Pertinencia.

El aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben aprender tienen un significado.

Transferencia

Cuando mas coincidan las demandas del programa de capacitación con las exigencias de un empleo, tanto mas rápidamente aprenderá una persona su trabajo.

Retroalimentación

La retroalimentación da a los aprendices información sobre su progreso. Con retroalimentación, los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje de mayor rapidez posible. Sin retroalimentación los aprendices no podrán evaluar su progreso y por consiguiente tienden a desanimarse.

ORGANIZACIÓN

La fase de organización del proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

EJECUCIÓN

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses esfuerzos y tiempos del personal en la realización de los eventos, así como, de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se esta haciendo se haga según lo planeado.

EVALUACIÓN

Para verificar el éxito del programa, los gerentes de personal solicitan, cada vez mas, que se evalúen sistemáticamente las actividades de capacitación y desarrollo. La falta de evaluación puede ser el defecto mas grave en la mayoría de los esfuerzos de capacitación y desarrollo, en pocas palabras , es raro que los profesionales de personal se pregunten, ¿alcanzo el programa los objetivos que se han establecido?. A menudo suponen que tuvo valor, porque el contenido parecía importante, o bien los instructores pueden basarse en las evaluaciones de los aprendices, que indiquen hasta que punto fue agradable la experiencia para ellos en lugar de evaluar su contenido.

Para la evaluación de la capacitación y el desarrollo hay que considerar las etapas (fig.2): en primer lugar, se tienen que establecer criterios de evaluación antes de que se inicie la capacitación. Estos criterios pueden ser iguales a los objetivos del aprendizaje, esto quiere decir, examinar, con el fin de determinar su nivel de conocimientos, antes de que se inicie el programa, a veces las pruebas de selección pueden servir para este fin. Después de completar la capacitación o el desarrollo una prueba deberá revelar cualquier mejoramiento que resulte poco probable que se deba a la casualidad. El programa habrá tenido éxito si el mejoramiento satisface los criterios de evaluación y se transfiere al trabajo, la transferencia se mide mejor mediante el mejoramiento del rendimiento en el empleo. Se pueden realizar estudios de comprobación en meses incluso, años después para ver hasta que punto se retuvo bien el aprendizaje.

En la evaluación se identifican dos niveles: la macroevaluación donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales y la microevaluación donde se ubica la evaluación de aprendizaje.

Macroevaluación: La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico, sistémico, como del proceso legal, administrativo e instruccional de ahí que se le conozca como macroevaluación.

Microevaluación Es la evaluación del proceso-aprendizaje considerada como indicador del avance de la instrucción que permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados

ETAPAS DE EVALUACIÓN

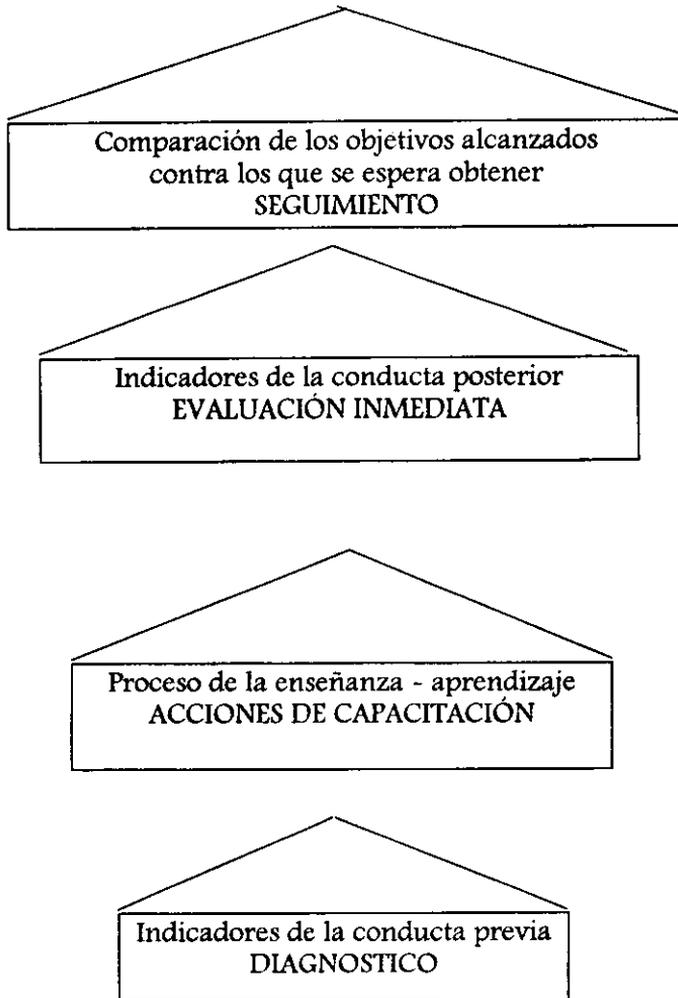


FIG.2

SEGUIMIENTO

Se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos, valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas con atención de las necesidades detectadas.

El seguimiento no se hace en todos los casos, pero si en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

La medición de costo-beneficio se hace principalmente cuando se sigue la estrategia DNC con base en problemas, ya que ésta se basa en insumos objetivos confiables que son los indicadores de productividad en general.

Presupuestos

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.

1.4. TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Al revisar las técnicas de capacitación, es importante recordar que cualquier método se puede aplicar tanto a la capacitación como al desarrollo. Al escoger una técnica o método en particular para utilizarla en la capacitación o el desarrollo se obtienen varias compensaciones. Esto quiere decir que no existe ninguna técnica o método que sea siempre la mejor, ya que puede depender de:

- * Eficiencia de costos.
- * Contenido deseado del programa.
- * Lo apropiado de las instalaciones .
- * Las preferencias y capacidades de los aprendices
- * las preferencias y capacidades del instructor.
- * Los principios de aprendizaje.

La importancia de esas compensaciones depende de la situación.

TÉCNICAS.

ESTUDIO DE CASO

Al estudiar una situación practica, Los aprendices descubren lo relativo a circunstancias reales o hipotéticas y el modo en el que actúan con otros en esas circunstancias, además de aprender a partir del contenido del caso, una persona puede desarrollar capacidad para la toma de decisiones.

Cuando los casos son significativos y similares a situaciones relacionadas con el trabajo. Hay cierta cantidad de transferencia, también existe la ventaja de la participación mediante los debates relativos al caso. Por lo general no hay retroalimentación ni repetición. Las investigaciones indican que esta técnica es eficaz, primordialmente, para el desarrollo de capacidades y solución de problemas.

CONFERENCIAS Y PRESENTACIONES EN VÍDEO.

Las conferencias y otras técnicas fuera del trabajo tienden a depender más de las comunicaciones que del modelado, que se usan en programas de servicio. Esos planteamientos se aplican tanto en la capacitación como en el desarrollo. Las conferencias son un procedimiento muy utilizado debido a que ofrecen una economía relativa y una organización significativa de los temas, sin embargo, la participación, la retroalimentación, la transferencia y la repetición suelen ser bajas, la retroalimentación y la participación pueden mejorarse permitiendo los debates durante las conferencias. Las presentaciones por televisión, de películas, diapositivas y filmas son similares a las conferencias. Una buena organización de los materiales es un punto fuerte potencial, junto con el interés inicial del auditorio.

ACTUACIÓN O SOCIODRAMA.

La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo, así mismo esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancias de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para modificar actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.

CAPACITACIÓN EN LABORATORIO (SENSIBILIZACIÓN)

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales.

Se pueden utilizar también para el desarrollo de conocimientos habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan estas experiencias. Por lo general se utiliza un profesional de psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de otras personas.

APRENDIZAJE PROGRAMADO.

Método sistemático para enseñar las habilidades para el puesto que implica presentar preguntas o hechos y permitir que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

El aprendizaje programado siempre consiste en tres funciones

- 1.- presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
- 2.- permitir que la persona responda.
- 3.- proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje ya que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

INSTRUCCIÓN CON APOYO DE COMPUTADORAS.

Muchas empresas utilizan en la actualidad las computadoras para facilitar el proceso de capacitación. Los sistemas de instrucción con apoyo de computadoras (TAC) como el plato de control data tiene varias ventajas ofrecen instrucción individualizada a un ritmo propio, fácil de utilizar y los capacitados reciben retroalimentación inmediata. Con respecto a su esfuerzo. Esta instrucción tiende también a ser más flexible en cuanto a los que se encuentran en capacitación generalmente pueden utilizar la computadora en casi cualquier momento que deseen y por lo tanto recibir su capacitación cuando prefieren. Los sistemas de instrucción con apoyo computarizado como el plato puede contar también con capacidades de simulación. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos, los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación.

Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

MÉTODOS

Los criterios para seleccionar algún método difieren según su nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa.

MÉTODO PARTICIPATIVO.

Este método involucra directamente al directivo y colaboradores en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso.

MÉTODO PRESCRIPTIVO.

Este método implica un proceso bastante centralizado, es decir, consiste en el análisis detallado por parte del capacitador en la elaboración del diagnóstico de necesidades. Para ello, se utilizan también instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa.

MÉTODO COMBINADO

La DNC es un proceso que en la práctica combina métodos de análisis, tanto preceptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación del ámbito, área y nivel del estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos a emplear.

1.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Modos en que la capacitación beneficia a la organización.

- *Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes mas positivas hacia la orientación a los beneficios.
- *Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- *Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- *Contribuye al desarrollo de al organización.
- *Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- *La organización tienen mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- *Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los trabajadores.
- *Contribuye a que aumente la productividad y/o calidad del trabajo.
- *Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados
- *Mejora las relaciones de los trabajadores y la administración
- *Estimula la administración preventiva, en lugar de dedicarse a apagar incendios
- *Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización
- *Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuyen a que eviten tensiones y angustias.

Beneficia a los individuos lo que, a fin de cuentas, es provechoso para la organización.

*Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas

*Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí mismo

*Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos

*Proporcionar información para mejorar los conocimientos de dirección, las habilidades y las capacidades de comunicaciones

*Impulsa una persona hacia las metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción

*Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje

*Ayuda a las personas a desarrollar capacidades, para hablar y escuchar

*Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas

CAPITULO 2

LIDERAZGO, UN NUEVO MODO DE DIRIGIR

En el mundo se vive una grave crisis de autoridad. El jefe no cuenta como antes, con el apoyo y la garantía del respeto religioso al “superior”. Ahora él debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente. Ser jefe es hoy un mérito personal, más que un don o herencia.

La primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Pero a un renglón seguido comprueba que los dirigentes, que son el recurso fundamental, son también “el recurso más escaso de cualquier organización”. formar líderes es promover el progreso de nuestros países y el desarrollo conjunto de sus habitantes.

2.1. DEFINICIÓN

Un liderazgo centrado es parte del éxito empresarial, es la chispa de la integración y la confianza de la dirección en sus hombres y viceversa.

Para que podamos ser unos buenos jefes y guiar por el mejor camino a nuestros subordinados, es necesario repasar algunas definiciones relacionadas con el LIDERAZGO.

Administración

Es el trabajo con y a través de individuos y grupos para lograr metas de la organización. Por lo tanto administrar es hacer a través de otros.

Dirección

Es encauzar coordinadamente los recursos hacia el logro de las metas planteadas. El objetivo de la dirección es llevar los cursos existentes hacia el logro de nuestras metas.

Poder

Es el potencial de influencia de una persona. En una medida de potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan, a la vez que evita verse obligada por otros a hacer lo que no quiere hacer.

Autoridad

Es el poder que tiene una persona sobre otra que le esta subordinada, es decir, autoridad es el poder que le da una persona él puesto que ocupa.

Líder

Persona a la que se le conoce no solo por la autoridad que emana de su puesto, si no la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y cualidades; de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a sus colaboradores hacia el logro de las metas de la organización.

liderazgo

“Es el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen hacia el logro de las metas del grupo”.

“Es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.”

Rodríguez Estrada Mauro

Liderazgo quiere decir que en lugar de “empujar” “arrastremos”, que la gente nos siga. Se trata de no tener que hacer uso de la investidura que posee el propio cargo, como capacidad para premiar o castigar, o medir o dar ordenes, ya que ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerza su posición como líder.

Es lograr que una persona haga lo que queremos, cada jefe tiene su propia manera de mandar, algunos gritan otros amenazan, otros piden, otros suplican, etc. Su forma de mandar es su estilo de liderazgo, el estilo es la manera particular de ejercer el liderazgo. Estilo puede definirse como: Pautas consistentes de la conducta.

El liderazgo no solo implica voluntad de trabajar, sino él involucrarse en todos los aspectos, para la realización del trabajo; esto quiere decir que tiene que guiar a sus colaboradores para lograr los objetivos que se han propuesto.

Un líder efectivo es aquel que es seguido por sus colaboradores, los cuales, tienden a imitar a sus jefes, como un medio para lograr sus necesidades, objetivos y aspiraciones.

2.1.1. ¿ES DIFÍCIL EL CAMINO DEL LÍDER?

Así como existe un camino para ser “jefe”, también hay otro para ser líder, la diferencia de este último es que requiere de conciencia, preparación y decisión por parte de quienes desean transitarlo.

Conciencia. Tomar conciencia del privilegio y del compromiso de ser líder. Privilegio, porque permite ayudar a otros a crecer y crecer con ellos, permite aprender. Esto mismo radica en compromiso ya que el líder asume la responsabilidad por una o varias personas.

Congruencia. No se puede ser líder cuando se dice y se hace otra cosa. Es preciso pensar lo que se dice y asumir el compromiso de respaldo de hechos.

Convencimiento. Ser capaz de convencer a otros a seguirle, para ello, ha de estar convencido, usted mismo, de que el rumbo es el adecuado.

Sobre todo dejar de ejercer un liderazgo ineficaz (autocrático).

El “jefe” que desee culminar una empresa, cualquiera que sea ésta, deberá tener en cuenta el ampliar sus roles vitales que son: el de *visionario*, que significa tener claro lo que se piensa realizar, tomado de las necesidades del equipo, compartiendo y dándolo a conocer a quienes son sus colaboradores; el de *emprendedor*, para continuar con la labor de alcanzar el objetivo sin descanso, bien organizado y con la determinación de lograrlo, el de *concertador*, para encontrar la forma de que las partes que están involucradas en la empresa estén conscientes y se comprometan y compartan en la forma adecuada y apoyen para conseguir lo que se busca; el

de innovador, para estar consiguiendo nuevos caminos, fórmulas y herramientas que ayuden al equipo a su realización personal.

2.1.2. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El tema de liderazgo ha interesado a un gran número de generaciones. Desde tiempos remotos se han elaborado diversos tratamientos del tema, basándose en el enfoque “del gran hombre” e inspirados en el lema “el líder nace no se hace”. Idea que data desde los antiguos Griegos y Romanos.

Con el desarrollo de las teorías sobre el Liderazgo, ahora indudablemente sabemos que hay quienes nacen con ciertas cualidades características de un líder las cuales aplica desde muy pequeño, y de igual forma sabemos que esas cualidades se pueden desarrollar y perfeccionar a través de diversas técnicas, puesto que una persona puede tener esas cualidades para ser un líder y sin embargo no ha sabido encauzarlas hacia un camino óptimo, por otro lado existen cualidades que solo se adquieren mediante la práctica, conformando así una experiencia, que resulta de gran valor en el desarrollo del Liderazgo.

2.1.3. VISIÓN Y MISIÓN COMPARTIDOS ENTRE LÍDER Y EL COLABORADOR

Ser visionario es un signo común a todos los líderes. Peter Drucker define como fundamento del liderazgo “la capacidad de pensar y meditar sobre la misión de la organización, definiéndola e implementándola de una visible y clara.”.

La visión incluye la misión de la empresa, las dos son perspectivas de futuro: lo que hay que alcanzar y lograr. La misión hace énfasis en la tarea permanente de la empresa; la visión señala la imagen concreta de lo que se pretende ser en el futuro.

La visión es iniciada por los líderes basados en su intuición y el conocimiento de la realidad; enraizada en el pasado y con perspectiva de crecimiento y de lograr una situación mejor de lo que existe en el presente.

Pero la visión, para que tenga efecto, ha de ser compartida con el grupo y apoyada por éste, ya que si no es compartida por los seguidores, la visión no pasaría de ser una buena intención en la cabeza del líder. Para ello la visión estará suficientemente detallada, para cada quien encuentre su papel para contribuir al esfuerzo común. Este detalle se especifica en la misión y en las estrategias de la institución u organización.

La misión contiene el que hacer fundamental de la empresa, su objeto fundamental o negocio al que se dedica. Define la razón de ser de la institución, el por qué existe o fue creada. En otras palabras, el objetivo o propósito básico.

La misión es una magnífica herramienta de liderazgo y dirección que todo director, gerente o jefe ha de recordar y difundir constantemente entre la gente. Bien utilizada, es la herramienta para planear y seleccionar los objetivos de la empresa y de cada una de las áreas. Asimismo, es el criterio para evaluar el desempeño corporativo e individual. En último término, cada miembro de la empresa será valioso para la misma en la medida que contribuya a lograr la misión de la empresa.

Las estrategias y los valores son el siguiente paso para dejar bien claro a toda la institución las formas y los caminos para lograr dicha misión y visión de futuro.

2.1.4. COMUNICACIÓN

Es un hecho que gran parte de los directivos aún no tienen conciencia de la gran ayuda que significa la comunicación para el logro de los objetivos institucionales.

La vida de una empresa es una madeja dinámica de comunicaciones internas y externas.

1. Internas:

- Las relaciones humanas de los miembros del personal entre sí.
- La participación de todos en el interés por los objetivos.
- La retroinformación generalizada sobre el desempeño de personas.
- El elevado sentido de pertenencia a la empresa.
- La mutua armonía del personal.

2. Externas:

- Con los clientes
- Con los proveedores
- Con la competencia
- Con el público en general

Pero, ¿qué es Comunicación?

El sentido original de la palabra comunicación viene del verbo latino *comunicare*, que significa repartir, compartir, hacer partícipe de algo. Este verbo deriva del adjetivo *communis*, y este a su vez de *cum*=com y *munus*=don, regalo, trabajo, obra, cargo. De esto tenemos que comunicación es “compartir o tomar parte con”.

En otras palabras, comunicación “es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que ha ido moldeando nuestras actitudes y conductas ante la vida”. Puede ser en forma verbal (lenguaje, tono de la voz,...) y no verbal (gestos, postura,...)

¿ Qué habrá de comunicar el directivo?

La dirección de algunas empresas creen que el personal no necesita saber o conocer algunos hechos relacionados con la empresa, e insisten en controlar la información en el sistema.

El compartir información acerca de los planes, políticas, procedimientos o desempeño ayuda a afianzar la “propiedad” que el colaborador ha de sentir hacia la empresa y es idóneo que el directivo de dicha información, ya que, cuanto más abierto sea más responsabilidad tomará el personal y más comprometida se sentirá hacia él y hacia la empresa.

Primordialmente el dirigente buscará que todos los miembros de la empresa se identifiquen con la misión y los valores de la misma desde que son recién contratados, y ha de continuar comunicando información para mantener a todos en contacto y compartiendo el mismo interés, ya sea por medio:

a) Comunicación formal/masiva. Este tipo de comunicación llega a todos los miembros en la forma de un folleto o documento impreso, de una circular interna, de video presentaciones o de avisos en tableros.

b) Formal/persona a persona. Consiste en reuniones ya sea con todo el personal o uno por uno cuando afecta a una sola persona.

c) Informal o por medio del rumor. La menos conveniente ya que los rumores exageran y distorsionan la información, se pierde a la mejor gente a consecuencia de los rumores más en casos de crisis. Los clientes también llegan a escuchar los rumores, por lo que es importante proporcionar al personal información correcta y actualizada, lo cual minimiza la acción de los rumores.

SABER ESCUCHAR.

Considerando, que una de las principales causas de conflictos laborales en muchas empresas es que el directivo no escucha al personal, es decir, poner oídos sordos a las quejas y buscar siempre excusas para no recibirlos o bien no dedicarles el tiempo suficiente para que puedan expresar sus problemas.

Escuchar con atención al personal puede ayudar a descubrir un problema latente de graves consecuencias para la empresa, y así tener el suficiente tiempo para resolverlo. Cuando el directivo se detiene a escuchar al personal llega a conocerlo mejor, además, la gente aprecia que se le de la oportunidad de expresar lo que siente, por lo que aumenta su respeto por el directivo. Aunque no siempre pueda él resolver sus problemas, sin embargo, les hará sentir, que se les toma en cuenta, demostrando un sincero interés hacia el factor humano.

Saber escuchar representa el 50% de toda la comunicación, entonces, sino se escucha con interés, la comunicación no se dará al 100%. El proceso será completo tratando de entender lo que la otra persona dice, concentración absoluta, despejar la mente de toda distracción para lograr una atención total a lo que se oye; tomar en cuenta que cuando uno habla otro escucha, *la comunicación es calle de dos sentidos*. Por esta razón, es importante reconocer que la comunicación es recíproca y no como en ocasiones se realiza de arriba hacia abajo, es decir, mediante órdenes y sin tomar en cuenta la experiencia o la reacción del personal.

2.1.4.1. EMPATIA

Hay casos que propician la subjetividad y las distorsiones en la comunicación, en la pequeña empresa el más común es como el directivo ve las cosas sistemáticamente diversas de como las ve el personal, o viceversa, porque ambos carecen de empatía.

Un elemento vital de las buenas relaciones entre el directivo y el personal es la empatía. Según su significado etimológico empatía, *en phatos*, es “sentir en otro”, es decir, ponerse en el lugar de otras personas antes de juzgarlas, lo cual exige tiempo y concentración.

Un líder que posee esta cualidad no juzga a sus colaboradores como tales, sino solamente sus actos, entenderá las razones de sus fallas aunque no las apruebe, y si lo merecen les dará otra oportunidad. *“No juzgues a un hombre sin haberte calzado sus zapatos durante una milla por lo menos”*.

Tener empatía no significa ser complaciente, conceder a los colaboradores cualquier cosa que pidan, sobre todo tratándose de un colaborador problema, que trabaja de mala gana; por lo que el directivo no se tentará el corazón para despedirlo, ya que mantenerlo en la empresa significaría falta de integridad y autodisciplina.

Empatizar con una persona no es fácil, pero se puede lograr tomando en cuenta los siguientes puntos:

- * Conózcase a si mismo, sus fortalezas y debilidades
- * Aprenda a gustarse así mismo
- * Busque un punto de interés en el individuo
- * No trate de agradar a la gente, mejor manifieste interés
- * Entender lo que hace “palpitar” a la otra persona
- * Trate de aprender de toda situación

Según, Llano Cifuentes, el enfoque de un comunicador es el de ser un facilitador, un estratega, un concertador de voluntades que ayude a encontrarle un sentido a las organizaciones, un fijador de cultura e imagen

De hecho, la comunicación se da, quiérase o no; lo interesante es que se practique en función de los objetivos de la empresa.

2.1.3. - LA EXCELENCIA Y EL LIDERAZGO

“La excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito. Nosotros somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia no es un acto, sino un hábito”.

Aristóteles

Para lograr la excelencia en las organizaciones, es imprescindible de la excelencia individual. Las empresas excelentes son el futuro de un equipo directivo en el que predomina un estilo de liderazgo, cualquier inicio por la búsqueda de la excelencia partirá del equipo directivo. De nada servirá a una empresa contar con magníficos recursos financieros, materiales y tecnológicos, si el factor humano falla, y peor aun, si los gerentes no tienen la capacidad para coordinar y guiar los esfuerzos del personal para la consecución de los objetivos de la empresa. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización, sea también un líder.

2.1.4.- PROBLEMAS A FALTA DE LIDERAZGO

La falta de un liderazgo trae consigo grandes problemas que afectan a la organización. Entre ellos podemos en listar:

- 1.- Falta de información.
- 2.- La centralización del poder al otorgar premios y castigos en manos ajenas a los jefes derechos, como puede ser un departamento de personal.
- 3.- El no saber delegar trabajo a los subordinados, o en caso contrario delegar todo el trabajo en manos inexpertas.
- 4.- Falta de planeación de objetivos y metas de la organización lo que ocasiona la dispersión de esfuerzos.
- 5.- Puntos definidos sin precisión.

2.2. TIPOS DE LÍDERES

LIDERAZGO ORIENTADO A LA TAREA

La esencia de este tipo de líder es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución.(Otros adjetivos designados a este líder son: autocrático, restrictivo, y directivo).

Este estilo denota un grado mayor de dirección y mas falta de interés del colaborador como persona.

1.- La mayor parte de las veces este tipo de liderazgo se correlaciona positivamente con la productividad.

2.- Suele disminuir la satisfacción de la cohesión.

LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS

Consiste en escuchar a los miembros del grupo. Ser amistoso y accesible, ayudar a los seguidores en sus problemas personales. Su esencia es la sensibilidad ante los seguidores como personas. Estos líderes se distinguen por su consideración hacia los demás muestran interés por ellos (Otros adjetivos que son manejados para este tipo de líder son: democrático, participativo)

2.2.1.- DIFERENCIAS ENTRE LÍDERES Y JEFES

Un líder se distingue de un jefe porque: Inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para guiar a sus colaboradores a el logro de los metas, sabe como dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo. Por que el personal reconoce en él, no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y cualidades.

El líder es aquel que crea aptitudes y equipos, alienta, enseña, escucha y facilita el trabajo de toda las personas bajo su mando.

Sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa, en pocas palabras, el líder es aquel que sabe como dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo.

2.2.2.- FUNCIONES DE LOS LÍDERES

El líder tiene bajo su responsabilidad un cierto número de colaboradores por lo que asume las siguientes funciones:

-
- * Cooperar con los integrantes de su grupo para que aprendan a trabajar en equipo.
- * Guía y orienta los esfuerzos de su grupo
- * Define los problemas que se presentan, reuniendo información relativa a la situación.
- * Investiga las causas que originaron el problema.
- * Analiza los problemas.
- * Adiestra a los colaboradores en la manera de resolver eficientemente los problemas .
- * Revisa las recomendaciones y acciones que le presentan sus colaboradores.
- * Efectúa las preguntas que le permitan obtener información pertinente acerca de los problemas.
- * Determina la acción correctiva que se requiere.
- * En una palabra es quien toma las decisiones.
- * Sugiere alternativas de solución a los problemas en los cuales se ve involucrado o le sea solicitada su opinión.

2.3. CORRIENTES DEL LIDERAZGO

Hay varias teorías sobre la conducta y los estilos de liderazgo. Esta sección se centra en una breve explicación sobre las más destacadas.

2.3.1. TEORÍA “X”, “Y” Y “Z”.

Douglas Mc Gregor identificó las creencias que tienen los administradores o jefes respecto a su personal. Integro estas en dos grupos o teorías. La teoría “ X “ supone que la mayoría de la gente prefiere ser dirigida y no está interesada en adquirir responsabilidades. Lo que las motiva es el dinero, las presentaciones y las amenazas de castigo. Las personas que aceptan esta teoría estructuran, controlan y supervisan estrechamente a sus empleados ya que las creen irresponsables e inmaduras.

En la teoría “ Y “ se refiere a aquellas personas que tienen un nivel educativo y social creciente y que son capaces de un comportamiento más maduro , supone que la gente no es por naturaleza floja y digna de confianza, sino que las personas pueden ser autodirigidas y creativas, se les “motiva” adecuadamente.

Es decir, la gente debidamente motivada puede lograr mejor sus metas conjuntamente con las de su organización.

Los supuestos de la teoría Z son:

a) El hombre es básicamente un ser racional, abierto a las cosas y a los acontecimientos.

b) No es inherente ni bueno ni malo, sino que reacciona de acuerdo a las circunstancias a que se enfrenta.

c) A pesar de que es consciente de la influencia de sus instintos, en su comportamiento actúa de acuerdo a su inteligencia.

d) Su modelo básico de interacción es la interdependencia.

2.3.2. EL ENFOQUE CAMINO-META.

En esta teoría la principal función del líder es fijar metas con sus colaboradores ayudándolos a encontrar la forma de lograrlas eliminando obstáculos.

Considera factores situacionales como:

- 1.- Las características de los colaboradores (necesidades, capacidades)
- 2.- El ambiente de trabajo que incluye la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo.

Así de esta forma la conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- I.- Liderazgo de apoyo .- El líder considera las necesidades de los seguidores y preocupación por su bienestar .
- II.- Liderazgo participativo.- Permite a los seguidores influir en las decisiones , lo que genera mayor motivación.
- III.- Liderazgo instrumental.- Da a los seguidores asesoramiento y aclara lo que se espera de ellos, incluye planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

IV.- Liderazgo orientado hacia los logros.- Incluye establecer metas que presenten desafíos, elevar el desempeño y la seguridad de que alcanzaran sus metas.

En lugar de afirmar que existe una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación.

2.3.3.- LIDERAZGO COMO UN CONTINUO

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt son los creadores de este concepto. Consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el colaborador.

Esta teoría reconoce que el estilo apropiado depende de tres elementos:

a) Del líder: de las fuerzas que operan en su personalidad, sus valores, la confianza por parte de sus colaboradores.

b) De los seguidores: de su fuerzas, de la disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos, experiencia.

c) La fuerza de la situación: son los valores y tradiciones de la organización.

Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder concede a sus colaboradores. Por tanto en lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo (Autocrático o Democrático) este enfoque da una variada gama de comportamientos sin sugerir uno que sea siempre correcto y el otro todo lo contrario.

LA REJILLA O GRID GERENCIAL

Enfoque desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton. Demuestra la importancia tanto por la producción como por las personas.

Dimensiones de la rejilla.

Tiene dos dimensiones:

1.- Preocupación por la producción.

Incluye actitudes del supervisor hacia aspectos como calidad de decisiones, políticas, procedimientos y procesos, eficiencia del trabajo y volumen de producción.

2.- Preocupación por las personas

Incluye el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos.

Estilo 1.1.- Hay poca preocupación por las personas o la producción. Participación mínima. Los administradores solo marcan el paso y comunican información de los supervisores a subordinados.

Estilo 9.9.- Aquí los administradores muestran en sus acciones la mayor dedicación tanto al personal como a la producción. Armonizan las necesidades de la producción con las de los individuos.

Estilo 1.9.- “administración o club campestre”

Los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y solo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en donde los trabajadores están relajados, amistosos y felices. Nadie se preocupa por alcanzar las metas.

Estilo 9.1.- “Administradores autocráticos de tarea”

Solo les preocupa desarrollar una operación eficiente. Tienen poca o ninguna preocupación por el personal. Son autocráticos en su estilo de liderazgo.

Estilo 5.5.- Los administradores tienen una preocupación por la producción y por el personal. Logran una moral y producción adecuadas. No fijan metas demasiado altas y tienen una actitud “benévola autocrática” hacia las personas.

Esta rejilla es útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica porque un administrador se ubica en una o otra parte de la rejilla.

Para determinar esa razón se observarán las causas, las características personales del líder y los seguidores, sus aptitudes, el ambiente de la empresa y otros factores situaciones que influyen en los líderes y sus seguidores.

2.4. LIDERAZGO EN BASE EN LAS SITUACIONES

TEORÍA HERSEY Y BLANCHARD

La teoría del liderazgo situacional es una de las mejores que se han realizado a fin de detectar el estilo de liderazgo que resulte exitoso en la mayoría de las situaciones.

En el líder radica la necesidad de saber adaptar su comportamiento a las diferentes situaciones que se le pueden presentar y como consecuencia de su actitud, los colaboradores posteriormente cambiarán la suya adaptándose a lo que el líder dice.

Para poder influir sobre los colaboradores y aplicar correctamente el liderazgo situacional es necesario conocer las bases sobre las que se desarrolla la teoría.

Tres elementos para determinar el estilo de liderazgo

Esta teoría se basa en tres elementos. Los dos primeros conforman la actuación del jefe o líder y el tercero se refiere a los colaboradores sobre quienes va a influir.

1.- Cantidad de dirección, también llamada Conducta Tarea.

Es el grado en que el líder organiza y define el papel o rol a desempeñar por su grupo. Explica el cuando, como, cuales y donde han de ser realizadas las actividades.

Establece patrones y maneras de lograr que se haga el trabajo en una baja cantidad de dirección el líder no explica con detalles la actividad a realizar, solo le dice a los oradores la tarea que deben ejecutar.

Una alta tarea (dirección) es la forma en que el líder explica paso por paso , la tarea a realizar.

Es decir la conducta tarea es la cantidad de instrucción que el líder da a los colaboradores . Es la cantidad de explicación , de ordenes dadas por el líder.

2.- Cantidad de apoyo Socio-emocional también llamada Conducta de Relación.

Es el grado en que el líder tiende a mantener relaciones mas personales con los colaboradores abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidades y dando oportunidad a sus colaboradores que desarrollen su potencial.

Es decir, es la cantidad de estímulo que da el líder para que el otro se sienta bien, da apoyo y confianza. Una alta conducta de relación se refiere a que el líder mantiene mucho trato y comunicación en doble sentido con los colaboradores, los escucha y los estimula constantemente, reconociéndoles sus méritos.

Cuando hay una conducta de relación baja, el líder tiene poco trata con los colaboradores. Cada quien se dedica a lo suyo, la comunicación es escasa o precisa, solo se habla lo necesario. Existe poco reconocimiento directo del líder a los colaboradores.

Podríamos resumir diciendo que la conducta de relación es la cantidad de estímulo y apoyo que el líder da a sus colaboradores.

3. La madurez de los seguidores

Esta teoría no formula un estilo único y correcto, sino que estipula; que el estilo del líder debe ser aplicable a la situación específica y para esto es necesario considerar a quien se va a aplicar ese estilo, es decir a sus colaboradores con sus características o al comportamiento que manifiestan.

A estas características y comportamientos se le llama “madures en los seguidores”.

Hersey y Blanchard definen a la madurez para efectos del liderazgo de la siguiente manera:

Es la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento solo en relación a una tarea específica.

Desglosemos la definición:

HABILIDAD.- Es el poder hacer algo. Es el tener los conocimientos y experiencia necesarios para realizar ciertas tareas.

DISPOSICIÓN.- Es el querer hacer algo. Es el tener la confianza y compromiso para hacer algo.

RESPONSABILIDAD.- Es el hacerse cargo uno mismo de algún trabajo sin la necesidad de dirección y apoyo.

TAREA ESPECIFICA.- Es un trabajo determinado o una actividad concreta.

Así se puede concluir que madurez es el poder y querer hacer por nosotros mismos alguna actividad determinada A la habilidad o el poder hacer algo se la llama MADUREZ HACIA LA TAREA.

A la disposición o el querer hacer algo se le llama MADUREZ PSICOLÓGICA.

PODER HACER = MADUREZ HACIA LA TAREA

QUERER HACER = MADUREZ PSICOLÓGICA

Evaluación de la madurez

Para poder evaluar a los colaboradores se ha de tomar en cuenta diversos factores que comprenden la madurez hacia la tarea y su madurez psicológica.

Factores de madurez hacia la tarea:

- 1.- Cantidad de trabajo.- Considere los volúmenes de trajo que obtiene el colaborador, compárelos contra los volúmenes programados o establecidos.
- 2.- Calidad de trabajo .- Considere la precisión y cuidado con lo que se trabaja el colaborador. Compare su trabajo contra las normas de calidad establecidas.
- 3.- Aprovechamiento de los recursos.- Considere el cuidado del colaborador en el consumo de materiales y tiempo. Piense en el volumen de desperdicios y tiempos perdidos que el colaborador ocasiona.

4.- Cumplimiento en los Plazos.- Considere el cumplimiento puntual del colaborador en los trabajos encomendados, compare la puntualidad en la entrega contra los plazos establecidos.

5.- Conocimiento del trabajo.- Considera el grado de conocimiento que el trabajador tiene del trabajo y de los requisitos para lograrlo.

6.- Conocimientos técnicos .- Considere el grado de información técnica que el colaborador posee respecto a la labor que desempeña.

7.- Habilidad de organización y planeación.- Considere la facilidad y disposición el colaborador para establecer prioridades y estructurar su trabajo, así como la organización personal de su lugar de trabajo.

8.- Habilidad para resolver problemas.- Considere la preparación que tiene el colaborador para detectar y solucionar problemas por si mismo.

9.- Habilidad general para el trabajo.- Considera la facilidad y dominio que colaborador posee respecto a la labor que realiza

10.- Manejo de personal.- Considera la habilidad que el colaborador desarrolla a sus compañeros de trabajo en labores de coordinación.

Factores de madurez psicológica

1.- Actitud general hacia el trabajo.- Considera le disposición y el comportamiento que el colaborador posee con respecto a la labor que realiza

2.- Responsabilidad.- Considere el interés y la disposición que el colaborador muestra hacia el cumplimiento de sus obligaciones.

3.- Contabilidad.- Considere el grado de confianza que el colaborador inspira en usted.

4.- Iniciativa.- Considere el grado en que el colaborador procura aplicar nuevas formas para desarrollar el trabajo.

5.- Comunicación y coordinación.- Considere el grado en que el colaborador está dispuesto a cooperar y ayudar a otros compañeros y áreas de trabajo.

6.- Presentación, morales y trato.- Considere estas actitudes personales del subordinado en comparación con las normas establecidas por la empresa.

7.- Disciplina general.- Considere la disposición hacia la puntualidad y respeto que el subordinado muestra hacia los reglamentos y normas de la empresa.

8.- Adaptabilidad.- Considere la disposición del subordinado a adaptarse y trabajar bajo distintas condiciones.

9.- Trabajo bajo presión. Considere la disposición y facilidad del subordinado para trabajar en condiciones apremiantes.

10.- Seguridad personal.- Considere la confianza que el subordinado muestra respecto a su trabajo y capacidades

2.4..1. USO SITUACIONAL DEL PODER

FUENTES DEL PODER.

El concepto de poder esta sumamente relacionado con el liderazgo, ya que el poder es el medio que utiliza el lider para influir sobre el comportamiento de sus subordinados.

El poder es el potencial de influencia y e liderazgo es el arte de influir, por lo tanto el liderazgo es el ejercicio del poder.

Existen algunos líderes que tienen mucho poder, otros muy poco, esta diferencia se debe a la posición que tienen el líder, dentro de la organización, al PODER DE POSICIÓN o AL PODER PERSONAL, la que adquiere el líder de acuerdo a las diferencias individuales que tiene. Para ello el directivo ha de percibir dos cosas: primero, que Tipos de poder tiene el poder, y segundo, que está dispuesto a usarlo.

Poder de posición

se define así “la autoridad que se va delegando en una organización” El que el líder posea el poder de posición no significa que lo tendrá por siempre, ya que los dirigentes de su organización, así como le delegaron autoridad se la pueden quitar, por lo tanto , se puede decir que el poder de posición es volátil y se gana día con día.

Poder personal.

Se define así “Depende de la confianza que inspire en las personas que va a influir”

El poder de posición y el personal constituyen un sistema de influencia. El grado de poder personal que los subordinados están dispuestos a darle al líder es resultado de aquello que perciben sobre su habilidad para dar recompensas o castigos (poder de posición). Estos medios para influir sobre el comportamiento se definen así:

1.- Poder de coerción,

Se basa en el miedo, un líder con alto poder coercitivo inspira el cumplimiento de sus deseos porque si alguien se rehusa a hacer lo que pide, se le castigara haciéndolo realizar trabajos indeseables, con las llamadas de atención o con la destitución.

2. Poder de relación .

Se basa en las relaciones de líder con personas importantes dentro o fuera de la organización. Un líder que tiene un alto poder de relación, logra que otros realicen sus deseos porque esperan ganar los favores de la conexión importante o poderosa.

3.- Poder de recompensa

Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que al cumplir con el, recibirán incentivos positivos como aumento de sueldo, ascenso o reconocimiento.

4.- Poder de legitimidad.

Se basa en el puesto ocupado por el líder, por lo general mientras mas alto sea el puesto, mayor tiende a ser el poder legitimo. Un líder que posee un alto poder de legitimidad induce al cumplimiento o influye sobre el comportamiento de otros, porque siente que la persona tienen derecho, por el puesto que ocupa dentro de la organización, de esperar que sus deseos se lleven acabo.

5.- Poder de referencia o personal.

Se basa en las virtudes personales del líder. Por lo general, un líder que posee un alto poder de referencia es querido y admirado por otros debido a su personalidad, este cariño, admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de los otros, carisma, los seguidores piensan que sus propias metas son las mismas precedidas por el líder.

6.- poder de información.

Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas. Esta base de poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan esta información o que desean ser bien informados .

7.- Poder de capacidad.

Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee el líder, quien al inspirar respeto, influye sobre el comportamiento de los demás, este respeto los lleva a cumplir con sus deseos, metas y objetivos.

USO SITUACIONAL DEL PODER.

Hersey y Blanchard dicen que existe una relación directa entre el nivel de madurez de las personas y el tipo base del poder.

El liderazgo situacional proporciona las bases para entender el impacto potencial de cada base del poder .

La madurez del seguidor indica que estilo de liderazgo tendrá mayores posibilidades de éxito, y también determinan la base del poder que deberá aplicar el líder si quiere inducir el cumplimiento o influir sobre el comportamiento de otros.

Si el líder esta aplicando el estilo de liderazgo adecuado al nivel de madurez de su subordinado, lo mas probable es que se maximicen las posibilidades de éxito del líder gracias a la base apropiada del poder.

1.- Poder de coerción

Aun seguidor con nivel bajo de madurez, es necesario que se le conduzca con autoridad para hacerlo productivo. Para usar mas eficazmente el estilo ordenar, debe usarse el poder de coerción, el comportamiento de las personas con este bajo nivel de madurez, esta influido por el conocimiento de que tendrán que pagar un alto costo si no aprenden.

Si ellos no son capaces o no quieren, vendrán sanciones, transferencias, o hasta el despido. El poder de coerción que ejerce el líder motiva a sus subordinados a que cumplan con lo que se les ordena y así evitaren el castigo.

2.- poder de relación.

El subordinado es una persona que sigue necesitando que lo dirijan, pero es necesario que el líder le brinde apoyo, su madurez se ubica como los estilos ordenar y convencer, son los mas efectivos si el líder ejerce su poder de relación, ya que el subordinado tiende a evitar castigos a través de su relación con el líder.

3.- Poder de recompensa

El subordinado requiere de un alto apoyo y dirección, y su madurez es entre baja y moderada, por lo tanto el estilo como debe tratarlo el líder es el de convencer, debiendo apoyarse en el poder de la recompensa

4.- Poder de legitimidad

Los estilos de liderazgo que influyen en el comportamiento de los subordinados que tienen una madurez intermedia son convencer y participar.

Usados eficazmente debe el líder apoyarse en el poder legítimo en el cual el comportamiento de los colaboradores por el nivel jerárquico que ocupa dentro de la empresa.

5.- Poder de referencia.

Si el colaborador se encuentra en el nivel de madurez moderada alta (M3), necesita poca dirección pero una alta relación, que es el estilo particular, y este se aplica si el líder cuenta con el poder de referencia. Los subordinados son capaces pero inseguros, no desean hacer las cosas encomendadas, por lo tanto, se debe inspirar confianza.

6.- Poder de información.

Los estilos eficaces en niveles de madurez superiores alta media M3 y M4 son participar y delegar, Los colaboradores piden información a su jefe o líder para mejorar su actuación en el trabajo.

7.- Poder de Capacidad.

Un colaborador con poca dirección y apoyo es aquel que ha alcanzado un alto nivel de madurez , Es una persona que quiere y puede , por lo tanto , el líder emplea el poder de, la capacidad, ya que cuenta con la experiencia, la habilidad y los conocimientos que el colaborador considera importantes.

3. TEORÍA ORGANIZACIONAL.

Tipología de Blau y Scott.

Presenta una clasificación de las organizaciones, esto es, una tipología de las organizaciones basados en el principio del “cui bono” o del beneficio principal. De la siguiente manera!

a) Asociándose de beneficios mutuos.

Donde el beneficiario principal son los propios miembros de la organización, como las asociaciones profesionales, las cooperativas, los sindicatos, etc.

b) Organizaciones de intereses comerciales.

Donde los propietarios o accionistas son los principales beneficiarios de la organización, como la mayor parte de las empresas privadas.

c) Organizaciones de servicios.

Donde un grupo de clientes es el beneficiario principal. Ejemplo: Hospitales, Universidades, Escuelas, Organizaciones Religiosas, y Agencias Sociales.

d) Organizaciones de Estado.

Donde el beneficiario es el público en general. Ejemplo: la organización militar, correos, instituciones jurídicas y penales.

La tipología de Blau y Scott presenta la ventaja de enfatizar la fuerza de poder y de influencia de beneficiario sobre las organizaciones, hasta el punto de condicionar su estructura. Su clasificación basada en el "cui bono", proporciona una mayor agrupación natural de las organizaciones con objetivos similares. Pero aun, su clasificación no nos proporciona informaciones respecto de las diferentes tecnologías y estructuras o sistemas psicosociales y administrativos existentes en la organización

Tipología de Etzioni

Etzioni elabora su tipología de organizaciones clasificándolas por el uso y significado de la obediencia es determinada por las especies de fuerzas aplicadas sobre los participantes del nivel inferior. Las cuales son:

- * Coercitiva;
- * Remunerativa y
- * Normativa.

De acuerdo con esta clasificación de fuerzas, Etzioni establece una tipología de las organizaciones:

a) Organizaciones Coercitivas: Este tipo de organizaciones es donde el poder es impuesto por la fuerza física o por los controles basados en premios o castigos. Usan la fuerza -lenta o manifiesta- como el significado principal del control de los participantes tiende a ser “alineante” en relación con los objetivos de la organización.

b) Organizaciones Utilitarias: Es donde el tipo de poder se basa en el control de los incentivos económicos, utilizan la remuneración como base principal del control. Los participantes del nivel inferior contribuyen a la organización como un desempeño típicamente “calculador” basado casi exclusivamente en los beneficios que se esperan obtener.

c) Organizaciones Normativas: Donde el poder se basa en un consenso sobre objetivos y métodos de organización. Usan el control moral la fuerza principal de la influencia sobre los participantes. Esos tienen un alto desempeño “moral” y motivacional, las organizaciones normativas son llamadas también “voluntarias”. Aquí, los miembros tienden a buscar sus propios objetivos y a expresar sus propios valores personales.

Etzioni sugiere tres tipos de organización, desde el punto de vista como se organiza el conocimiento o sea, tres maneras de organizar el conocimiento:

a) Organizaciones especializadas: El conocimiento se origina y aplica en una organización creada especialmente para cumplir ese objetivo. El liderazgo es ejercido por el técnico y la estructura administrativa sirve de apoyo subsidiario.

b) Organizaciones no especializadas: En donde el conocimiento es instrumental y subsidiario para el alcance de los objetivos. El liderazgo es ejercido por el administrador que se identifica con los objetivos globales y la estructura técnica es subsidiaria o subalterna.

c) Organización de servicio: En donde los especialistas reciben instrumentos y recursos para su trabajo, pero no son empleados de la organización principal, ni están subordinados a sus administradores, a no ser por contratos de asesoría.

Tipología de Stanley Udy.

El psicólogo Stanley Udy vio a la organización como un sistema de la sociedad que moviliza fuerzas y recursos para la obtención de objetivos de la colectividad social.

Para Udy, las organizaciones pueden ser clasificadas en:

a) Organizaciones orientadas a la producción económica: Son las organizaciones cuya principal función es económica, pudiendo desarrollar otros objetivos para que la organización mantenga el equilibrio y la armonía en su sistema ambiente.

b) Organizaciones orientadas hacia objetivos políticos: Son las organizaciones que tienden a la obtención de objetivos valiosos y a la consecución de fuerzas en la sociedad.

c) Organizaciones integrativas: Son las organizaciones relacionadas con el ajuste de conflictos y la motivación de dirección para cumplir ciertas expectativas sociales.

d) Organizaciones de mantenimiento modelo: Son las organizaciones cuya principal función es cultural, educacional y expresivo.

Tipología de Katz y Khan.

La tipología de la propuesta por Katz y Khan considera la interacción de muchos factores, la cantidad de dimensiones para describir las organizaciones. Esa tipología considera los factores de primer orden que describen la función genotípica de la organización y de los factores de segundo orden que se relacionan en aquellas funciones básicas.

Funciones genotípicas.

Se refieren al tipo de actividad que la organización desempeña como un subsistema del todo mayor que es la sociedad, o sea su contribución a la estructura social circundante. En producción, mantenimiento, administración y adaptación, así encuadra esta tipología a las organizaciones en cuatro amplias clases:

a) Organizaciones productivas o económicas: Son las organizaciones relacionadas con la creación de riqueza, manufactura de bienes y servicios.

b) Organizaciones de mantenimiento: Son las organizaciones que se dedican a la socialización y al entrenamiento de personas para sus papeles en otras organizaciones y en un todo mayor constituido por la sociedad.

c) Organizaciones adaptativas: Relacionadas con la creación de conocimientos y con el desarrollo de nuevas soluciones a los problemas, como las universidades, las organizaciones de investigación, etc.

d) Organizaciones gerenciales o políticas: Relacionadas con la adjudicación, la coordinación y el control de recursos y subsistemas.

CARACTERÍSTICAS DE SEGUNDO ORDEN.

Kats y Khan describen las organizaciones en muchas dimensiones relacionadas con sus estructuras específicas, sus transacciones con el medio ambiente y sus transacciones internas.

Entre las infinitas características posibles, los autores se limitan a las siguientes:

- a) La naturaleza de la transformación de objetos o modelos de personas.
- b) Los procesos que aseguran el mantenimiento de input humano: el sistema debe contener algunas recompensas intrínsecas relacionadas con las repercusiones de la actividad de producción.
- c) La naturaleza de la estructura organizacional básicamente burocrática.
- d) El tipo equilibrado de sistema que es diferente del equilibrio encontrado en los sistemas naturales! Las organizaciones sociales siguen el principio de maximización de rendimiento de la energía de relación con su gasto, tanto cuanto sea posible.

Concepto de Eficacia Organizacional.

Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente mientras sean capaces de mantener megantropia, o sea, importación bajo todas las formas de cantidades mayores de energía de los que ellas devuelven al ambiente como producto.

La eficiencia busca aumentos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medio políticos (no económicos).

3.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES

3.1.1 GRADO DE ESTRUCTURA.

Según su grado de estructuración, las organizaciones pueden ser formales e informales. Actualmente esas dos organizaciones representan solamente extremos, es casi imposible encontrar organizaciones totalmente formal o una totalmente informal.

Organización Formal.

Una organización formal tiene una estructura bien definida que puede describir su autoridad, poder obligación de dependencia y de relaciones de responsabilidad.

La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluye la información. Las organizaciones formales tienen puestos específicos señalados para cada uno de los miembros.

La jerarquía de objetivos en las organizaciones formales se muestra explícita.

Su imagen, prestigio, paga, rango, y demás prestaciones están bien ordenadas y controladas.

Las organizaciones formales son durables y planteadas; debido a que se da particular énfasis al orden, son relativamente inflexibles.

El llegar a ser miembro de organizaciones formales se logra conscientemente, en un momento determinado y por lo general en forma abierta. Por ejemplo:

Grandes corporaciones

Gobiernos federales y estatales

Universidades.

Organización Informal.

Estas organizaciones son debidamente organizadas, son flexibles, mal definidas y espontaneas.

Llegar a ser miembro de ellas, podrá lograrse ya sea conscientemente o inconscientemente, y resulta con frecuencia difícil determinar el momento preciso en que una persona llega a hacerse miembro, sus metas no están especificadas.

3.1.2 GRADO DE COMPROMISO.

Dependiendo del grado en que se comprometen emocionalmente sus miembros las organizaciones pueden ser primarias o secundarias. Constituyen extremos de un continuum ya que ninguno de ellos se encuentra en la practica.

Organización Primaria.

Exige una participación total, personal y emocional de sus miembros, están caracterizados por relaciones personales directas, espontaneas y de persona a persona se basan en expectativas mutuas, más que en obligaciones precisamente definidas, de estas algunas incluyen familias, personas dedicadas a su profesión y organizaciones que adoptan fines sinceros del grado de sus miembros.

Son organizaciones con fines que brindan satisfacciones en si mismos.

Organización Secundaria.

Las relaciones son intelectuales, vocacionales y contractuales, y tiende a ser formales e impersonales en donde las obligaciones se precisan en forma explicita.

No constituye fines satisfactorios en si mismos, per poseen integrantes que proporcionan los medios (como la paga) que permite que se satisfagan los fines de los mismos miembros.

3.1.3 DOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL.

Las organizaciones también se clasifican por su denominación y razón social en:

- 1.-Sociedad en Nombre Colectivo
- 2.-Sociedad en Comandita Simple
- 3.-Sociedad de Responsabilidad Limitada
- 4.-Sociedad Anónima
- 5.-Sociedad en Comandita por Acciones.
- 6.-Sociedad Cooperativa.

Cualquiera de estas sociedades puede tomar la modalidad de Capital Variable (CV); excepto la sociedad cooperativa.

Sociedad en Nombre colectivo.

Opera como un círculo cerrado en el cual no se admite la entrada de personas extrañas a la misma, aquí, los socios tiene la prohibición expreso de comerciar con mercancías del mismo giro de la empresa.

Sociedad en Comandita Simple.

Su característica principal es que de el capital se divide según la responsabilidad de los socios.

Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Se constituye entre personas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables nominativos o al portador.

Sociedad Anónima.

Opera con socios cuya obligación se limita al pago de las acciones, las cuales no responden más allá del valor que representan las acciones de que son titulares.

Sociedad en Comandita por Acciones.

Es una combinación de la sociedad anónima y de la Sociedad en Comandita simple.

Sociedad Cooperativa.

Es aquella que esta integrada por personas de la clase trabajadora que aportan a la sociedad su trabajo personal, funciona sobre principios de igualdad de Derechos y Obligaciones de sus miembros.

3.1.4. LAS ORGANIZACIONES SEGÚN SU CAPITAL.

Un fenómeno de la sociedad industrial moderna es el desarrollo de las organizaciones complejas en gran escala, para el desarrollo de propósitos específicos.

La revolución industrial, con su demanda para concentración de recursos y mayores escalas forjó mayores unidades organizacionales, la comunicación del capital en parte dio un gran giro al ámbito organizacional el desarrollo de las organizaciones grandes (Macro) se relaciona de manera estrecha con un cambio tecnológico. “El progreso tecnológico y el desarrollo organizacional son aspectos de una tendencia en los intereses humanos”, el capital al ser instituido en una organización le va a brindar a esta un lugar dentro de lo que se conoce como ambiente organizacional, es decir que dentro de la forma en que estas se van a clasificar por su capital se les puede determinar como MICRO o MACRO organismos, pequeñas y grandes según sea el monto del capital que esta posean

Muchas de las *microorganizaciones* surgen de una manera empírica e informal, el desarrollo de estas como ya se menciono en la estructura de una organización informal nace de una manera poco estricta a la funcionalidad de est no es tan enérgica y ordenada como el de las *macroorganizaciones* estas ultimas difieren de las organizaciones micro en el sentido de que sus objetivos básicos esta el incrementar el crecimiento de la organización, en todos los sentidos, mercados, y tamaño, mientras por la escasez de recursos su propia inclinación hace pequeños las microorganizaciones tratan tan solo de subsistir como un grupo.

Antecedentes.

La pequeña empresa de Seguridad Privada presta servicios el área de seguridad empresarial, industrial, comercial, habitacional y personal.

Sus servicios consisten:

- * Protección en seguridad industrial, comercial y habitacional.
- * Monitoreo de sistemas electrónicos de protección en áreas vulnerables, restringidas, críticas, internas y perimetrales.
- * Puestos de control de accesos.
- * Escolta personal a empresarios y funcionarios públicos.

En 1990, estaba conformada por tres socios capitalistas, dos supervisores , un contador, una secretaria recepcionista y 43 guardias de seguridad.

En 1993, queda al frente un solo socio, un supervisor, un contador eventual, una secretaria recepcionista, 58 guardias de seguridad.
cartera de clientes:

A principios de año: 29 clientes

A final de año: 23 clientes

En 1995, el único socio se desliga de "todo" cargo, dejando como representante legal al supervisor, el cual, asciende a un guardia a supervisor.

En 1997, finiquitan al empleado ascendido; posteriormente presenta su baja el que había quedado de representante legal; presenta su renuncia la secretaria recepcionista, quedando dos pasantes de contaduría y uno de administración, el cual, queda a cargo además del trabajo contable el de secretaria recepcionista; y 45 guardias de seguridad. Regresa al mando el único socio capitalista.

Cartera de clientes:

A principio de año (enero): 19 clientes

A mitad de año (junio): 14 clientes

En la actualidad la pequeña empresa esta conformada:

- * Por el representante legal
- * Dos pasantes de administración (desempeñando el trabajo de auxiliares contables y secretarias recepcionistas).
- * Un pasante de contaduría
- * 19 guardias de seguridad
- * 09 clientes
- * posible contratación de un supervisor

Cartera de clientes:

A principio de año: 09 clientes

Se ha observado que en los periodos de tiempo en que el directivo de la pequeña empresa se ha hecho cargo de la administración de esta se ha presentado un índice considerable de rotación de personal, así como la perdida de cartera de clientes.

Para determinar el problema real y las causas que lo originan se considero aplicar un cuestionario individual a todos los miembros de la pequeña empresa, con el fin de obtener información de las causas que afectan su rendimiento e inestabilidad en la empresa, y cotejar con la información obtenida mediante la observación directa; analizando resultados que apoyaran el planteamiento del problema.

Planteamiento del problema

En la actualidad existe un problema muy importante con respecto al liderazgo existente en la pequeña empresa de este caso y que se reflejado en la alta rotación de personal, pérdida de cartera de clientes, falta de un buen servicio al cliente, traslape de autoridad e incumplimiento de los objetivos.

Considero que todo lo anterior encuentra su principal causa en la falta de conocimientos sobre como crear un liderazgo eficiente por parte del directivo de esta empresa, por lo que mi propuesta estará enfocada a generar un programa de capacitación para dicho directivo.

Para la elaboración del programa se tomo como base el diagnostico inicial, así como el observar directamente las actitudes y aptitudes del directivo

¿La falta de capacidades directivas puede ocasionar la falta de productividad en la empresa?

Diseño del Programa.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
“ HACIA UN LIDERAZGO DE EXCELENCIA “

OBJETIVO DEL PROGRAMA: Estimular el desarrollo un liderazgo eficaz, identificando las cualidades de carácter y las actitudes más adecuadas para ejercer esta función social.

MODULO I.

DESARROLLO PERSONAL

CURSO: SENSIBILIZACIÓN

Tiempo: 16 HRAS/SEM.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

Concientizar al directivo de la importancia de ejercer un liderazgo eficaz.

CONTENIDO TEMÁTICO:

- I. Romper paradigmas
- II. Deseo de triunfar
- III. Por qué conformarnos con lo menos
- IV. Aprender de los demás
- V. El cambio empieza dentro de nosotros

CURSO: CENTRARSE EN LOS VALORES

Tiempo: 18 HRAS./SEM

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

Reconocer el directivo que las personas no gobiernan, sino son a la larga los valores los que rigen.

CONTENIDO TEMÁTICO:

- I. Los valores no se compran se crean
- II. Valores compartidos
- III. Vivir los valores
- IV. Promotor de los valores

CURSO: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Tiempo: 16 HRAS./SEM.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

Identificar y desarrollar el directivo habilidades y conocimientos para enfrentarse a los retos de su ambiente de trabajo.

CONTENIDO TEMÁTICO:

- I. Conócete a ti mismo
- II. Conocimiento de los demás
- III. Los problemas visualizarlos como retos: flexibilidad
- IV. Una invitación a tomar... decisiones
- V. Como pensar estratégicamente
- VI. La fuerza de la perseverancia
- VII. Satisfacer necesidades
- VIII. Saber escuchar y transmitir el mensaje
- IX. Evitar juzgar a la gente: empatía
- X. Predicar con el ejemplo

CURSO: LIDERAZGO OPORTUNIDAD AL CAMBIO

Tiempo: 18 HRAS/SEM.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

Diagnosticar estilo de liderazgo del directivo y evaluar la funcionalidad del mismo.

CONTENIDO TEMÁTICO:

- I. Concepto y esencia del liderazgo
- II. El liderazgo es un proceso de mutua influencia
- III. Estilos de liderazgo: eficaz e ineficaz
- IV. Diferencias entres líderes y jefes
- IV. Tacto: saber tratar a los demás

MODULO II.

DESARROLLO DE LIDERAZGO

CURSO: EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Tiempo: 18 HRAS/SEM.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

Identificar los elementos necesarios para que el directivo logre la excelencia en la pequeña empresa de seguridad privada.

CONTENIDO TEMÁTICO:

- I. Excelencia individual
- II. Excelencia administrativa
- III. Excelencia organizacional
- IV. Excelencia empresarial

INSTRUCTORES:

Se recomienda seleccionar instructores (internos o externos) con experiencia y conocimientos validados.

TÉCNICAS Y EQUIPO DE APOYO

Para la impartición de los cursos se recomienda utilizar algunas de las técnicas mencionadas en el capítulo uno, de las cuales recomendamos:

* Conferencias y presentaciones en vídeo permitiendo debates durante la conferencia.

* Actuación o sociodrama

* Aprendizaje programado

En cuanto al equipo de apoyo utilizado fundamentalmente es:

Gráficos:

Pizarrón

Laminas de rotafolios

Franelógrafo

Tridimensionales :

Maquetas

Modelos

Globos terráqueos

Proyectables:

Diapositivas

Filminas

Videocintas

Televisión

Imágenes de libros

Cuerpos opacos

Auditivos:

Grabaciones en discos

Grabaciones en cinta

Esta selección se hará de acuerdo a las necesidades, capacidades y decisiones del mismo consultor y conforme a la solvencia económica de la empresa. Es importante considerar mas los beneficios y resultados del programa que el costo.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Los puntos a evaluar para comprobar la funcionalidad del programa serán.

La reacción o respuesta del participante. Para saber cual fue el impacto que el instructor formo de si al directivo, en cuanto a su dinamismo, amenidad, y todo aquello que nos indique el gusto por el curso, a través de técnicas como dinámicas u observación directa.

La efectividad del aprendizaje. En cuanto al nivel o grado de aprendizaje y aprovechamiento del capacitado adquiridos mediante el curso. Se obtiene a través de exámenes, ya sean orales o escritos.

La aplicación de conocimientos al puesto de trabajo. Para conocer el grado de utilidad del aprendizaje, medido a través de los nuevos resultados por la aplicación de los conocimientos adquiridos.

El costo beneficio de la capacitación. A través de una demostración comparativa de lo que se gasto monetariamente contra lo que se obtuvo, en cuanto a productividad y calidad de los resultados generales. Para comprobar si fue realmente una inversión o un gasto. Se mide a través de razones y proporciones, estados financieros, estadísticas y otros medios administrativos de registro.

El esfuerzo de la capacitación. Para verificar si las acciones ejecutadas en la capacitación fueron las necesarias para alcanzar los objetivos, comparando lo que se hizo y lo que se debió hacer.

La aplicación de encuestas al personal pueden revelar los beneficios o las deficiencias del liderazgo desarrollado por el directivo, dependiendo de la manera como ellos lo perciban.

SEGUIMIENTO

El programa de capacitación no ha de terminar al finalizar los cursos, sino que se ha de dar una continuidad del mismo, para que funcione, y así poder reafirmar y practicar lo que se adquirió en dichos cursos, tales como el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes; verificando el aprendizaje y el rebosamiento de conocimientos. Es entonces, el seguimiento un proceso por medio del cual podemos verificar el efecto que ha producido la capacitación en forma individual, grupal, así como de la pequeña empresa, a mediano y largo plazo.

COMENTARIOS

El logro del programa de capacitación de desarrollo de liderazgo dependerá, en gran parte, del directivo de la pequeña empresa de seguridad privada, es decir, en la forma en que él se involucre al plan de acción. Por nuestra parte hemos tratado de vislumbrar el problema dentro de su área de trabajo, la importancia de ser un líder eficiente capaz de transformar el medio que le rodea en la medida en que el directivo se esfuerce en mejorar su liderazgo de un modo profundo, tratando de trabajar con y no a través de sus colaboradores. La tarea es inmensa, el reto abrumador, pero, posible de alcanzar.

Tal programa puede parecer ineficiente con un enfoque cortoplacista. Sin embargo, si se reconoce que el aprendizaje es un proceso gradual y continuo, es probable que se esté de acuerdo con mi propuesta.

ANEXOS

REJILLA DEL LIDERAZGO

ALTA	9	1,9	Administración de club campestre	9,9	Administración en equipo La realización del trabajo se debe a personas comprometidas: la interdependencia gracias a un "interés común" en el objetivo de la organización conduce a relaciones basadas en la confianza y el respeto.	9	ALTA				
INTERES POR LAS PERSONAS	8		La cuidadosa atención a las necesidades de las personas para satisfacer las conduce a un ambiente cómodo y amigable en la organización y buen ritmo de trabajo.								
	7			5,5	Administración a la mitad del camino						
	6				El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio de la necesidad de sacar el trabajo y de mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio						
	5										
	4										
	3	1,1	Administración empobrecida	9,1	Auridad-Tareas						
	2		Hacer el esfuerzo mínimo requerido para realizar el trabajo es lo indicado para conservar a los miembros de la organización.		La eficiencia de las operaciones se deriva de arreglar las condiciones del trabajo de tal manera que los elementos humanos intervienen en grado mínimo.						
BAJA	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
			BAJA		INTERÉS POR LA PRODUCCION						

CUESTIONARIO INDIVIDUAL SOBRE EL ESTIMULO PERSONAL EN LA EMPRESA

FECHA _____
PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

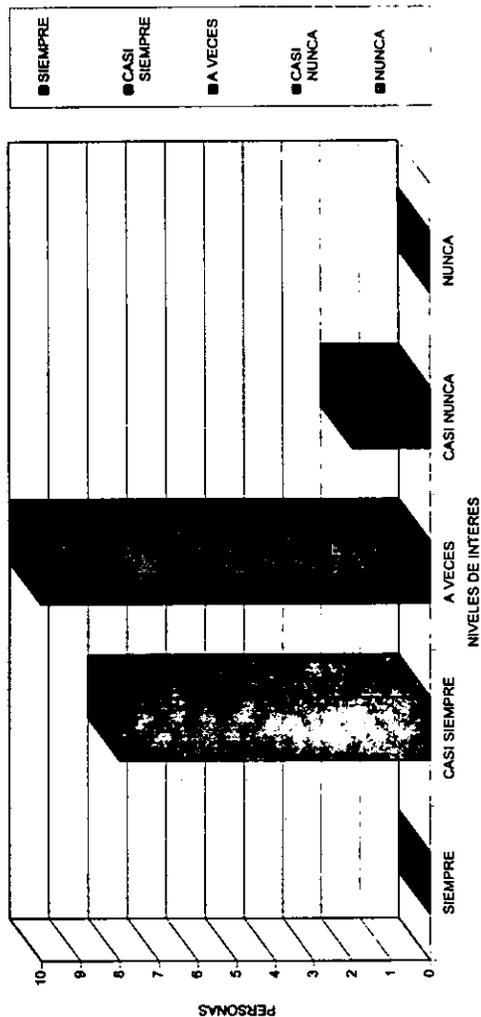
* Para cada pregunta responda en qué medida se da actualmente la condición indicada en ella. A fin de expresar su respuesta, marque con una X en la columna correspondiente.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
I. En cuanto a su tarea, usted:					
1) Se siente atraído por lo que desempeña actualmente.	<input type="checkbox"/>				
2) Está conforme con las condiciones físicas.	<input type="checkbox"/>				
II. Organización					
A) Usted dispone de las condiciones siguientes:					
3) Orientaciones (valores, visión, objetivos, estrategias, políticas e instrucciones)	<input type="checkbox"/>				
a) Claras	<input type="checkbox"/>				
b) Desafiantes	<input type="checkbox"/>				
c) Coherentes	<input type="checkbox"/>				
4) Participación en el proceso de toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>				
5) Nivel apropiado de autonomía (delegación por parte de sus superiores)	<input type="checkbox"/>				
6) Posibilidad de ejercer la creatividad y la innovación.	<input type="checkbox"/>				
7) Proximidad de los superiores facilidad de acceso	<input type="checkbox"/>				
8) Asistencia de los superiores en su tarea	<input type="checkbox"/>				

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
9) Reconocimiento del esfuerzo y de los éxitos, crítica oportuna	<input type="checkbox"/>				
10) Recompensa por su desempeño (remuneración, reconocimiento, etc.)	<input type="checkbox"/>				
B) En su sector o en la Empresa					
11) Existe una buena comunicación.	<input type="checkbox"/>				
12) Hay un adecuado nivel de confianza.	<input type="checkbox"/>				
13) Se "respira" un ambiente de cordialidad.	<input type="checkbox"/>				
14) Existe espíritu de cooperación y cohesión.	<input type="checkbox"/>				
15) Se reconocen los conflictos existentes (en lugar de tratar de ocultarlos) y se adopta oportunas medidas para solucionar los.	<input type="checkbox"/>				
16) Es adecuado el manejo de los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>				
17) La atención a sus problemas personales que manifiestan sus superiores y otros miembros de la empresa.	<input type="checkbox"/>				

PREGUNTA 1

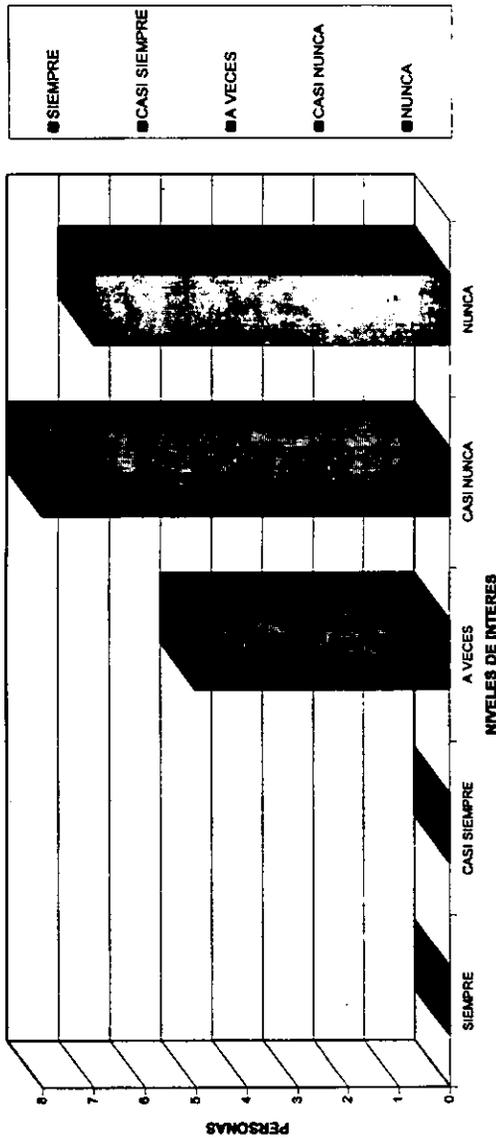
SE SIENTE ATRAIDO POR LA TAREA QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE



POR EL NIVEL DE EDUCACIÓN Y LAS PRESIONES ECONOMICAS SE ESFUERZAN POR CONSERVAR SU TRABAJO.

PREGUNTA 2

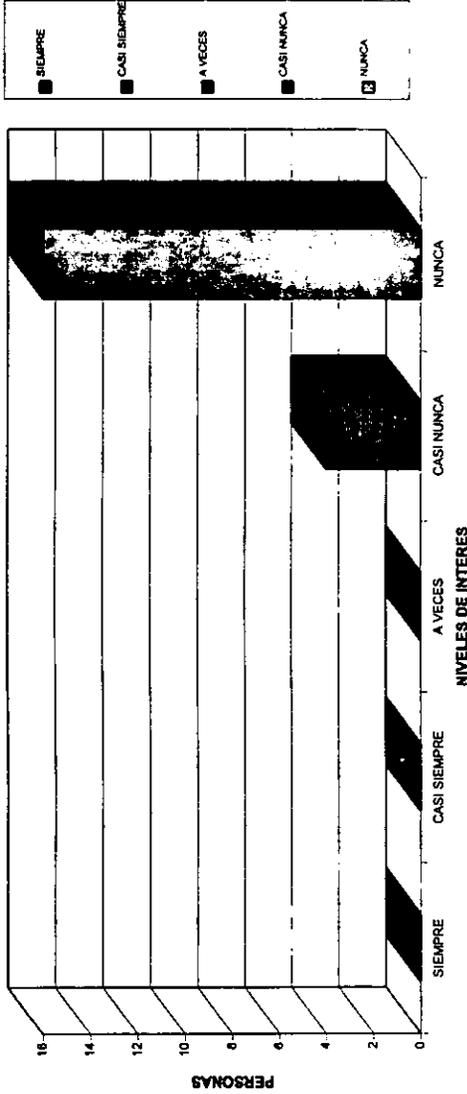
ESTA CONFORME CON LAS CONDICIONES FISICAS Y EL APOYO LOGISTICO



EXISTEN MODERADA INCONFORMIDAD, PERO EVITAN EXIGIR LAS CONDICIONES ADECUADAS Y APOYO POR CONSERVAR SU TRABAJO, ADEMAS QUE CONSIDERAN LA INTRASIGENCIA DEL DIRECTOR PARA DAR RESPUESTA A SUS QUEJAS.

PREGUNTA 3

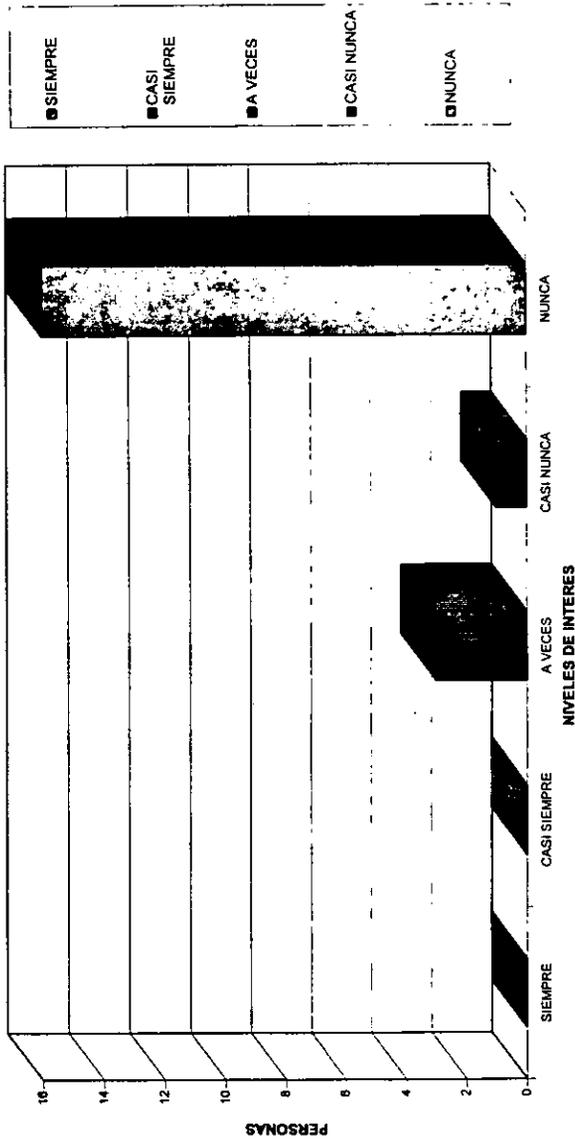
LE BRINDA ORIENTACION SUS SUPERIORES EN CUANTO LOS OBJETIVOS, VALORES Y POLITICAS QUE RIGEN EN LA EMPRESA



EL DIRECTIVO PRESTA Poca ATENCIÓN A DAR ORIENTACIÓN O BIEN INFORMAR, LOS OBJETIVOS VALORES Y POLITICA QUE RIGEN EN LA CIA.

PREGUNTA 4

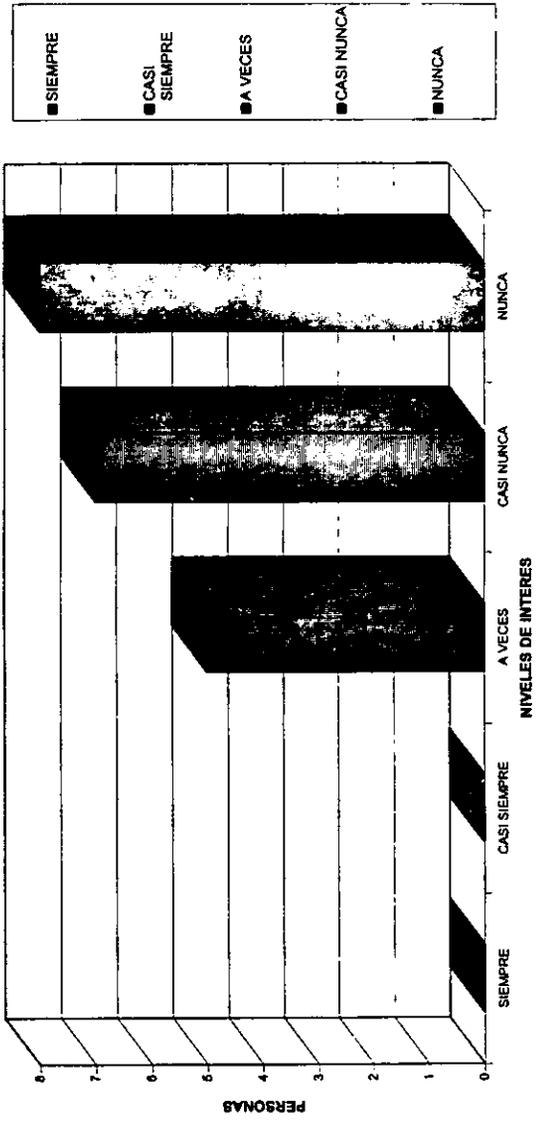
SE SIENTE ATRAIDO POR LA TAREA QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE



SE CONSIDERA UNA PERSONA CAPAZ PARA DECIDIR POR LO QUE POCAS VECES SOLICITA CONSEJOS AL PERSONAL PARA TOMAR DESICIONES.

PREGUNTA 5

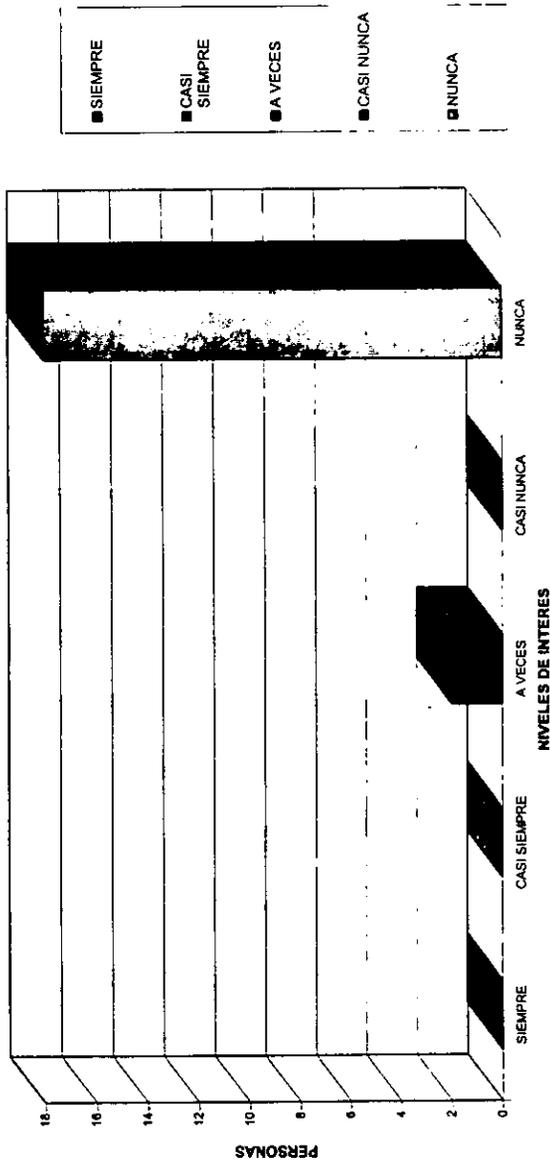
EXISTE NIVEL APROPIADO DE AUTONOMIA



POR LA FALTA DE CONFIANZA HACIA EL PERSONAL CONSIDERARÁ QUE NO ES PERTINENTE DELEGAR ALGUNA FUNCION.

PREGUNTA 6

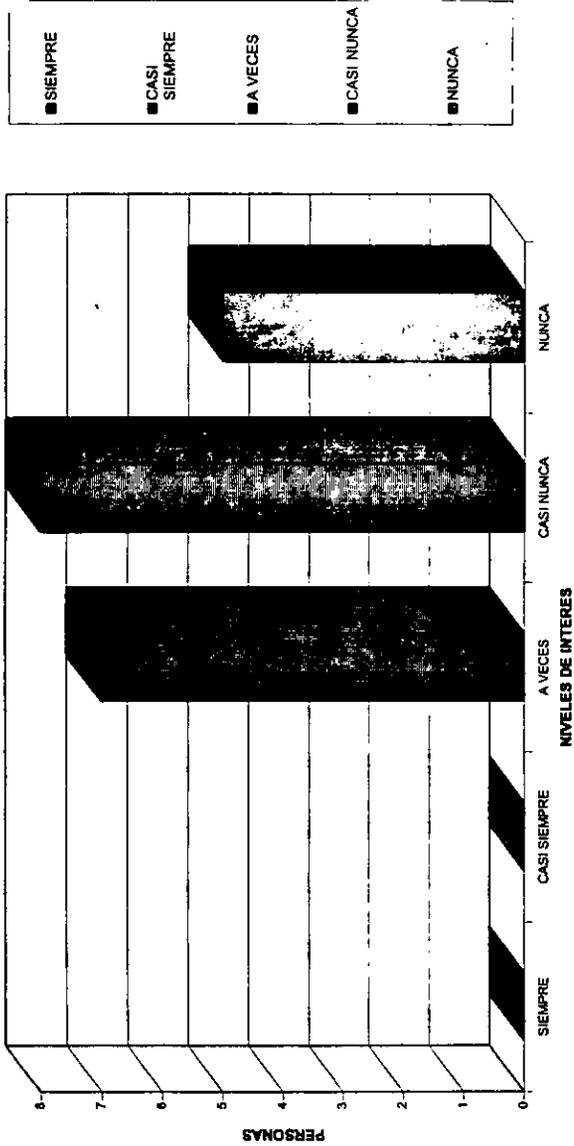
TIENE LA POSIBILIDAD DE EJERCER LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION



EXISTE INSEGURIDAD POR PARTE DEL PERSONAL POR LA FALTA DE RECONOCIMIENTOS DEL ESFUERZO POR LO QUE SE CONSIDERAN INCAPACES DE INNOVAR O CREAR ALGO.

PREGUNTA 7

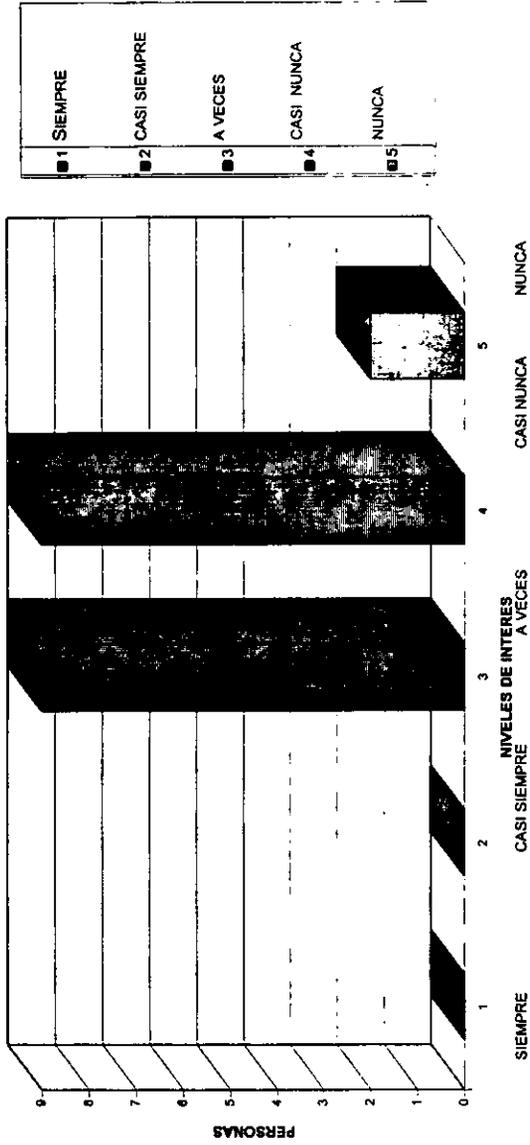
HAY FACILIDAD DE ACCESO CON SUS SUPERIORES



LAS RELACIONES DEL PERSONAL SE DAN CUANDO CREE QUE SON NECESARIAS

PREGUNTA 8

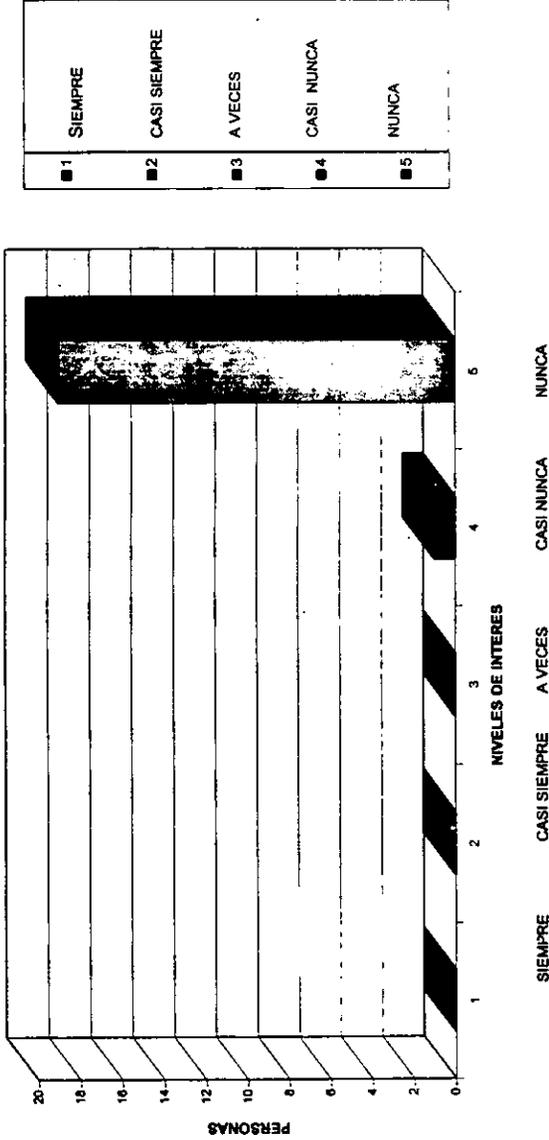
ASISTENCIA DE LO SUPERIORES EN SU TAREA



COMO NO HAY SUPERVISCION SE VE OBLIGADO A DAR SUS RONDAS POR LAS AREAS DE SERVICIO PARA CHECAR EL CUMPLIMIENTO DEL MISMO

PREGUNTA 9

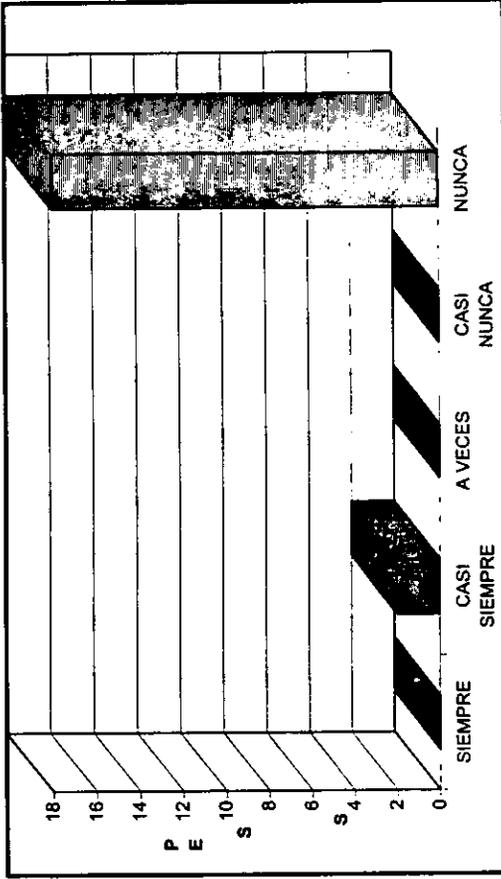
" FEEDBACK" ADECUADO ACERCA DE SU DESEMPEÑO



ES POCO DADO A RECONOCER LOS MERITOS DEL PERSONAL, TIENDE MÁS A RECALCAR SUS ERRORES.

PREGUNTA 10

RECOMPENSA ADECUADA POR SU DESEMPEÑO

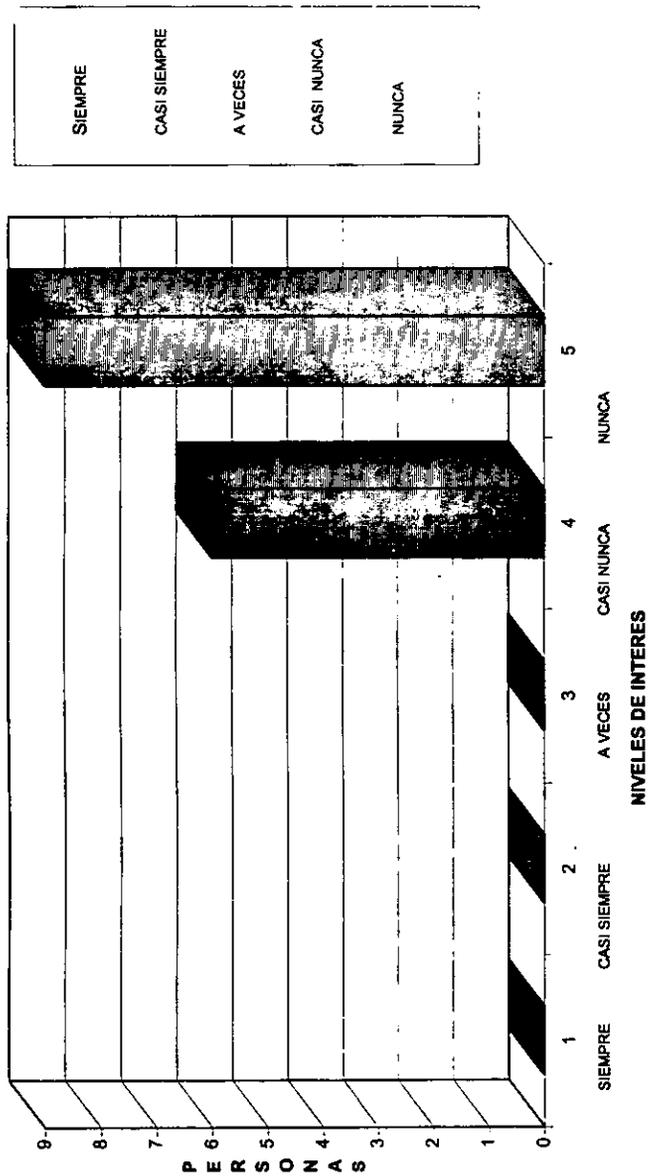


SIEMPRE
 CASI SIEMPRE
 A VECES
 CASI NUNCA
 NUNCA

EL DITRECTIVO CONSIDEREA PRIMORDIAL PERCIBIR
 UTILIDADES QUE COMPENSAR EL ESFUERZO REALIZADO
 POR EL PERSONAL

PREGUNTA 11

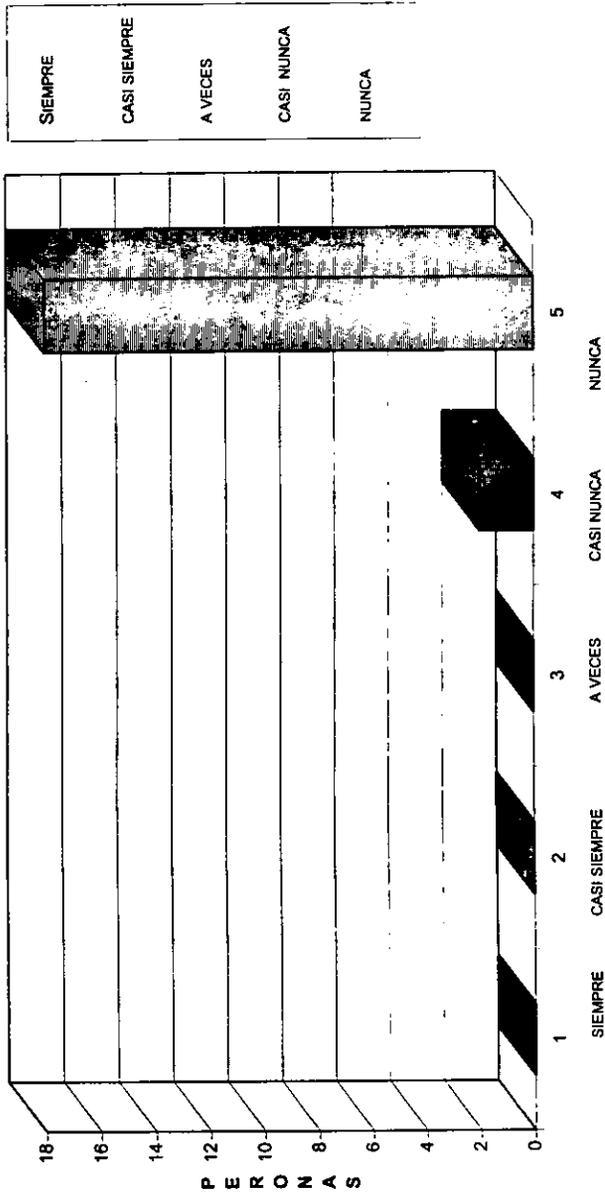
EXISTE UNA BUENA COMUNICACION



LA COMUNICACIÓN QUE PREVALECE ES EN FORMA DESCENDIENTE, EL DIRECTIVO POR LO GENERAL DA ORDENES SIN ESPERAR ALGUN COMENTARIO POR PARTE DE QUIEN LOS EJECUTA.

PREGUNTA 12

HAY UN ADECUADO NIVEL DE CONFIANZA

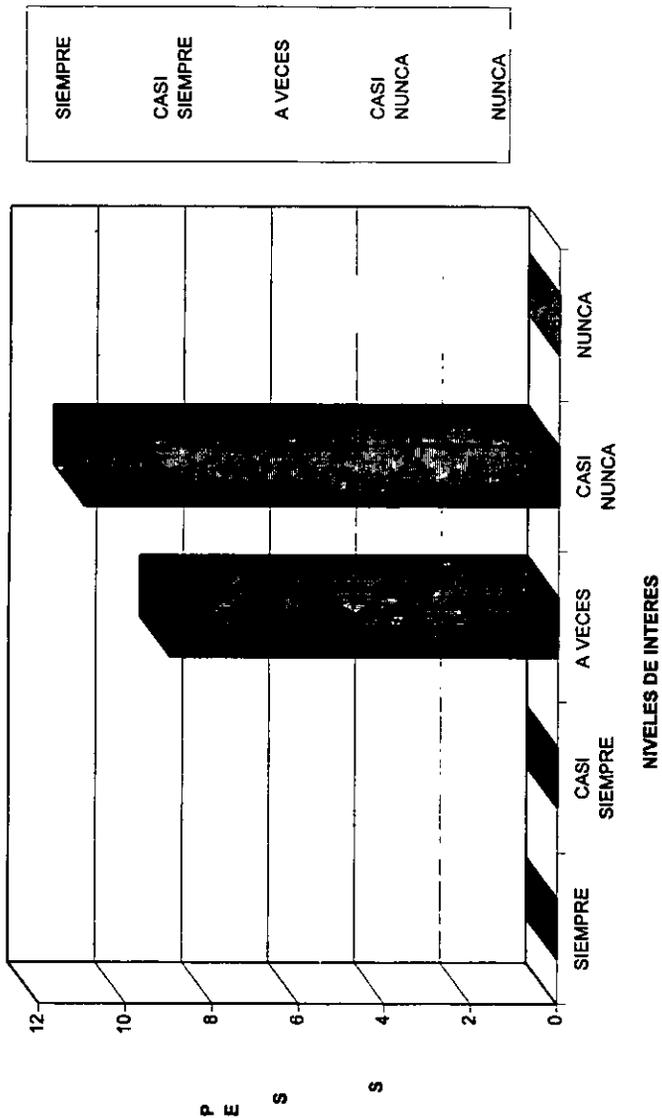


NIVELES DE INTERES

CONFIA POCO EN LA CAPACIDAD DE SU GENTE, NO SE DA LA OPORTUNIDAD DE CONOCERLOS

PREGUNTA 13

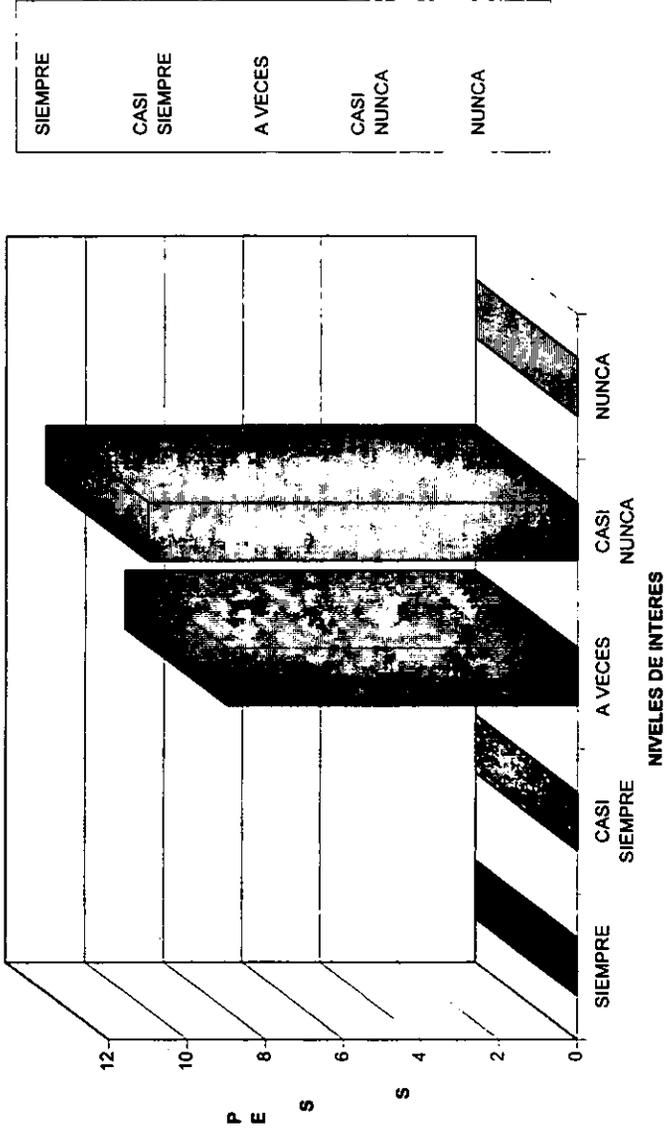
SE "RESPIRA" UN AMBIENTE DE CORDIALIDAD



POCAS VECES SE FOMENTA UN BUEN TRATO AL DAR SERVICIO AL CLIENTE INTERNO O EXTERNO

PREGUNTA 14

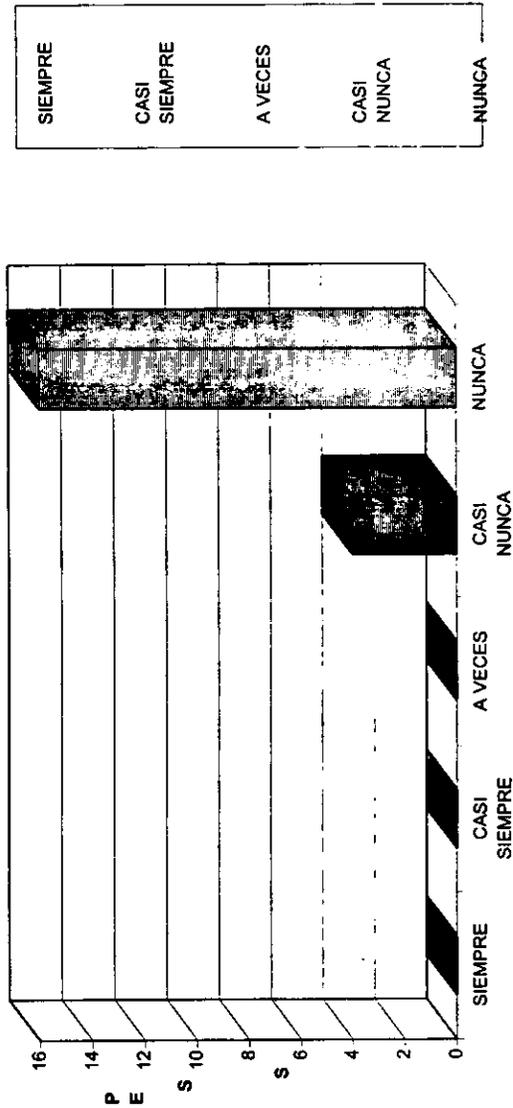
EXISTE ESPIRITU DE COOPERACION Y COHESION



ENTRE COMPAÑEROS DEL MISMO SERVICIO EXISTE AYUDA MUTUA, PERO A NIVEL DE ORGANIZACIÓN NO.

PREGUNTA 15

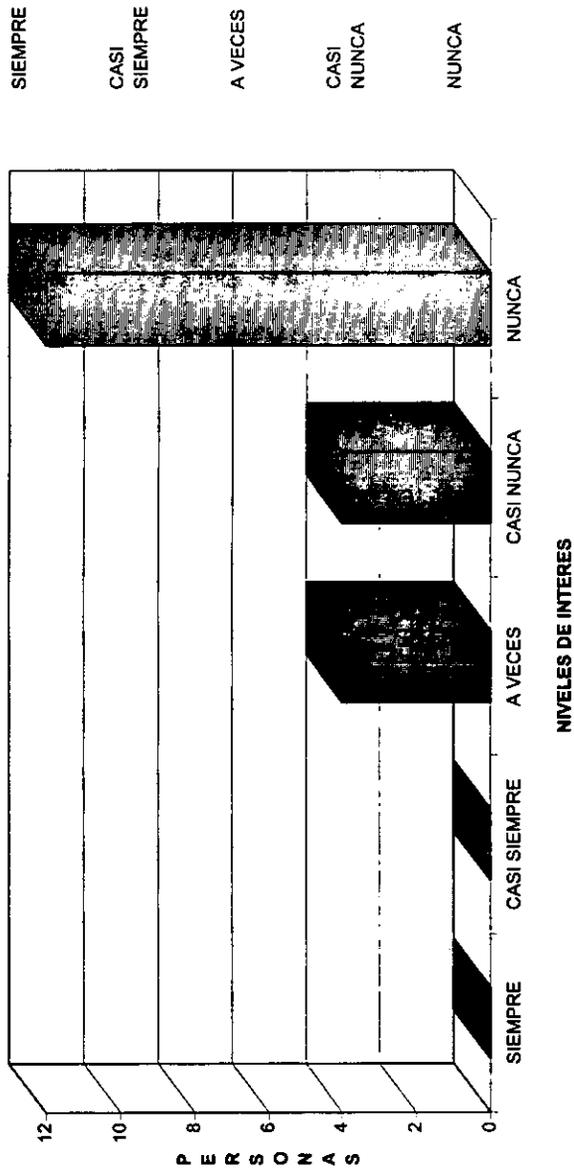
SE RECONOCEN LOS CONFLICTOS EXISTENTES Y SE ADOPTAN OPORTUNAS MEDIDAS PARA SOLUCIONARLOS Y PARA EVITAR QUE SE PRODUZCAN CONFLICTOS INNECESARIOS



SE ESTA ACOSTUMBRADO A "PAGAR INCENDIOS", ES DECIR BUSCAR RESOLVER LOS CONFLICTOS URGENTES QUE LOS IMPORTANTES.

PREGUNTA 16

ESTA CONFORME CON LA ATENCION A SUS PROBLEMAS PERSONALES QUE MANIFIESTAN SUS SUPERIORES Y OTROS MIEMBROS DE LA EMPRESA



NO EXISTE LA CONFIANZA PARA COMPARTIR PROBLEMAS Y DAR SOLUCIONES A LOS MISMOS.

**PROGRAMA DE CAPACITACION
" HACIA UN LIDERAZGO DE EXCELENCIA "**

MODULOS	ENERO	FEB.	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
DESARROLLO PERSONAL		SENSIBILIZACION		VALORES		CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES						
DESARROLLO DE LIDERAZGO							LIDERAZGO			EXCELENCIA		

**PROGRAMA DE CAPACITACION
“ HACIA UN LIDERAZGO DE EXCELENCIA “**

MODULO / CURSO	DIRIGIDO A	N° DE HORAS	COSTO
DESARROLLO PERSONAL			
SENSIBILIZACION	AL DIRECTIVO	16 HRAS./SEM.	\$ 150.00 LA HORA
CENTRARSE EN LOS VALORES	AL DIRECTIVO	18 HRAS./SEM	\$ 150.00 LA HORA
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES			
DESARROLLO DE LIDERAZGO LIDERAZGO OPORTUNIDAD AL CAMBIO	AL DIRECTIVO	16 HRAS./SEM.	\$ 150.00 LA HORA
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA	AL DIRECTIVO	16 HRAS./SEM.	\$ 150.00 LA HORA

BIBLIOGRAFIA

- * ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Dessler Gary, Edit. PRETINCE-HALL, México 1994.
- * ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Reyes Ponce Agustín, Edit. LIMUSA
- * EL DIRECTIVO EXCELENTE, Hickman Craig R., Edit. GRIJALBO, Barcelona 1986.
- * EL ARTE DE LA GUERRA PARA EJECUTIVOS, Krause Donald G., Edit. EDAF, México 1997.
- * INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Chiavenato Idalberto, 3a. Ed. MCGRAW-HILL, México 1989.
- * LO MEJOR DE EXECUTIVE EXCELLENCE, Shelton Ken, Edit. PANORAMA, México 1997.
- * LIDERAZGO, Rodríguez Estrada Mauro, Edit. MODERNA, México 1988
- * METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, American Psychological Association, 3a. Edición, 1993.

* MANUAL DE TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL, Vandalen, D.B. y Meyer, W.J., Edit. PAIDOS, México

PROCESO DE CAPACITACIÓN, Pinto Villatoro Roberto, Edit. DIANA, México 1992.

REVISTAS CONSULTADAS:

* ALTA DIRECCIÓN, Noski O. Abram, "CAPACITACIÓN Y ADMINISTRACIÓN HUMANA TOTAL", Edit. ALTA DIRECCIÓN, Vol.2 No.1, Enero-Febrero, México 1990.

* ALTO NIVEL, Moreno G. Luis, "LOS EMPRESARIOS DEBEN ADECUARSE A LOS NUEVOS TIEMPOS", Edit. SUMA, No.61 México Septiembre 1993.

* EMPRENDEDORES, Martinez José, "¿CUANTA TENSION PUEDE SOPORTAR UNA EMPRESA?", Edit. FCA. No.50, México, Marzo-Abril 1998.

* EMPRENDEDORES, Garay Alfaro Orlando, "LA CAPACITACIÓN ANTE LA GLOBALIZACION DE MERCADOS", Edit. FCA, No.48, México, Noviembre-Diciembre 1997.

* EMPRENDEDORES, Lara Celis Fernando, "LA PROFESIONALIZACION EN LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS", Edit. FCA, Vol.9 No.35, México, Septiembre- Octubre 1995.

* EMPRENDEDORES, Martínez José, "SUPERVIVENCIA: REALIDAD DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS", Edit. FCA, Vol.9 No.31, México, Mayo-Junio 1995.

* EMPRENDEDORES, Reza Trocino Jesús, " EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN ", Edit. FCA, No.41, México, Septiembre- Octubre 1996.

* EMPRENDEDORES, García Morales Rolando, " LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA", Edit. FCA, No.48 México, Noviembre-Diciembre 1997.

* EMPRENDEDORES, Martínez José, "CRISIS: UN MOMENTO DE DECISIÓN ", Edit. FCA, No.44, México, Marzo-Abril 1997.

*EMPRENDEDORES, Vega González Luis, "EL PROBLEMA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS", No.44, México, Marzo-ABRIL 1997.

*INDUSTRIA, Miranda Bobadilla Marcela, "LOS CAMBIOS TRASCENDENTES REQUIEREN TIEMPO: LA COMPETITIVIDAD EXIGE VELOCIDAD", Edit. CONCAMIN, Vol.4 No.36, México, Febrero 1992.