

**PROGRAMA DE FOMENTO DE LA MICROEMPRESA
FOMMI
SLV/B7-3010/94/83**

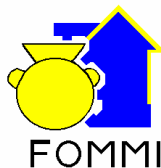
**TALLER PARA CAPACITACION A
EMPRESARIOS**

**LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
EN LA MICRO EMPRESA**

METODOLOGIA CEFE



UNION EUROPEA



FOMMI



F.I.S.D.L

Fondo de Inversión Social para el
Desarrollo Local de El Salvador

SANTA ANA, MARZO DE 1998

contenido

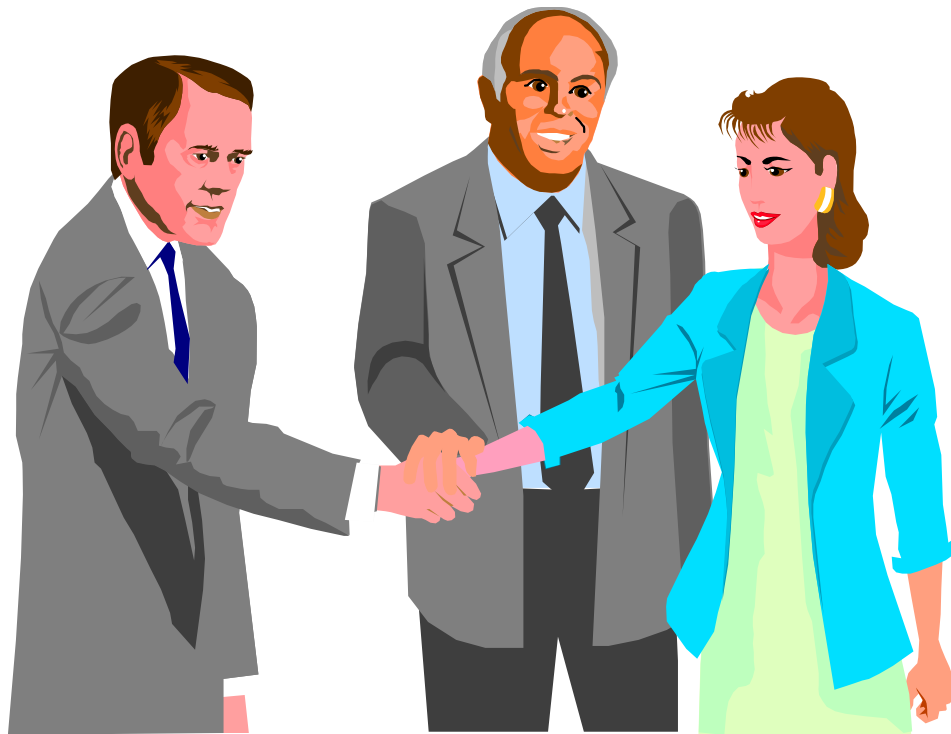
INTRODUCCION	1
MODULO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
OBJETIVOS DEL MODULO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
NOCIONES GENERALES	4
METODOS DE DIVISION DEL TRABAJO.....	4
DELEGACION DE AUTORIDAD.....	7
CRITERIOS PARA UNA DELEGACION EFECTIVA.....	7
DESCENTRALIZACION	8
NIVEL DE RESPONSABILIDAD.....	8
MODULO 2: LIDERAZGO	11
OBJETIVOS PEDAGOGICOS.....	11
NOCIONES GENERALES	12

QUE HACE QUE UN LIDER SEA EFICAZ	13
EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL.....	14
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	14
CONDUCTA DE DIRECCION Y CONDUCTA DE APOYO	15
NIVEL DE DESARROLLO O MADUREZ	17
NIVELES DE DESARROLLO Y ESTILOS DE MADUREZ	18
EL CICLO DE DESARROLLO	23
EL CICLO DE REGRESION	23
COMO MEJORAR LA CAPACIDAD DEL DESEMPEÑO.....	25
CONCLUSION	29
MODULO 3: TRABAJO EN EQUIPO	30
OBJETIVOS PEDAGOGICOS DEL MODULO	30
NOCIONES GENERALES.....	31
EFICACIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	33
PRINCIPIOS BASICOS PARA LA ACCION DEL GRUPO	35

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.....	36
ANALISIS DE LA COHESION E INTEGRACION DEL EQUIPO.....	38
EL CRECIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	39
DESARROLLAR LA COHESION Y LA INTEGRACION DEL EQUIPO	39
EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y LOS EQUIPOS	40
AYUDAR AL CRECIMIENTO DE UN EQUIPO	40
MODULO 4: SELECCIÓN Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.....	42
OBJETIVOS PEDAGOGICOS	42
LA SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL	43
LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS.....	45
LOS CINCO PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	46
LA CAPACITACION DEL PERSONAL	48
TIPOS DE CAPACITACION QUE SE PUEDAN REQUERIR EN LAS EMPRESAS	49
OBJETIVOS DE LA CAPACITACION	50



LA administracion DE PERSONAL EN LA MICRO EMPRESA



INTRODUCCION:

La gerencia de Recursos Humanos tiene una dimensión fundamental en las empresas no sólo porque se manejan personas sino también por el alto valor que tienen en las organizaciones de desarrollo.

Las personas son el factor indispensable para alcanzar y realizar los objetivos y los fines institucionales.

Dirigir a la gente no es sencillo. Implica un proceso complejo donde existe una gama de problemas que el gerente debe enfrentar. He aquí algunos ejemplos:

- Alta rotación del personal, ya sea por una escala salarial inadecuada o por expectativas equivocadas que se diluyen al enfrentarse con la realidad
- Bajo rendimiento o mala voluntad de una persona hacia el trabajo, que repercute en todo el equipo disminuyendo sus potencialidades.
- Difícil equilibrio entre las tareas concretas que hay que llevar a cabo y las relaciones de compañerismo que son muy importantes dentro de las empresas.
- El “amiguismo” o falso compañerismo que puede llevar a mantener personas equivocadas en cargos claves.

Tomando en cuenta el enfoque sistémico, descrito en el Tema III, los elementos que se van a desarrollar en los módulos de Recursos Humanos se encuentran ubicados sobre todo en los subsistemas **Psico- social, gerencia y estructura.**

En el capítulo “Estructura Organizacional” se analizan los diferentes niveles de la estructura, sus funciones y su representación gráfica en un organigrama. Se presentan también los conceptos de delegación de autoridad y descentralización.

En el capítulo “Liderazgo Situacional” se presenta la teoría de K. Blanchard sobre los diferentes estilos de liderazgo y ciclo de desarrollo de los empleados. Se adjunta un cuestionario que permite al gerente analizar su comportamiento como líder.

En la tercera parte “Trabajo en equipo”, se analizan las relaciones de los integrantes de un equipo de trabajo a nivel, interno y con respecto a la institución. Se hace énfasis en los factores que inciden positiva o negativamente en el rendimiento de los empleados, así como en la importancia de la motivación del personal en este proceso.

Finalmente, el módulo “Selección, Capacitación y Evaluación de personal” plantea la importancia, criterios e instrumentos de la aplicación correspondientes.

Finalmente “Valoración de cargos” presenta los principales criterios orientados para una valoración de cargos y desarrolla un procedimiento específico aplicable a las empresas sin fines de lucro.



MODULO 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS PEDAGOGICOS

El gerente o empresario será capaz de:

- **Definir, el concepto de estructura Organizaciones**
- **Explicar las dos dimensiones de una pirámide Organizaciones**
- **Identificar los elementos a considerar para elaborar un organigrama**
- **Identificar las funciones de los diferentes niveles de una institución**
- **Reconocer la importancia de la delegación de autoridad**
- **Diferenciar los conceptos de centralización y descentralización**

NOCIONES GENERALES

La estructura Organizacional es una noción abstracta que afecta a todos los miembros de la institución.

La estructura formal se define en función del organigrama de la institución dinámico entre sus componentes. Refleja patrones de comportamiento estables pero flexibles. La estructura Organizacional puede ser Representada por un diagrama piramidal, como se ve en la figura 1.

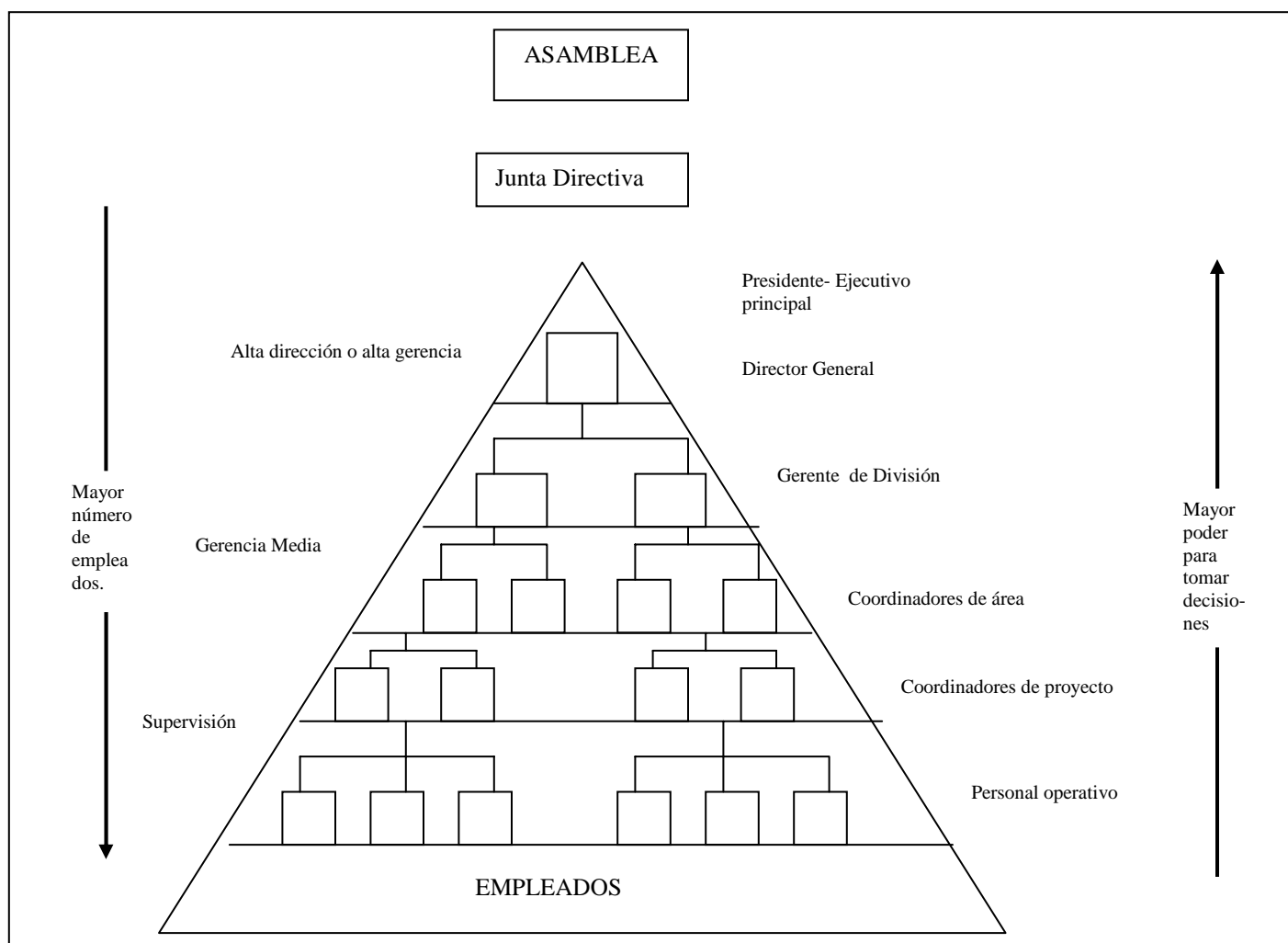


FIGURA 1

La base indica un número elevado de personal operativo; a medida que se asciende en la pirámide éste se reduce y aumentan las actividades administrativas. Estas últimas actividades requieren grandes responsabilidades pero están concentradas en un número pequeño de personas.

Estos niveles indican la jerarquía, la cual implica un grado de autoridad y responsabilidad independientemente de la función que se realiza.

Los niveles jerárquicos deben de ser determinados de acuerdo a las necesidades y el tamaño de la institución.

Sin embargo la mayoría de las empresas tienden a poseer más niveles de los que necesitan.

Vamos a examinar a hora la dimensión horizontal de los niveles de la pirámide, es decir, el agrupamiento de funciones dentro de la estructura, llamado también Departamentalización.

METODOS DE DIVISION DEL TRABAJO

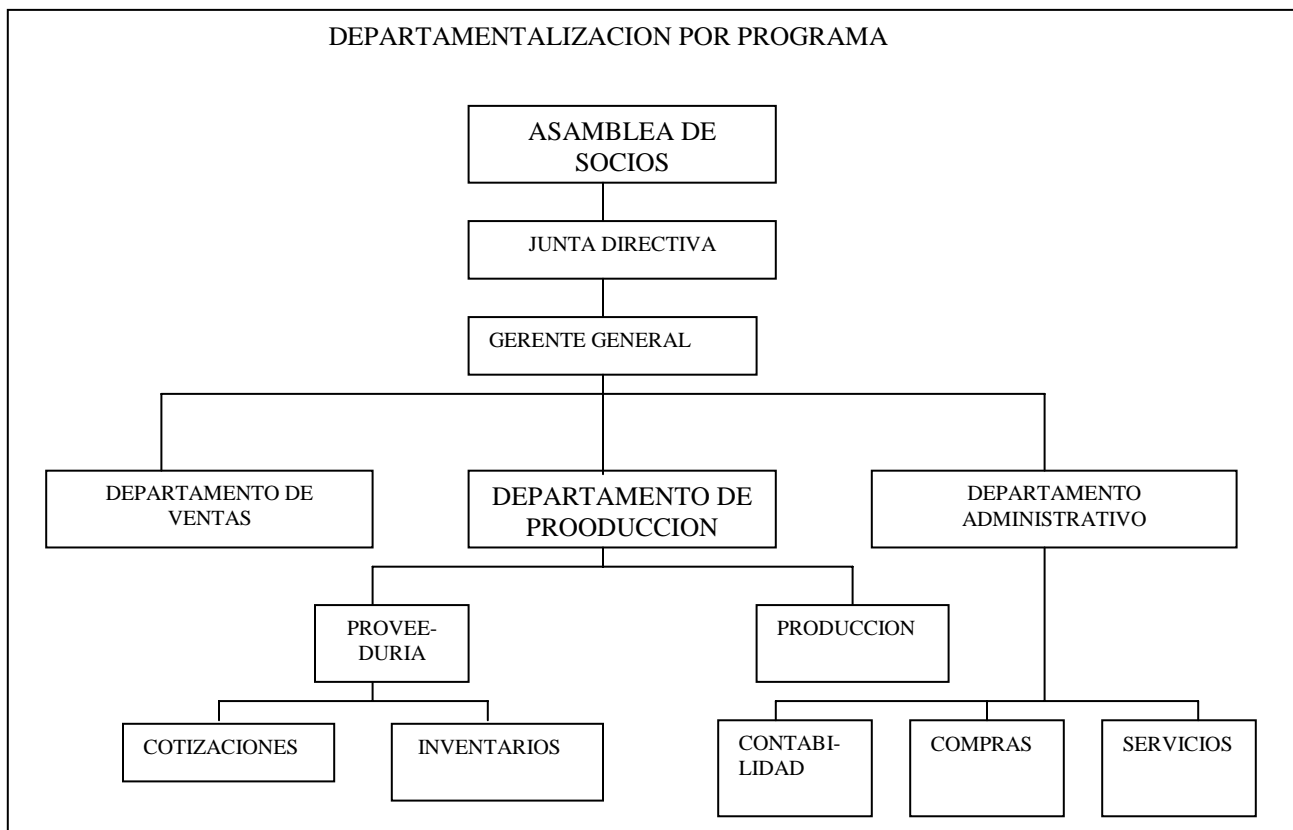
Existen varios métodos que se pueden utilizar para dividir el trabajo. Los más comunes son la Departamentalización por proceso y la Departamentalización por programa. El primero es utilizado pro empresas con fines de lucro, donde los departamentos obedecen a las funciones, tecnologías y canales de distribución.

En este capitulo vamos a desarrollar el segundo método (por programa) que es el más utilizado en las empresas sin fines de lucro.

El primer nivel de Departamentalización se refiere a los diferentes tipos de programas que se llevan a cabo en la institución. Por ejemplo, Salud, Capacitación Agrícola y Alfabetización.

En el segundo nivel se ubican los componentes de cada programa. Por ejemplo: Para el Programa Salud, los componentes clínico y educativo.

En el tercer nivel la división se puede hacer obedeciendo a criterios relacionados con la clientela o beneficiarios, o con los productos o servicios a brindar. Ejemplo: Dentro del programa Salud, en el componente clínico, el criterio por producto sería: Atención médica en Nutrición, en Ginecología, etc., en el componente educativo, el criterio por cliente o beneficiario sería: hombres, mujeres, niños.



Los organigramas son instrumentos útiles de organización y reflejan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la institución en cada departamento o sección.

La estructura organizacional debe ser fluida, para lo cual es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los cargos se crean de acuerdo a la necesidad de cumplir con el objetivo institucional y se conceden de acuerdo a esa capacidad exigida; la persona debe corresponder a la exigencia del cargo y nunca debe crear un cargo para ubicar a una persona en alguna parte de la estructura.

Cada funcionario debe estar consciente de las obligaciones, responsabilidad y facilidades que brindan la estructura, así como de la autoridad que corresponde a cada puesto y sus interrelaciones con los demás puestos. La estructura debe ser clara y comprensible para todos y cada uno de los empleados.

- Las estructuras deben ser flexibles para permitir la adaptación a los cambios necesarios, tanto del medio ambiente como de la institución, sin generar traumatismos ni trastornos.

Dentro de las organizaciones de desarrollo es frecuente encontrar problemas a nivel de, transformación y adaptación del organigrama en función del crecimiento de la institución. Esto puede verse claramente cuando se inician nuevos programas, en cuyo caso, simplemente se añaden departamentos a la estructura existente. Esto da como resultado que ciertas áreas tengan una ubicación inadecuada, apareciendo como programa lo que pudiera ser el componente de uno ya existente o viceversa.

DELEGACION DE AUTORIDAD

La delegación de autoridad es la transferencia de poder de un nivel superior a otro inferior. Ella incluye tres pasos o elementos:

- **La asignación de responsabilidad:** Son todos aquellos deberes o tareas que hay que ejecutar para realizar una actividad.
- **La delegación de autoridad:** Consiste en otorgar a otra persona el derecho de actuar en su nombre. Un gerente que delega sigue siendo responsable por el cumplimiento de los deberes asignados y no pierda el control sobre la autoridad delegada.
- **La creación de una obligación:** Es el compromiso de realizar lo asignado en forma satisfactoria, utilizando apropiadamente la autoridad que le fue delegada.

CRITERIOS PARA UNA DELEGACION EFECTIVA

- La autoridad delegada debe ser equivalente a la responsabilidad asignada: La autoridad debe cumplir un área lo suficientemente amplia como para permitir el cumplimiento de todas las actividades necesarias.
- Absolutismo de la obligación: La obligación o compromiso de realizar la tarea con éxito no puede ser transferida. Se pueden asignar responsabilidades y

delegar la autoridad necesaria para llevarlas a cabo, pero el que delega siempre mantiene hacia el nivel superior la obligación de reportar un cumplimiento exitoso de la tarea.

- Unidad de mando: Cada subordinado debe responder sólo ante una persona; los deberes asignados y la autoridad delegada deben crear obligación hacia un superior claramente definido.

DESCENTRALIZACION

Una organización estará descentralizada en la medida en que exista delegación de autoridad hacia los gerentes de niveles inferiores.

La descentralización no debe confundirse con la Departamentalización, ya que la manera creación de unidades separadas no significa que exista descentralización. Esta existe en la medida en que los gerentes de dichas unidades estén facultados para la toma de decisiones.

La centralización es el principio opuesto y consiste en la concentración de autoridad en un nivel jerárquico determinado.

Es indispensable un equilibrio entre ambos principios. Toda institución debe tener una suprema autoridad coordinadora; al mismo tiempo, las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel de la unidad que llevará a cabo la acción.

La frecuencia con que se toman las decisiones, la magnitud del área que abarcan y el sistema de control sobre los resultados, determinarán el nivel de descentralización de una institución.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

• ASAMBLEA GENERAL

La asamblea general de las empresas es un cuerpo legalmente constituido que participa en la aprobación de lineamientos y políticas de la institución; constituye su máxima autoridad.

- Conoce y ratifica informes de presupuesto, planificación, evaluación y auditorías.
- Elige miembros de junta directiva

- Aprueba estatutos y reglamentos

Generalmente la asamblea no toma acciones directas en el campo, limitándose a dar aprobación legal a los diferentes acuerdos que toma el cuerpo directivo.

JUNTA DIRECTIVA

- Establece la misión y objetivos de la institución
- Nombra al Director Ejecutivo, delegándole autoridad y responsabilidad
- Aprueba la estructura y los planes generales de acción
- Aprueba la planificación y presupuesto anual
- Aprueba los acuerdos con otras empresas
- Establece relaciones con autoridades gubernamentales
- Aprueba la publicación de documentos oficiales de la institución

ALTA GERENCIA Y/O EMPRESARIO

- Establece las estrategias para el cumplimiento de la misión y objetivos generales de la institución
- Propone la estructura organizacional y los planes generales de acción
- Prepara la planificación y presupuesto anual
- Recomienda las políticas generales de la institución
- Establece los controles necesarios para asegurar el logro de los objetivos
- Selecciona el personal y delega autoridad
- Coordina las actividades generales de la institución y recibe los informes de la gerencia media
- Asegura la comunicación a todo nivel a través de la estructura
- Propicie el ambiente adecuado para el buen desenvolvimiento de las actividades e intercambio entre el personal
- Presenta informes a la Junta Directiva sobre el funcionamiento de la institución

GERENCIA MEDIA Y SUPERVISORES

- Operacionaliza la misión y los objetivos generales de la institución
- Asume sus responsabilidades y el alcance de la autoridad delegada que tiene
- Asigna tareas, determina las atribuciones y proporciona capacitación al personal

- Asegura la cooperación de todos los miembros de su equipo
- Elabora los presupuestos necesarios para la implementación de los planes
- Informa periódicamente acerca de los avances de los programas
- Evalúa el personal a su cargo

PERSONAL OPERATIVO

- Ejecuta el plan operativo de la institución
- Informa periódicamente sobre el desarrollo de las actividades
- Participa en las evaluaciones que se realizan en la institución

La figura 3 ilustra que se acaban de describir:

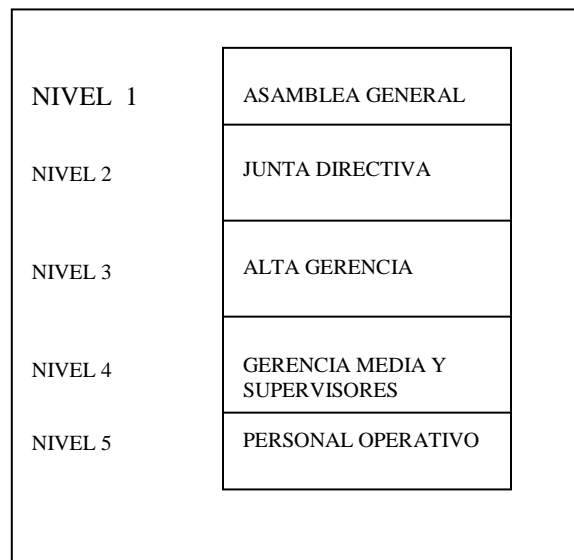


FIGURA 3



MODULO 2

LIDERAZGO

OBJETIVOS PEDAGOGICOS

El empresario o gerente, será capaz de:

- **Describir los 4 estilos de liderazgo**
- **Explicar el ciclo de desarrollo**
- **Determina el nivel de desarrollo de un empleado**
- **Identificar el estilo de liderazgo apropiado al nivel de desarrollo**
- **Analizar su liderazgo precisando: el estilo, la flexibilidad y la eficacia**
- **Determina la conducta a seguir para mejorar la capacidad de rendimiento de un empleado.**

NOCIONES GENERALES

Un gerente realiza múltiples actividades; algunas no requieren comunicación directa con las personas, como por ejemplo escribir un informe, elaborar un presupuesto. Sin embargo la mayoría de las actividades que un gerente realiza exige que éste comunique en una relación de persona a persona o d equipo.

Cuando el gerente se comunica con otras personas para influir en su comportamiento está actuando como un líder, mientras mejor sea su comunicación mayor será su influencia.

Un gerente ejerce un liderazgo no sólo con los miembros del equipo a su cargo sino también con otras personas con quien se relaciona en un medio de trabajo, es decir con otros gerentes, su propio superior, empleados de la misma organización o de otras, representantes de la comunidad, organizaciones populares, etc.

Todas estas relaciones de comunicación, y por lo tanto de influencia, están representadas en la molécula gerencial de Bill Onken presentada en la figura 1.

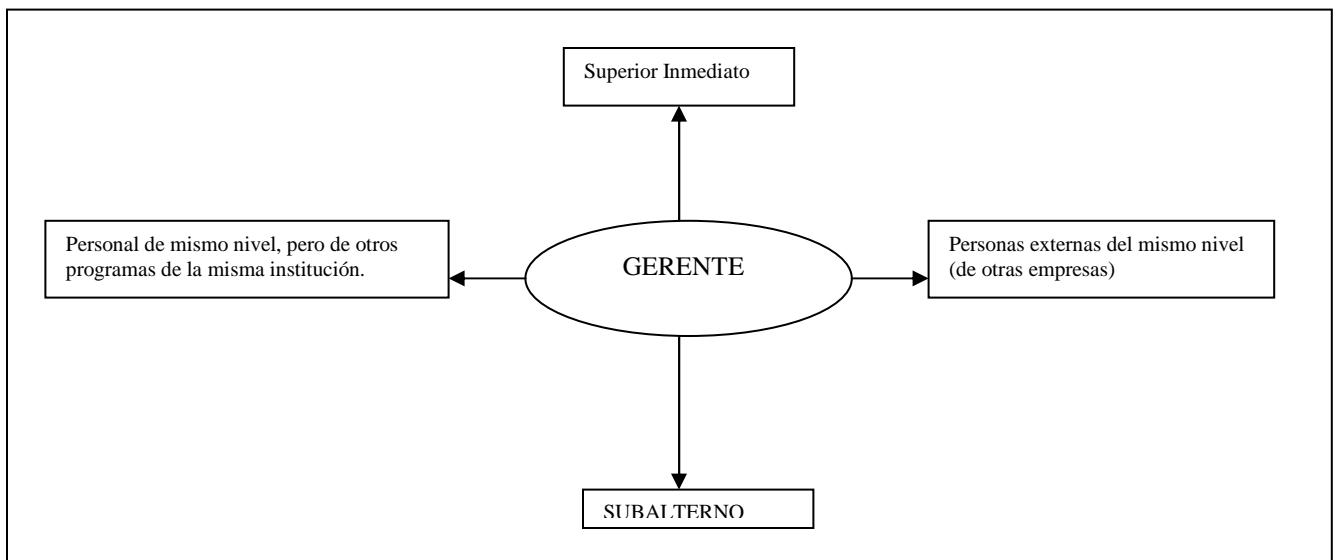


Figura 1

En las empresas el grupo de personas que se encuentran bajo la influencia del gerente se denomina de diferentes formas: Empleados, colaboradores, miembros

del equipo, etc. Para el uso de un solo término en toda el texto, se les denominará "Subalternos".

El gerente es el núcleo de la molécula y a su alrededor están las personas claves con las que se comunica para realizar su trabajo. Este proceso de influencia se llama liderazgo.

Es muy importante tener en cuenta que el gerente funcionará como un líder en la medida en que las personas que lo rodean le otorguen el poder de influir sobre ellas. En este sentido, el liderazgo dependerá no del gerente sino de la percepción que los demás tengan de él y de cómo él logre ejercer su influencia en el comportamiento del grupo.

Este capítulo se refiere concretamente al estudio y análisis de las relaciones de comunicación-influencia entre el gerente y sus empleados.

QUE HACE QUE UN LIDER SEA EFICAZ

El líder eficaz es aquel que:

- Reconoce, sus necesidades y sabe lo que quiere
- Sabe, distinguir sus necesidades personales de las de los demás, y sabe distinguir también lo que quiere de lo que quieren los demás.
- Conoce, la diferencia entre necesidades reales y aquellas que han sido impuestas por su educación o que sugiere su medio ambiente
- Es capaz de comprender claramente las exigencias de una situación
- Posee un elevado nivel de energía
- Es capaz de entusiasmarse ante los desafíos
- Evalúa sus posibilidades de manera realista
- Actúa, pasa a la acción y asume riesgos
- Hace cosas adecuadas con la gente adecuada en el momento adecuado
- Es capaz de identificar claramente los recursos que existen en una situación y en lo que la rodea.
- Distingue bien los obstáculos que los demás ponen en su camino de aquellos impuestos por la misma situación.
- Acepta que toda satisfacción es pasajera, y en consecuencia, es capaz de dejarla sin amargura.
- Aplica los conceptos de liderazgo Situacional que veremos a continuación:

EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

La meta de un líder es cumplir con los objetivos institucionales. ¿Cómo influir en la conducta de los empleados para cumplir con estos objetivos?

Hay dos estilos que durante mucho tiempo sirvieron para orientar la conducta de líder: el autocrático y el democrático.

En las organizaciones sin fines de lucro, frecuentemente, se ha sumido como ideal el modelo líder democrático, porque representa, de cierto modo una serie de valores altamente apreciados en su filosofía.

Sin embargo, la aplicación indiscriminada e incondicional de este modelo a todas las situaciones que se le presentan a un gerente puede traducirse en el sacrificio de grandes cuotas de eficacia en búsqueda de un consenso.

Los modelos democráticos y autocráticos se representaban como polos opuestos d un continuo de una sola dimensión. Sin embargo, estudios realizados en años más recientes en la Universidad de Ohmio identificaron estas dos conductas como las dos dimensiones más importantes del liderazgo, pero, como dimensiones separadas que pueden representarse sobre dos ejes distintos, diferentes y no sobre un continuo autoritario-democrático.

Como resultados de estos estudios surge, en 1969 el modelo del Liderazgo Situacional formulado por Kenneth Blanchar y Paul Hersey. Este permite describir situaciones y prescribir las conductas más efectivas en búsqueda de un resultado. El liderazgo Situacional se basa en que hay un estilo de liderazgo para cada empleado en el desempeño de una tarea específica; es decir; el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de su empleado y adaptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares.

CONDUCTA DE DIRECCION Y CONDUCTA DE APOYO

Se habla de dos dimensiones de la conducta del líder según se orienta a dirigir la tarea del empleado o darle apoyo socio-emocional (figura 2).

***Conducta de Dirección:** El líder establece una comunicación unilateral; explica en detalle al empleado lo que espera de él, cómo debe realizar l atarea, qué debe hacer, cuándo, dónde, etc. Implica supervisión del desempeño del empleado en la realización de la tarea

***Conducta de Apoyo:** El líder establece una comunicación bilateral; escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al empleado un papel en la toma de decisiones.

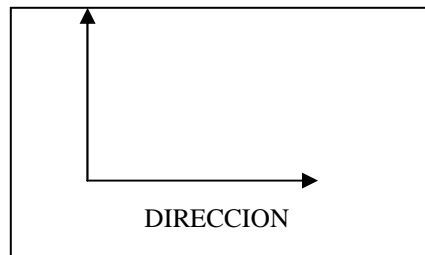


Figura 2

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Estas conductas de dirección y apoyo no constituyen en sí misma estilos de liderazgo; por el contrario pueden ser ubicadas en 2 ejes diferentes (figura3) cuya combinación, en diferentes grados resultan los 4 patrones de comportamiento o estilos de liderazgo que se ven a continuación.

***El estilo directivo(E 1):** El líder determina los roles de sus empleados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo. El gerente resuelve solo, toma las decisiones y supervisa de cerca su implementación.

***El estilo consultivo (E 2):** El líder todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral con sus empleados; escucha sus sentimientos y sugerencias aumentando el apoyo pero manteniendo la toma de decisiones.

***El estilo participativo (E 3):** Implica un cambio significativo en la resolución de problemas y toma de decisiones, las cuales son compartidas entre líder y el empleado; se incrementa la comunicación bilateral; El líder escucha atentamente y ayuda a resolver los problemas. Este comportamiento se aplica cuando el empleado tiene la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea asignada.

***El estilo delegativo (E 4):** El líder discute el problema con el empleado y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución. El empleado es quien controla cómo debe realizarse la tarea, tomando el timón ya

que posee la capacidad y seguridad necesarias para asumir la responsabilidad de su propia actuación.

No hay un estilo determinado que favorezca a la productividad, es decir, no se puede hablar de un modelo o estilo ideal de liderazgo. El líder debe ser capaz de adoptar el estilo que más se adecue a cada situación tomando en cuenta que lo importante es el resultado.

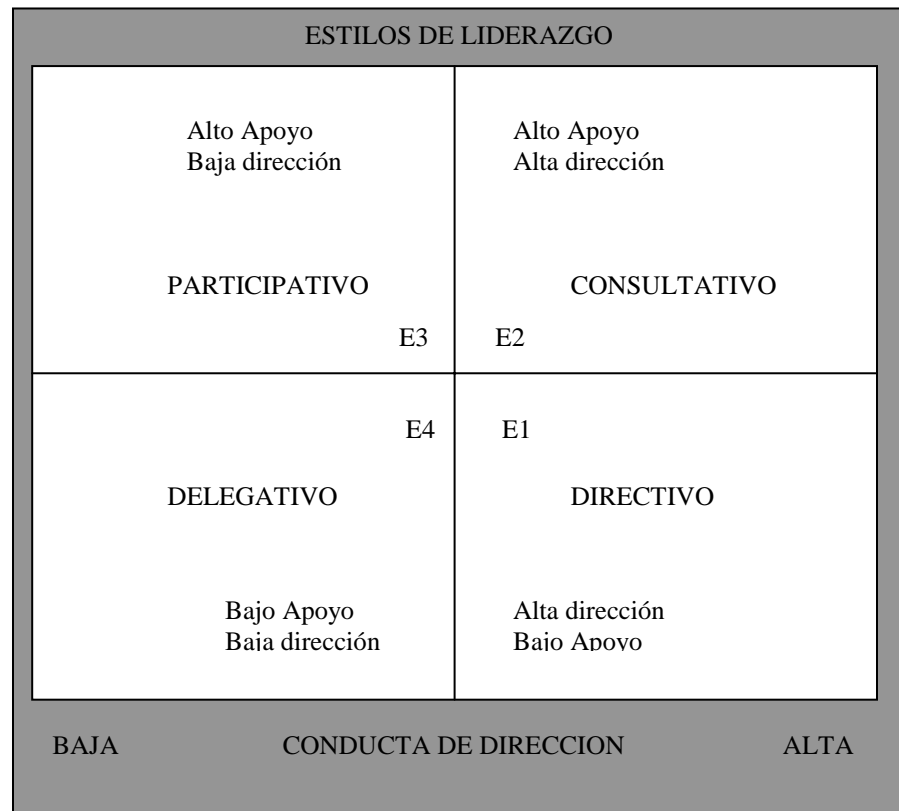


Figura 3

NIVEL DE DESARROLLO O MADUREZ

Según la teoría del liderazgo Situacional el nivel del empleado es lo que determina el comportamiento del gerente.

Pro nivel de desarrollo se entiende la capacidad y el deseo de un empleado de realizar una tarea particular; por lo tanto, el nivel de desarrollo se mide en función de dos grandes factores:

- ¿Puede el empleado realizar el trabajo que se le pide?

Se refiere aquí la medición de los conocimientos, capacidades o aptitudes pertinentes a la tarea.

Es muy importante aclarar que se está hablando de una tarea en particular y que este factor puede variar considerablemente de una tarea a otra.

- ¿Quiere el empleado realizar el trabajo que se le pide?

Se refiere a la motivación y el interés por el trabajo, así como la confianza del empleado de poder trabajar sin ayuda; se debe tener en cuenta que siempre se refiere a una tarea específica ya que la motivación puede ser muy grande hacia una parte del trabajo y escasa hacia otra.

Para medir el nivel de desarrollo de un empleado se deben tener en cuenta ambos factores. Al combinarlos tenemos cuatro niveles de desarrollo posibles, como lo ilustra la figura 4.

PUEDE QUIERE	PUEDE PERO INSEGURO	NO PUEDE SI QUIERE	NO PUEDE NO QUIERE
D4	D3	D2	D1

Figura 4

En el nivel D1 la persona no tiene ningún interés en realizar la tarea, y tampoco posee las habilidades y/o conocimientos necesarios para efectuarla adecuadamente.

El nivel D2 tenemos, una persona entusiasmada para realizar la tarea pero le faltan las habilidades y/o los conocimientos necesarios.

En el nivel D3 a pesar de que la persona posee las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea no se siente de sí misma y duda de su capacidad.

En el nivel D4 la persona posee un alto nivel de aptitud y motivación.

NIVELES DE DESARROLLO Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Tal como aparece en la figura 5, a cada nivel de desarrollo corresponde un estilo de liderazgo. A continuación analizaremos cómo el comportamiento del gerente debe adecuarse al nivel de desarrollo del empleado, siempre refiriéndonos a sus desempeño frente a una tarea específica.

ESTILOS Y NIVELES

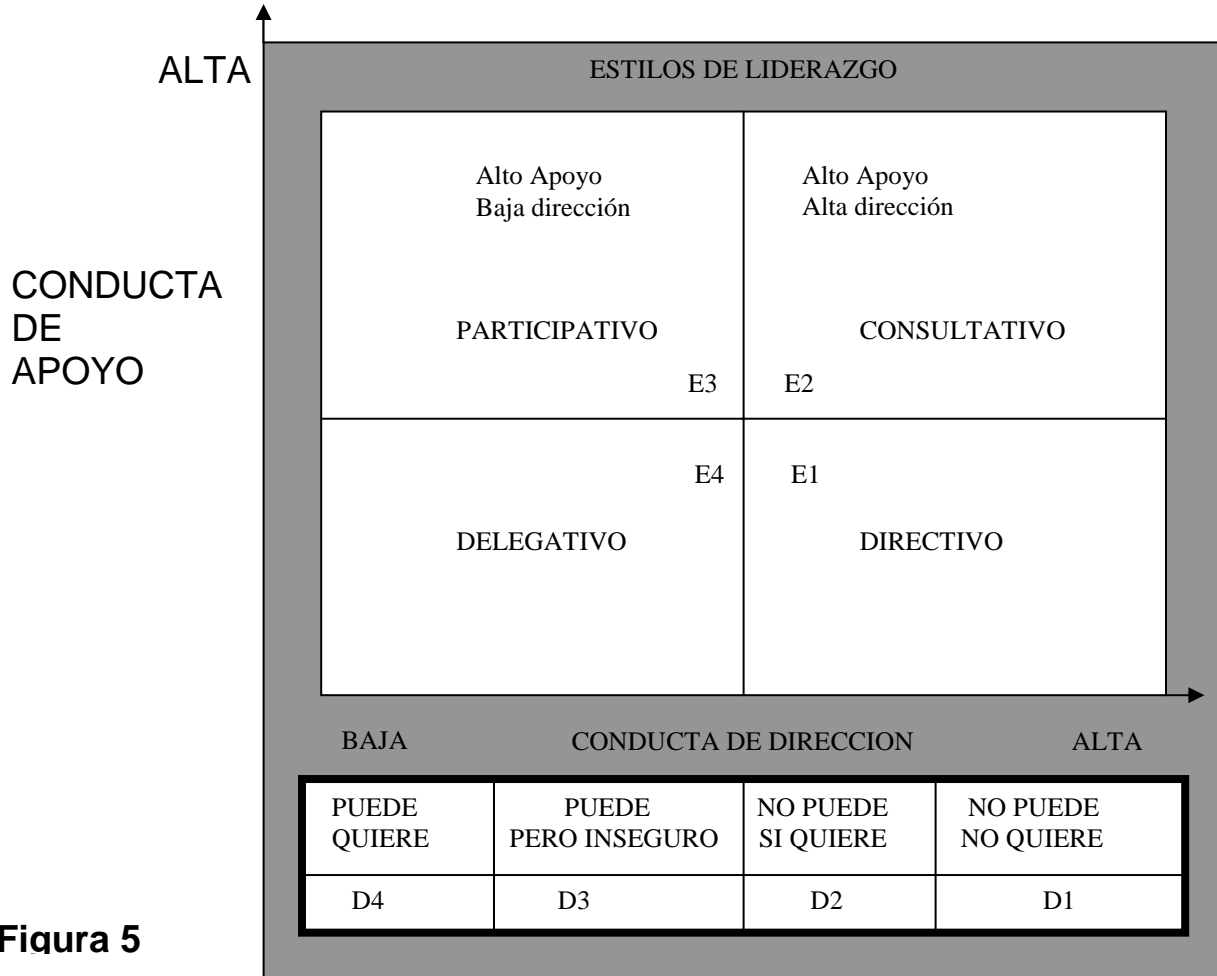


Figura 5

NIVEL DE DESARROLLO D1: ESTILO DE LIDERAZGO 1

En el nivel de desarrollo uno (D1), el empleado no tiene los conocimientos ni el interés en su trabajo necesarios para satisfacer las exigencias de la institución.

Es frecuente que los empleados en este nivel de desarrollo tenga, poca motivación hacia su trabajo y requieran ciertos conocimientos y aptitudes básicos. El gerente debe darle instrucciones ya que el empleado desconoce totalmente lo que debe hacer. Cuando el empleado se encuentra en esta etapa inicial de formación, a pesar de que lo solicite, el gerente no debe darle demasiado estímulo, por que el estímulo es la única recompensa con el gerente puede premiar un rendimiento positivo. Cuando el gerente perciba que el empleado está haciendo bien, o mediante bien las cosas, es cuando debe estimularlo.

En el lugar de dirección se puede “Formación” para describir el primer estilo de liderazgo (E1) del ciclo de desarrollo. El proceso de formación de un empleado debe efectuarse de la forma siguiente:

- Decirle lo que debe hacer
- Mostrarle lo que debe hacer
- Dejar que trate de hacerlo
- Si hace bien su trabajo en alguna medida, recompensarlo con una apreciación positiva
- Si lo hace mal, repetir las instrucciones.

NIVEL DE DESARROLLO D2: ESTILO DE LIDERAZGO 2

Muchos de los empleados nuevos, al ingresar a la institución, estarán en este nivel D2: Dispuestos a trabajar, pero desprovistos de aptitudes técnicas. A menudo se llama a estas personas los “incompetentes entusiastas”. Esta etiqueta contiene una parte muy cierta, el entusiasmo hacia su trabajo hace que a veces cometan graves errores debido a su falta de conocimientos.

El gerente debe procurar dirigirlos en aquellos aspectos en los que faltan sin enfriar el entusiasmo que tiene. El segundo estilo de liderazgo (E2), que es a la vez la dirección y de apoyo, es el que conviene a este nivel de desarrollo. El gerente dice al empleado lo que debe hacer, consultando sus sugerencias y reacciones. El gerente pide al empleado que le haga preguntas y debe explicarle cuidadosamente por qué emplea tal o cual método.

NIVEL DE DESARROLLO D3: ESTILO DE LIDERAZGO 3

Dentro del ciclo de desarrollo, el nivel (D3) se alcanza cuando el gerente está convencido de que el empleado puede cumplir su trabajo sin dirección, sin embargo, el empleado no se siente seguro. Para llevarlo a mejorar su capacidad frente a la tarea, el gerente debe reducir el nivel de dirección, a fin de que el empleado use la capacidad que tiene y pueda aprender a adquirir confianza en sí mismo a través de sus errores. Esto es muy importante no sólo para el desarrollo personal del empleado sino también para una utilización eficaz del tiempo del gerente. El gerente no se puede permitir invertir su tiempo dando instrucciones a quien es capaz de trabajar solo.

Mientras el gerente proporcione menos dirección el empleado tenderá a ponerse ansioso, especialmente si su tarea es compleja y un error podría acarrear graves consecuencias. En este caso el gerente debe darle frecuentemente mucho estímulo y tranquilidad, pero debe resistir la tentación de ser directivo. En este período se corre el riesgo de que el gerente se ponga más ansioso que el empleado.

Si después de cierto tiempo el empleado ha alcanzado un rendimiento satisfactorio sin necesidad de ser dirigido, el gerente debe estimularlo para que asuma mayores riesgos. Si el rendimiento del empleado ha disminuido, el gerente puede ser más directivo hasta que éste convencido de que el empleado puede manejarse solo.

NIVEL DE DESARROLLO D4: ESTILO DE LIDERAZGO 4

El nivel cuatro(D4) es el nivel “meta” para todos los empleados, y el objetivo del gerente es que ellos alcancen este nivel en todos los aspectos de su trabajo. Aun más, no es sólo desde el punto de vista del empleado que este objetivo es deseable sino también desde el punto de vista del gerente. A este nivel el empleado de prueba de ser competente y apto y no necesita ni instrucciones ni estímulo. Su motivación al trabajo proviene de sí mismo y no necesita los elogios ni los estímulos de su jefe. El gerente no tiene que preocuparse por la motivación ni consagrar su tiempo a estimularlo, puede canalizar su energía hacia tareas más productivas.

Puede ser traumatizante para un gerente pasar del estilo (E3) al estilo (E4) de liderazgo, al dar menos apoyo y menos dirección, (ver figura 3: Estilo de liderazgo) sobre todo si el gerente tiene una inclinación a proveer estímulo. Sin embargo, si el gerente continúa apoyando a su empleado jamás le brindará la

oportunidad de adquirir una motivación que provenga de su sentido personal de responsabilidad y valor intrínseco de la tarea a cumplir:

El cuarto estilo de liderazgo se llama estilo delegativo en términos de liderazgo Situacional, pero podría llamarse ABDICACIÓN si no están presentes las condiciones previas que deben existir para poder ejercer este estilo.

Esas condiciones son:

RESPONSABILIDADES: Deben ser establecidas claramente y cada empleado debe conocerlas

NORMAS: Las pautas de rendimiento deberán estar claras a fin de que cada uno conozca sus objetivos.

RESPUESTA: Debe haber un sistema que permita, tanto al empleado como al gerente, saber cuál es la respuesta a sus esfuerzos y mantenerlo informando de su nivel de rendimiento.

CONSECUENCIAS: El rendimiento debe ser tomado en cuenta en todo sentido. Debe ser reconocido si es alto y mejorado si es bajo.

Una vez estas cuatro condiciones estén presentes el gerente puede delegar su autoridad.

Todo lo que se ha dicho se aplica al ciclo de desarrollo. Es un proceso en el cual cada nivel lleva al siguiente, del (D1) al (D4). Esto puede tomar horas, días, semanas, meses o incluso años de acuerdo a la naturaleza de las tareas, pero se puede presumir que siempre habrá progreso mientras el gerente y el empleado respeten los principios del liderazgo Situacional.

¿COMO MANTENER EL DESARROLLO EN EL NIVEL D4?

La motivación de las personas para realizar una tarea puede variar con el tiempo, con el tipo de tarea y con el ambiente. Sin embargo, también pueden perderse las destrezas para realizar una tarea, aunque esto es más difícil que perder la motivación.

Dando por supuesto que una tarea es interesante y motivante por sí misma los siguientes factores influyen en el grado de motivación de las personas:

LA VARIEDAD DE DESTREZAS: Mientras mayor sea él, número de destrezas requeridas para la tarea mayor será la motivación.

EL SIGNIFICADO: Mientras mayor sea el significado de la tarea a los ojos de quien la realiza, mayor será la motivación.

EL GRADO DE INTEGRACION: Mientras el trabajo constituya una tarea claramente identificable, como parte integrante de un todo, y, el empleado se sienta seguro de su capacidad de realizar la misma, mayor será la motivación.

EL GRADO DE AUTONOMIA: Mientras más autonomía tenga la persona para determinar lo que debe hacer, cómo debe hacerlo, cuándo, dónde, con quién, etc. mayor será la motivación.

EL GRADO DE RESPUESTA: Que la persona pueda por sí misma obtener una idea de su rendimiento observando los resultados de su conducta: Mientras más directa sea la respuesta obtenida mayor será la motivación.

EL CICLO DE DESARROLLO

El ciclo de desarrollo parte de derecha a izquierda sobre la escala e indica la evolución del empleado en términos de aptitudes y motivación. Esta escala supone que cuando la mayoría de la gente emprende una tarea, su nivel de aptitud y motivación es relativamente pobre, lo cual no ocurre siempre en los organismos sin fines de lucro. Sin embargo estas situaciones se producen.

Poco importante el nivel inicial, todas las personas que contraten deben tener hacia el nivel de desarrollo cuatro (D4), debido a que ése es el nivel que donde su rendimiento y motivación estarán por encima de la media. Es mejor para ellos también para el gerente, ya que en ese momento éste dispondrá de más tiempo para hacer otras cosas. De hecho se podría hacer la siguiente afirmación.

Una de las principales tareas del gerente es gerenciar de tal forma que eventualmente cada empleado alcance un “nivel de cuatro” (D4) en todos los aspectos de su trabajo.

Desarrollo Maduro		En desarrollo inmaduro	
ALTO	MODERADO		BAJO
P UEDE QUIERE	PUEDE INSEGURO	NO PUEDE SI QUIERE	NO PUEDE NO QUIERE
D4	D3	D2	D1
NIVEL DE DESARROLLO			
(+)			(-)

Figura 6

EL CICLO DE REGRESION

Un empleado retrocede o está dentro del ciclo de regresión” cuando ha perdido su interés y sus destrezas comienza a retroceder en la escala de desarrollo. Cuando las personas retroceden es más frecuente que lo hagan en la escala de madurez psicológica que en cada escala de madurez para el trabajo, ya que es relativamente fácil perder el interés, no así perder las destrezas o habilidades.

Así como el paso de un estilo de liderazgo a otro depende de que el rendimiento mejore, de la misma forma una disminución en el rendimiento implica una regresión del estilo (E4) al (E3), del (E3), al (E2) y así sucesivamente.

Cuando el rendimiento de un empleado disminuye, cualquiera que sea la causa (problemas familiares, cambios en la rutina del trabajo, cambios tecnológicos, etc.) el gerente debe ajustar su comportamiento al nivel de desarrollo del empleado. A continuación se representan dos ejemplos de empleados en regresión.

- Un empleado funciona muy bien por sí mismo y una crisis familiar afecta repentinamente su rendimiento en el trabajo; lo más apropiado sería que el gerente aumente tanto su conducta de dirección como apoyo hasta que el empleado retome el control.

- Una persona tiene un alto nivel de competencia y motivación (D4) hacia su tarea y es promovida a un cargo superior. Podría ser conveniente dejarla sola (D4) en función de su desempeño en la tarea anterior sin embargo ahora que ocupa un puesto superior para el cual no tiene experiencia la más apropiado sería que el gerente cambiara su estilo, proporcionándole al principio gran apoyo socio-emocional y luego aumentar la dirección y supervisión del estilo (E4) al (E3) y al (E2). Este estilo de liderazgo fuerte en dirección de apoyo, deberá mantenerse hasta que la persona sea capaz de asumir sus nuevas responsabilidades. En este momento convendría pasar del (E2) al (E3) y eventualmente al (E4), si el rendimiento continúa mejorando. Los resultados podrían ser catastróficos si se utiliza el mismo estilo de liderazgo con esas personas de acuerdo a su desempeño anterior, ya que es estilo no es el apropiado para su situación actual.

La figura 7 ilustra el ciclo de desarrollo y de regresión.

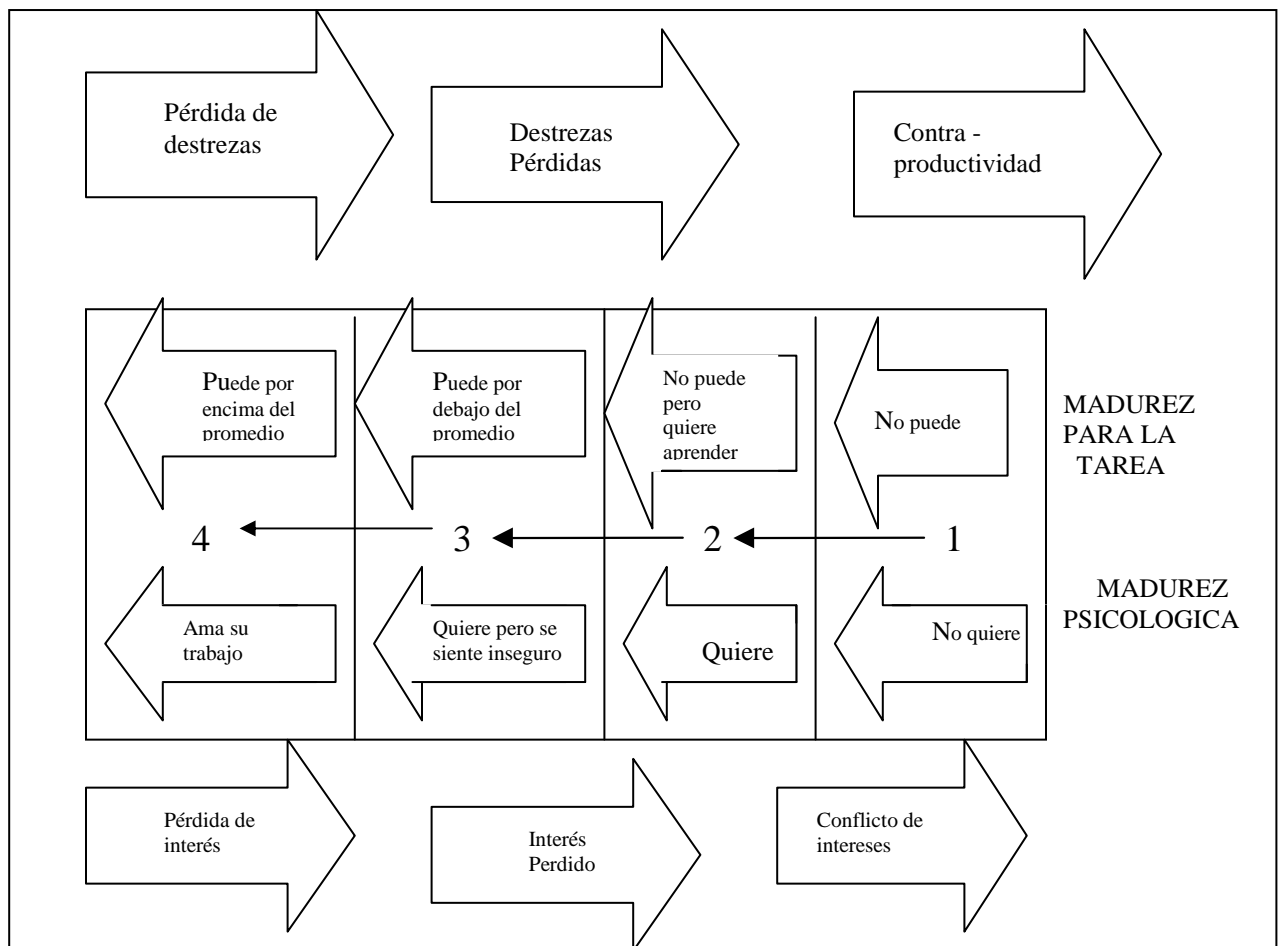


Figura 7

¿COMO MEJORAR LA CAPACIDAD DE DESEMPEÑO?

El liderazgo Situacional es un modelo útil para prescribir conductas, es decir para que el gerente determine qué el estilo debe usar con sus empleados en una situación particular en referencia a una tarea específica. Sin embargo suponiendo que un gerente ha obtenido buenos resultados utilizando el estilo directivo (E1) con una persona inexperta y el trabajo se realiza ¿tendría el gerente que continuar todo el tiempo con ese tipo de dirección? Obviamente que no. El estilo (E1) consume mucho tiempo como para mantenerlo indefinidamente. Por lo tanto, el objetivo debería ser ayuda a los empleados a aumentar su deseo y su capacidad para llevar a cabo solo las tareas que se le asignan, de forma que gradualmente el gerente utilice los estilos de liderazgo que requieren menos tiempo (E3) (E4) y siga obteniendo buenos resultados.

El gerente tiene dos opciones para reaccionar. La primera es contratar a un “campeón”, es decir a una persona que tenga la capacidad y la motivación que necesita (D4) para desenvolverse con poca supervisión (E4). Los “campeones” son fáciles de supervisar, todo lo que necesitan es saber cuáles son las metas, los objetivos y los plazos a cumplir, pueden manejarse ellos mismos para desempeñarse en su trabajo.

Pero los “campeones” son difíciles de conseguir y cuesta mucho dinero, por lo que la mayoría de los gerentes escogen la segunda opción: Contratar potenciales “campeones” y adiestrarlo para que se conviertan en “campeones”, De hecho si los gerentes no toman conciencia y aceptan su rol como Capacitadores siempre se sentirán frustrados y confusos acerca del por que sus empleados no tienen mejor rendimiento.

Esa frustración a menudo lleva al gerente a sumir un estilo de liderazgo llamado libertad/caso”. El gerente contrata a una persona para que asuma varias responsabilidades; le dice lo que debe hacer (E1) y después la deja en libertad (un E4 ineficaz), asumiendo que su rendimiento será bueno. A menos que el rendimiento es inaceptable, que el empleado ha cometido un error o que no responde a su expectativa, el frustrado gerente se convertirá rápidamente en un “castigador” estilo(E1) “caos” y exigirá saber porque el trabajo no se ha realizado satisfactoriamente. Un cambio como éste en el estilo de liderazgo deja al gerente frustrado y al empleado confuso y a menudo molesto.

Para evitar las consecuencias negativas del estilo de liderazgo “libertad/caos” y para garantizarse empleado productivo y satisfecho, los gerentes deben aprender

a mejorar la capacidad de rendimiento de sus empleados. Para entrenar campeones deben pasar por las cinco etapas siguientes:

DECIR:

A la persona lo que se espera que ella haga. No se puede gerenciar si los empleados no comprenden lo que se les pide, cuál es son sus responsabilidades y sus deberes.

MOSTRARLE:

Lo que espera que ella haga. Una vez que las personas saben cuáles son sus responsabilidades necesitan conocer qué significa un buen rendimiento y cuales son las normas que permitirán evaluarlo.

Decir y mostrar son dos comportamientos directivos. Así, el rendimiento de un potencial “campeón”, partiendo de un (D1) o de un (D2), usualmente debe comenzar con un estilo de liderazgo (E1) (Directivo) Ya que la persona no sabe cómo cumplir con su tarea sin que lo dirijan y lo supervisen, el gerente se reserva la toma de decisiones y resolución de problemas.

DEJARLO PROBAR:

El gerente debe asumir el riesgo de permitir al empleado intentar realizar la tarea por sí mismo. Así reducirá su comportamiento de dirección y confiará al empleado la responsabilidad de llevar a cabo la tarea. Se corre el riesgo de que el empleado fracase, por lo que no se le debe confiar rápidamente muchas responsabilidades. Hay que dejar al empleado en una situación en donde si fracasan las consecuencias no sean devastadoras.

OBSERVAR SU DESEMPEÑO:

Cuando el empleado no prueba hacer algo no hay que adoptar el estilo “Delegativo” (E4) dejándolo solo, pues se corre el riesgo de caer en el estilo “libertad/caos”. Hay que mantener cerca y observar el desempeño del empleado. El estilo (E1) no sólo consiste en dirigir sino también en seguir de cerca la ejecución del trabajo.

GERENCIAR LAS CONSECUENCIAS:

La función principal de la supervisión y el seguimiento es adoptar una forma de gerenciar. De un comportamiento siempre se obtiene una consecuencia. Hay tres tipos de consecuencias:

-Una consecuencia positiva reforzada del comportamiento: Aquella que se produce después de ejecutar una tarea y que tiende a aumentar la probabilidad de que este comportamiento se repita; por ejemplo un elogio a una promoción.

-Una consecuencia negativa y castigadora: Aquella se produce después de ejecutar una tarea a disminuir la probabilidad de que este comportamiento se repita, por ejemplo, un regaño o una amonestación.

-Una consecuencia neutra, sin reacción: A menos que una persona realice un trabajo que sea intrínsecamente motivante un buen desempeño que no obtenga respuesta tenderá a disminuir poco a poco.

La única consecuencia que tiende a aumentar la probabilidad de un comportamiento se repita es la consecuencia positiva. Por eso el mejor recurso para ayudar a una persona a evolucionar, a desarrollarse, es sorprenderla haciendo las cosas de manera correcta. La mayoría de los gerentes parecen ser muy eficientes sorprendiendo a sus empleados haciendo mal las cosas. Hay que recordar que cuando sé ésta entrenando a principiantes para que sean “campeones” se debe intentar sorprenderlos haciendo las cosas “aproximadamente bien”, no perfectamente bien, El perfectamente bien se construye con muchos “más o menos bien”, paso a paso, tal como nos muestra la figura 8.

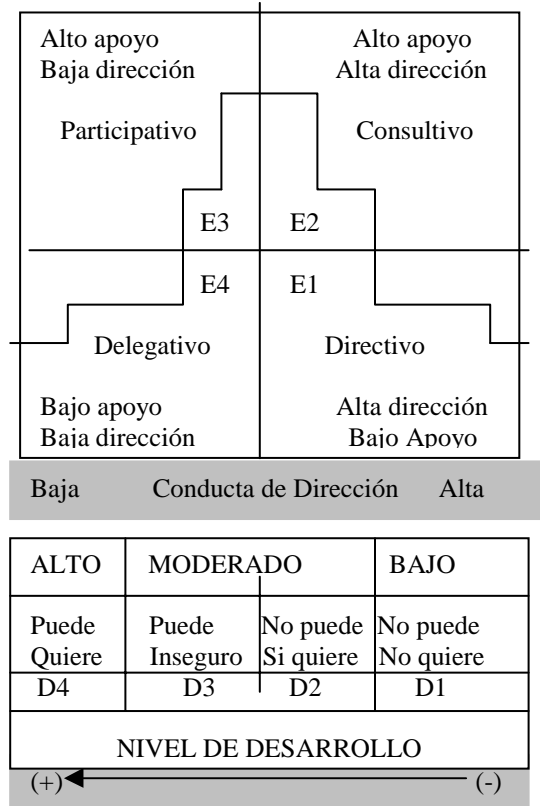
Cuando el gerente deja que un empleado intente hacer algo, después de haberle “dicho y mostrado” la conducta a seguir el gerente reduce su comportamiento de dirección. Entonces, cuando vea que la persona está haciendo algo bien (o al principio sólo aproximadamente bien), hay que reconocerlo y aumentar su trabajo.

Los pequeños escalones en el transcurso de la curva en forma de campana, que observan en la figura 8, indican que esta disminución gradual del comportamiento de dirección y de aumento gradual del comportamiento de apoyo debe continuar hasta que el individuo alcance un nivel de desarrollo moderado (D2). A medida que la persona alcance niveles de desarrollo más elevados (D3) y (D4) el gerente debe adoptar un comportamiento de menos dirección y de menos apoyo. El empleado, a esta altura, no sólo está capacitado para desempeñar su trabajo sino también para motivarse y reforzarse a sí mismo.

Esto no quiere decir que el trabajo de esta persona estará estructurado sino que esta estructura la impone internamente el empleado por sí mismo, no proviene del exterior (del gerente). A este nivel el comportamiento del empleado se refuerza positivamente cuando se aumenta sus responsabilidades y se lo deje cada vez más actuar por sí mismo. Esto no quiere decir que haya menos confianza y respeto mutuo (de hecho hay más), si no que el gerente debe realizar menos esfuerzos con una persona completamente desarrollada.

Más que los elogios, su incorporación en la resolución de problemas y toma decisiones hará que el empleado sepa que el gerente lo considera competente, responsable, digno de confianza y seguro. Estos son los mensajes que la gente quiere oír; darles una opinión positiva refuerza su confianza, su motivación y su buena voluntad.

Por el contrario si se continúa dirigiendo y supervisando a las personas por largo tiempo se le está enviando un mensaje diferente y ello percibirán que el gerente no los considera competentes, confiables, responsables y seguros. Estos mal entendido, podrían afectar el rendimiento; por eso el aspecto evolutivo del liderazgo Situacional y la necesidad de pasar gradualmente de un control exterior (sustentado en la dirección y el apoyo del gerente) a un control interior son elementos cruciales a tomar en cuenta para el desarrollo y el mejoramiento de la capacidad de desempeño de las personas.



En el proceso de formación y desarrollo de los empleados el factor clave para cambiar el estilo de liderazgo es el rendimiento. A medida que el rendimiento mejora el estilo de liderazgo deberá pasar de (E1) a (E2), de (E2) a (E3), y así sucesivamente. Hay que tener algo muy en cuenta: **El gerente puede obtener un alto nivel de rendimiento con cualquiera de los estilos de liderazgo si los utiliza adecuadamente.** Esto quiere decir que una persona inexperta puede tener tan buen rendimiento como una persona experimentada si un gerente la dirige y la supervisa estrechamente. La pregunta es ¿a qué costo? El gerente consume su tiempo y su energía, ambos recursos son muy importantes para él. El más alto nivel de rendimiento es aquél que se produce cuando el empleado puede alcanzar el nivel de rendimiento deseado con mínima supervisión.

CONCLUSION

Los gerentes efectivos conocen suficientemente a su personal como para ser flexibles en su gerencia de acuerdo a las exigencias de su institución. En la asignación de tareas y responsabilidades a grupos a individuos se debe poner la evaluación de su nivel de desarrollo. El estilo de liderazgo que el gerente deberá asumir dependerá de la necesidad de dirección y apoyo de sus empleados hasta que éstos puedan adoptar su propio patrón de rendimiento. El gerente o empresario, podrá adoptar un estilo particular con el grupo, como se encuentran en diferentes niveles de desarrollo.

Trabajando como individuos la progresión de (E1) a (E2), (E3) y (E4), o la regresión de (E4) a (E3) y (E1), debe ser gradual. Es este pasa hacia delante o hacia atrás en los estilos de liderazgo lo que hace que el liderazgo Situacional constituya un modelo de desarrollo tanto para el gerente como para sus empleados.



MODULO 3

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS PEDAGOGICOS

El empresario o gerente será capaz de:

- **Definir el trabajo en equipo**
- **Reconocer la importancia de la motivación como elemento del trabajo en equipo**
- **Identificar los factores que provocan satisfacción e insatisfacción en el trabajo**
- **Aportar elementos para desarrollar eficazmente un equipo de trabajo**
- **Analizar la eficacia de su grupo de trabajo**

NOCIONES GENERALES

Se puede Definir un grupo de trabajo como aquel en el que todos los miembros interaccionan en forma directa y están conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él.

El simple hecho que la persona se encuentran juntas como en un autobús, por ejemplo, no basta para caracterizar el grupo. Tampoco es suficiente que posean un objetivo común, como tomar al ascenso. Para que exista el grupo, es preciso que haya una interacción entre las personas y además que exista conciencia de la relación común.

Según Ulmsted: “Un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia”.

No se debe perder de vista que el grupo está formado por individuos que tienen ciertas necesidades que satisfacer.

Las características del grupo tal como la concibe la dinámica de grupo son las siguientes:

- * Una asociación que se puede Definir,: Es decir, dos o más personas identificables por un nombre o tipo
 - **Conciencia de grupo:** Los miembros que se consideran como grupo tienen, una “percepción colectiva de unidad, una identificación consciente.
 - **Sentido de participación en los mismos propósitos:** Es decir que los miembros tienen el mismo objetivo, metas o ideales.
 - **Interdependencia en la satisfacción de necesidades:** Los grupos necesitan ayudarse mutuamente, para lograr los propósitos que los impulsaron a reunirse en grupo.
 - **Acción recíproca:** Los miembros se comunican unos con otros
 - **Habilidad para actuar en forma unitaria:** El grupo puede y debe comportarse como un organismo unitario.
 - **Estructura interna:** Dentro del grupo deben estar distribuidos y reconocidos los roles de sus miembros.



Una de las alternativas utilizadas para lograr mayor eficacia en el trabajo institucional es el trabajo en equipo. Este permite combinar adecuadamente las capacidades, habilidades y destrezas de cada uno de los integrantes del equipo, quienes persiguen objetivos comunes. Hay que aprovechar las potencialidades que tienen cada individuo, grupo o comunidad, para alcanzar las finalidades propuestas. El trabajo en equipo se aplica a todas aquellas actividades que involucran a más de una persona, ya sea en un grupo de base o dentro de la institución.

Mediante el trabajo de equipo se crean las condiciones necesarias para que el grupo tenga la capacidad de reflexionar, discutir y participar para crear juntos algo en común.

Para trabajar en equipo, es necesario reconocer el pluralismo cultural, la autonomía de cada uno de los participantes, el respeto de sus ideas, opiniones y valores. La búsqueda del consenso y la permanente referencia a las vivencias les permite transformar los errores en experiencia para actuar mejor y no incurrir en fracasos frustrantes.

EFICACIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

PRINCIPIOS BASICOS DE LA ACCION DE GRUPOS

Jack R. Gibb, psicólogo americano, sistematizador de grupo participativo, ha elaborado ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo y la aplicación adecuada de sus técnicas. Estos principios son:

1. AMBIENTE

El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para el trabajo que ha de desarrollarse. Debe estar dispuesto de tal manera que contribuya a la participación, a la oportunidad y a la cooperación de todos los miembros.

2. CONFIANZA

Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración. Los miembros deben conocerse lo mejor posible, ser tolerantes y comprensivos.

Una de las finalidades del grupo es precisamente lograr buenas relaciones interpersonales.

Ocasionalmente algunos miembros se sienten intimidados al actuar en grupo (sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez). Mientras menor sea la intimidación mayor será el rendimiento del grupo.

3. LIDERAZGO DISTRIBUIDO

En el módulo 2 se ha mencionado la aplicación de Liderazgo Situacional. Todo grupo requiere una conducción que facilite las tareas y fortalezca el logro de sus objetivos. Esa conducción debe ser accesible a todos los miembros del grupo, con fin de que todos desarrollen sus capacidades y se favorezca así la acción y capacidad del grupo.

4. CLARIDAD EN LA FORMULACION DEL OBJETIVO

Los objetivos deben establecerse y Definir, con la mayor claridad posible. Para ello, todos los miembros del grupo deben participar directamente, pues de esa manera se incrementan la conciencia colectiva, el sentido del, “nosotros”, indispensables para el buen funcionamiento del grupo. Cuando los objetivos responden a las necesidades de los miembros y éstos han participado en su elaboración, el grupo se siente más unido y trabaja con mayor interés para alcanzar los objetivos propuestos.

5. FLEXIBILIDAD

El trabajo del grupo debe ser desarrollado tal y como fue planificado, pero el surgimiento de nuevas necesidades o circunstancias puede ocasionar una modificación de los métodos y procedimientos ya establecidos. En el grupo debe existir una actitud flexible que facilite la adaptación constante a las nuevas necesidades.

Deba evitarse la rigidez de reglamentos o normas, pues éstos sólo sirven cuando favorecen la tarea del grupo y pierden su valor cuando la entorpecen.

6. CONSENSO

El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea que evite los, antagonismo, la polarización, los “abandonos” y que permita en cambio llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre los miembros.

El consenso favorece la comunicación, porque las barreras para una buena comunicación son casi siempre de tipo emocional e interpersonal.

No se debe perder de vista que se debe actuar bajo el estilo apropiado de Liderazgo Situacional.

7. COMPRESION DEL PROCESO

Favorece la participación efectiva y oportuna, facilita el logro de objetivos y permite ayudar a los miembros que en un momento dado lo necesitan.

Debe prestarse atención no sólo al tema que está tratando sino también a lo que ocurre en el grupo en el transcurso de la tarea: Roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas, resolución de conflictos, etc.

8. EVALUACION CONTINUA

El grupo necesita saber en todo momento si su trabajo responde a los objetivos propuestos. Deberá pues hacer una evaluación continua que permita establecer claramente el avance del trabajo para poder efectuar oportunamente los cambios necesarios.

La figura 2, resume los principios básicos que se acaban de enunciar.

PRINCIPIOS BASICOS PARA LA ACCION DEL GRUPO

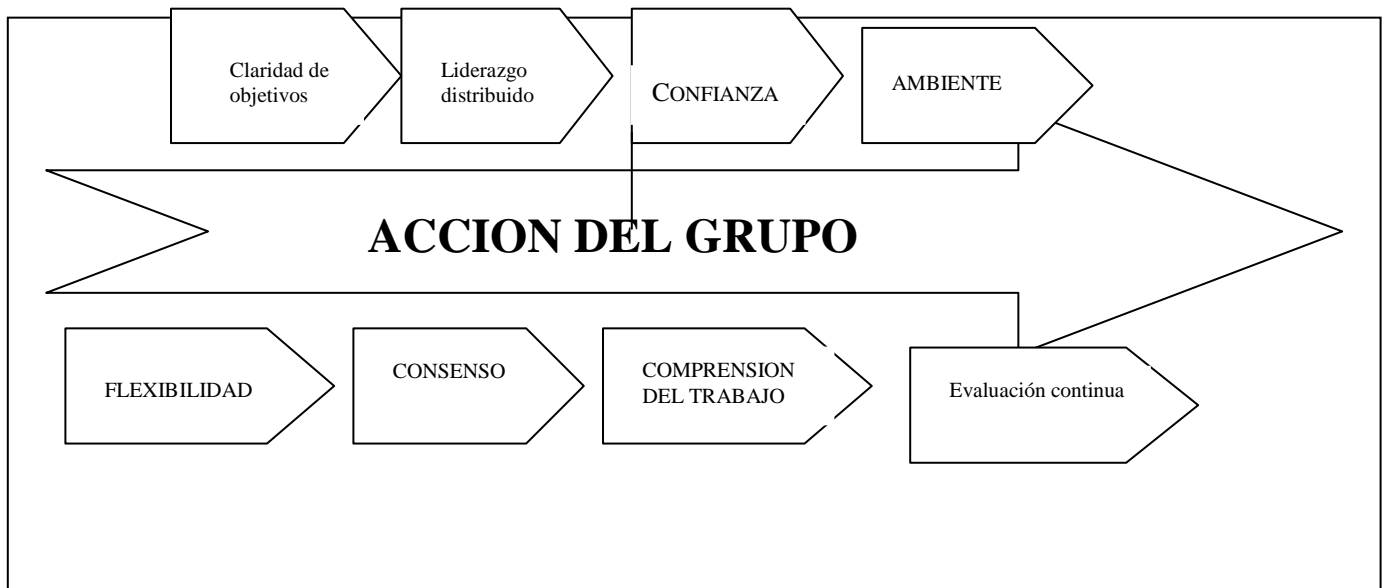


Figura 2

Estos principios constituyen en cierto una de las metas del grupo que es la, de realizar una acción positiva dentro del sistema más apropiado. Por lo tanto los principios no se pueden aplicar rigurosamente desde el primer día de reunión.

La maduración del grupo se irá logrando progresivamente a medida que estos principios alcance, su mayor vigencia.

Es importante que cada uno de los miembros de un equipo de trabajo analice el papel que está desempeñando dentro del mismo.

La finalidad del trabajo en equipo es moldear las personas con espíritu de grupo para que sean cooperantes y flexibles, que conozcan y se identifiquen con los fines del grupo y respeten a sus compañeros.

Todo ello contribuirá a mejorar su eficacia y efectividad en el trabajo, generando mejores resultados.

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

La palabra **motivación** significa, “lo que pone en movimiento”, es decir lo que provoca la acción. Un motivo es distinto a un estímulo aunque ambos tienen el poder de incitar. Este último produce una respuesta determinada en una situación momentánea, concreta, mientras que la motivación engloba muchas respuestas posibles y existe antes de que aparezca el estímulo.

El estímulo está determinado e influenciado por el conjunto de vivencias personales, sociales, etc. Los motivos, ya sean, conscientes o inconscientes, marcan la pauta de conducta del individuo encaminada de afiliación del individuo.

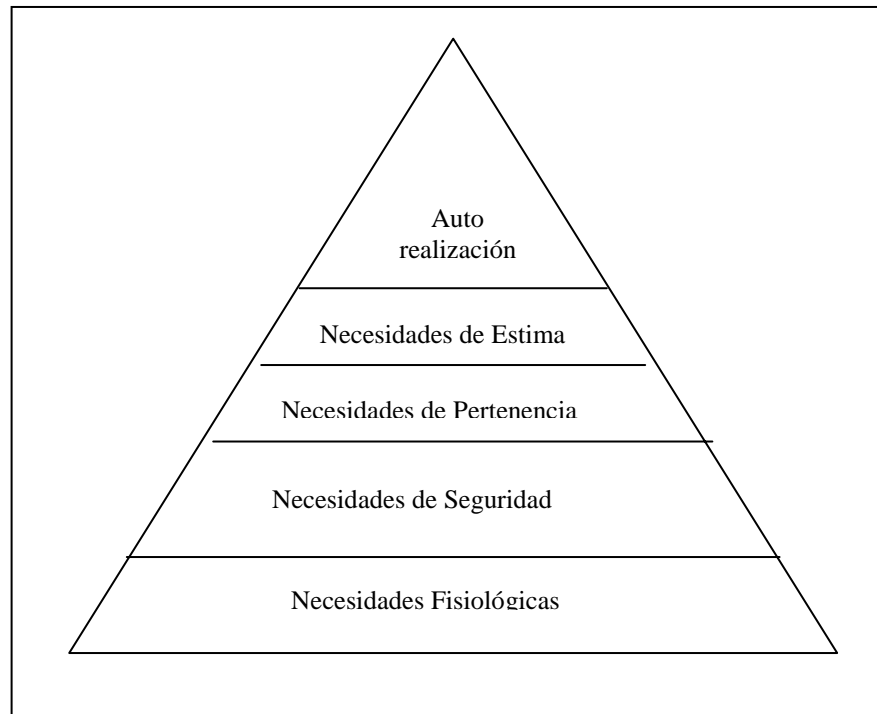
El hecho de que una institución ignore las necesidades humanas provoca la aparición de grupos informales como recursos a la anonimidad (anulación del yo), adoptan conductas no conformistas.

LA MOTIVACION SEGÚN MASLOW

La teoría de Maslow (1970) se basa en una clasificación de las necesidades del ser humano. Esta clasificación ilustrada en la figura 3 reagrupa las categorías siguientes, comenzando por las necesidades inferiores y avanzando hacia las necesidades superiores:

ESQUEMA DE MASLOW

Figura 3



- **Las necesidades fisiológicas** tales como comer, beber, vestirse, alojarse, dormir, tener relaciones sexuales.
- **Las necesidades de seguridad:** Sentirse protegido ante las amenazas.
- **Las necesidades de pertenencia** a un grupo, a una pareja, a una familia, a un clan. Sentirse aceptado, apreciado dentro de ellos. No ser rechazado, olvidado, ni sentirse solo.
- **Las necesidades de estima.** Auto estima, pero igualmente estima de parte de los demás. Desarrolla en el seno del grupo un rol específico que nos confiera respetabilidad, prestigio, buena reputación y estatus social.
- **Las necesidades de autorealización** que serán satisfechas en la medida en que esté en posición de desarrollar su potencial aportando todos los elementos de su personalidad.

Esta teoría postula que el ser humano está “motivado” por el deseo de satisfacer sus necesidades. Trata primero de satisfacer una necesidad inferior antes de pasar a las necesidades de un nivel superior. La satisfacción de una necesidad no constituye en sí una fuente de motivación; por el contrario, las necesidades insatisfechas y el deseo de satisfacción es lo que motiva a actuar.

ANALISIS DE LA COHESION E INTEGRACION DEL EQUIPO

Esa matriz de análisis permite diagnosticar su equipo considerando los dos factores siguientes:

- Integración
- Cohesión

La Integración

Indica hasta que punto los objetivos del equipo y de sus miembros se integran a los objetivos de la organización.

Objetivo del grupo = Objetivo de la institución

La Cohesión

Consiste en el grado de unión que existe entre los miembros del equipo, y se expresa en términos de interrelación, comprensión y cooperación interpersonal.

INTEGRACION Y COHESION EN UN EQUIPO

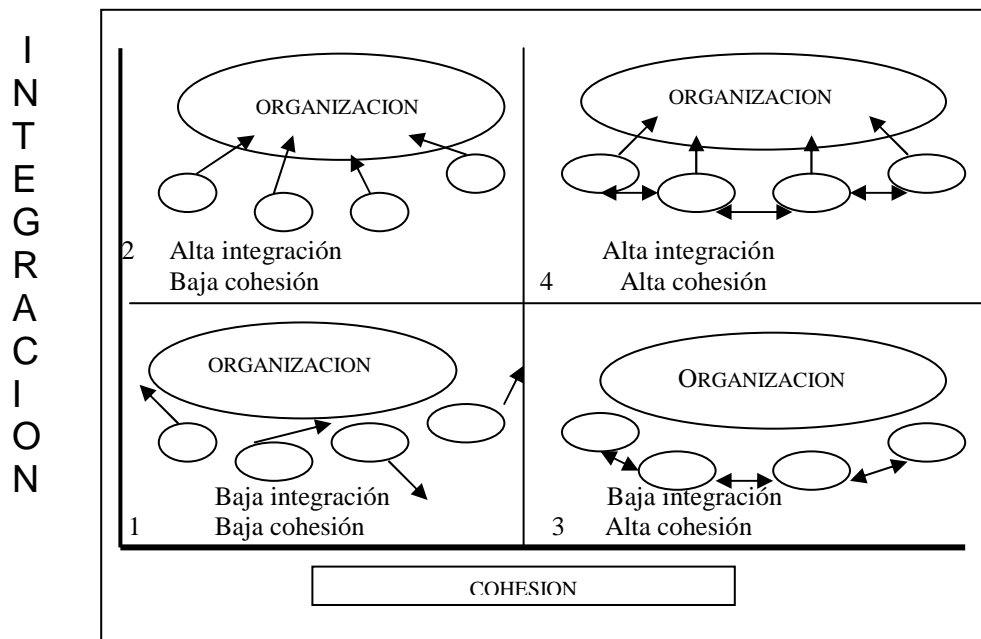


Figura 5

Situación 1

Nos indica que hay baja integración y baja cohesión. Los miembros de la institución no comprenden ni se identifican con los objetivos institucionales, tampoco comunican e interaccionan entre sí.

Situación 2

Significa que hay alta integración y baja cohesión. Los miembros del equipo están conscientes del trabajo de la institución, sus objetivos coinciden en los de la institución, por eso luchan y se esfuerzan; pero lo hacen individualmente, cada cual por su lado. No existe interrelación entre ellos.

Situación 3

Baja integración y alta cohesión. En este caso hay interrelación y cooperación entre los miembros pero el equipo en su conjunto no se identifica con los objetivos de la institución, actuando en sentido diferente y en el peor de los casos hasta contrariamente a los propósitos de la institución.

Existe trabajo en equipo cuando hay cohesión entre los miembros del equipo e integración con los objetivos de la organización a la cual pertenecen. Para lograr esto, los miembros del equipo deben reunirse frecuentemente para discutir los objetivos y evaluar el trabajo realizado.

Situación 4

Significa que hay alta integración y alta cohesión. Los miembros del equipo trabajan conscientes para el logro de los objetivos personales e institucionales, los cuales coinciden.

Para ello interactúan, coordinan y están conscientes de que el esfuerzo de todos contribuye al logro de objetivos comunes.

EL CRECIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO**DESARROLLAR LA COHESION Y LA INTEGRACION DEL EQUIPO**

La cohesión es el resultado de frecuentes experiencias positivas en grupo. Los equipos deportivos saben que deben reunirse a menudo a fin de que sus miembros se encuentren como grupo y creen ese frágil “espíritu de equipo”. Esto se hace dándole un nombre, símbolos, y mencionando la existencia del equipo como tal. Algunas de las actividades que estos equipos deportivos desarrollan

podrían parecer pueriles y ajena al funcionamiento de una organización; Sin embargo existen otras formas y posibilidades, tal como reuniones regulares, frecuentes, etc. En términos deportivos se habla de práctica, en términos organizacionales hablamos de reuniones, convivencias. Estas no son una receta infalible para lograr una cohesión fuerte, pero jamás habrá cohesión si el grupo no tiene ocasión de reunirse.

La integración es el fruto de referencias y discusiones frecuentes acerca de los objetivos del grupo y de la organización. Los miembros del equipo deben disponer de muchas oportunidades para darse cuenta de que la realización de los objetivos de la organización de sus propios objetivos va, a la par, y que pueden reforzarse mutuamente. La única forma de llegar a eso es hablar con frecuencia de los objetivos y permitir la participación de los miembros del equipo en la fijación de esos objetivos. El compromiso surge de la participación.

De esta forma, el secreto para reforzar a la vez la cohesión y la integración es reunirse con frecuencia para fijar los objetivos del equipo y evaluar el trabajo en equipo. Y sobre todo, nunca olvidar que hay que celebrar los éxitos importantes.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y LOS EQUIPOS

Todo lo que hemos visto en el módulo anterior sobre Liderazgo Situacional, es aplicable a los equipos, considerando que el nivel de desarrollo de un equipo, dependen de la capacidad y de la motivación de sus miembros para trabajar en equipo.

Un grupo integrado por individuos D4 no necesariamente constituye un equipo de trabajo de nivel D4. Los equipos menos eficaces a veces están constituidos por superestrellas. No es frecuente encontrar en las organizaciones capacitación formal para trabajar en equipo, por lo que no es extraño tampoco que los miembros no hayan desarrollado la capacidad para hacerlo.

AYUDAR AL CRECIMIENTO DE UN EQUIPO

Para que el equipo se fortalezca, se hace necesario que sus miembros adopten una actitud de apoyo. Es conveniente actuar de la siguiente manera:

ESTIMULAR

Hacer que otros participen libre y naturalmente, escuchar con atención sus intervenciones, analizarlas con gran consideración y respeto.

SER EMPATICO

Tratar de compenetrarse con las emociones y sentimientos de sus compañeros, tratando e entender a fondo sus aportes.

ACTUAR COMO MEDIADOR

Tratar de armonizar la actividad del grupo, buscando establecer puntos de acuerdo, reforzar los aciertos comunes, descartar los errores sin que haya ganadores ni perdedores.

DIRIGIR

Sugerir métodos que ayuden al grupo, buscar la participación de todos, facilitar la comunicación, hacer que no se pierda de vista el objetivo.

Cuando varios grupos interactúan en una misma institución se puede, establecer una competencia.

Cada grupo buscará entonces sobresalir a costo del prejuicio de los demás, lo cual repercutirá en forma negativa sobre toda la institución.

Se requiere entonces que los responsables de cada grupo conforme un grupo integrado, en el cual unifiquen sus esfuerzos y puedan actuar y decidir libremente sin entrar en competencia con los demás grupos. Este grupo integrado contribuirá al crecimiento colectivo, concentrando todo su esfuerzo hacia el logro de los objetivos de la institución.

El papel de cada integrante de un mismo equipo es ante todo ayudar al buen funcionamiento del propio equipo de trabajo, para luego fomentar en forma consciente la colaboración con los otros equipos

La personalidad del ser humano como ser social madura si aprovecha los aspectos positivos del y trabajo en grupo.

Los objetivos individuales pueden lograrse y tener mayor razón de ser cuando se integran a los objetivos de un grupo y de este modo a los objetivos de la institución.



MODULO 4

SELECCIÓN Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS PEDAGOGICOS

El gerente será capaz de:

- **Reconocer la importancia de una adecuada selección de personal**
- **Definir la noción de selección de personal**
- **Explicar los 4 elementos que se deben tener en cuenta en el proceso de selección**
- **Elaborar una descripción de cargos**
- **Aplicar los 5 pasos indispensables en el proceso de selección**
- **Definir la noción e capacitación de personal**
- **Precisar los 3 tipos de análisis para realizar una capacitación**
- **Explicar los 4 tipos de capacitación**
- **Nombrar por lo menos 6 objetivos básicos en el proceso de capacitación.**

LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El éxito de las empresas dependen, en gran parte de las personas responsables de la ejecución. Una buena selección de personal es vital para el adecuado desarrollo del trabajo. Una persona equivocada en un puesto clave puede contrarrestar los mejores esfuerzos del gerente y además afectar negativamente el desarrollo de las otras.

En el momento de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas. Las buenas intenciones y las empresas con que a veces se manejan las empresas no pueden suplir a instrumentos o técnicas eficaces para la selección.

También se deben tener en cuenta los candidatos que poseen mayor potencial para el desempeño de un puesto y las posibilidades de su desarrollo futuro, tanto a nivel personal como de la institución. En este sentido hay que realizar una selección amplia, que no pierda de vista el puesto específico y la institución en sí.

Por otro lado haber seleccionado la mejor persona para un puesto so significa tener a la persona que ya sabe todo de ese puesto, y/o de la organización. Por eso la selección tiene que ser complementada por una capacitación que nos asegurará que esa persona dominará todos los aspectos del puesto y de la organización necesaria al buen desempeño de su trabajo.

Por lo que acabamos de exponer, presentamos en este módulo tanto la capacitación del personal. Estas dos actividades son las que no se permitirán la seguridad de tener las buenas personas en los buenos puestos.

EL PROCESO DE SELECCION

La selección de personal es un proceso que consiste en encontrar a la persona idónea, es decir la que posee la competencia para cubrir el puesto vacante. Ese proceso incluye varios elementos que hay que considerar y varias etapas tal como se ilustra en figura 1.

Antes de efectuar una selección de personal es necesario conocer la misión de la institución, sus objetivos generales, sus políticas. Esto implica la valorización de

los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos. Si bien el conocer los propósitos institucionales es indispensable para la selección de personal, también es importante efectuar un análisis de los componentes del sistema: área estructural, tecnológica, psico-social y gerencial. (Referir al modelo sistemático en el tema “Instrumentos de diagnóstico organizacional”).

Esto significa que la institución hay alcanzado una optimización en todas sus áreas, pero sí permite detectar sus esfuerzos y debilidades. Todo esto ayuda a precisar el tipo de personal requerido para la institución y sus futuros proyectos.

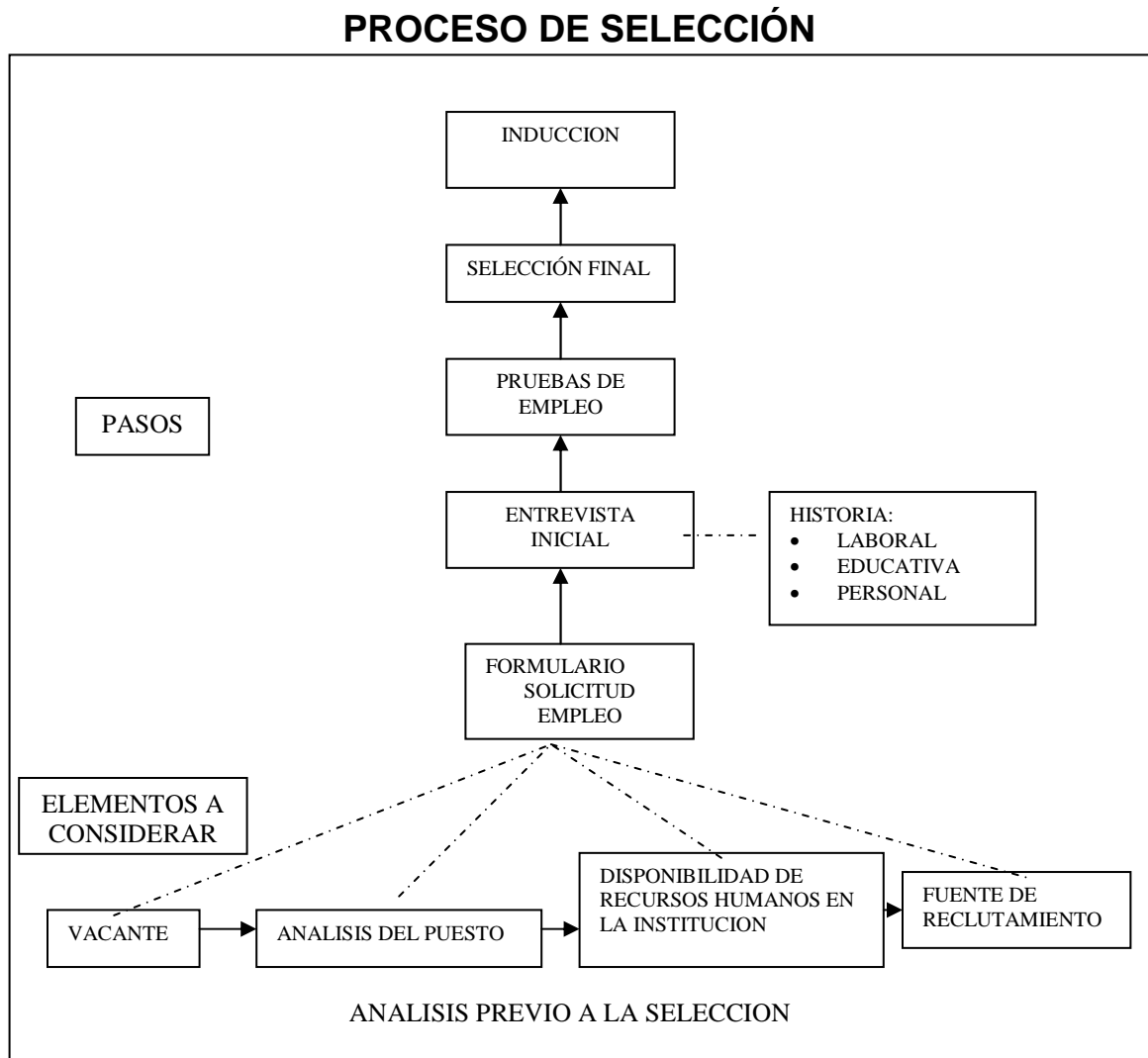


Figura 1

LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS

Los cuatro elementos que hay que tomar en cuenta en este proceso son:

VACANTE

Disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, ya sea porque es nuevo o por la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

En algunos casos se podría estudiar la posibilidad de distribuir el trabajo con el objeto de que dichas tareas sean realizadas por el personal existente; si no es posible, se podrá cubrir el puesto con recursos externos

Análisis del Puesto

.Antes de efectuar la selección de personal hay que tener la descripción de cargos con sus especificaciones, es decir una relación escrita que delimite los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Esto permitirá conocer los requerimientos exigidos y por lo tanto el tipo de recursos humanos necesario.

Los aspectos básicos que conforman un análisis de puesto son los siguientes:

DESCRIPCION	
<ul style="list-style-type: none"> - Titulo de cargo - Funciones - Tarea 	<ul style="list-style-type: none"> - Posición del cargo en el organigrama - Jefe inmediato superior
REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> -Saber: <ul style="list-style-type: none"> - Institución esencial - Aptitudes necesarias - Otros - Saber- ser: <ul style="list-style-type: none"> - cualidades personales - sensibilidad hacia los problemas sociales - otros -Saber- hacer: <ul style="list-style-type: none"> - destreza y habilidades - esfuerzo físico necesario - otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> - supervisión del personal - material y equipos - dinero, documentos - Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - ambiente de trabajo - riesgos - Otros requerimientos: <ul style="list-style-type: none"> - estado civil - sexo
CONDICIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - sueldo - vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - horario de trabajo - etc.

Disponibilidad de recursos humanos en la institución

Hay que localizar en la institución aquellas personas que están prestando actualmente, sus servicios y reúnen los requisitos establecidos. Esto disminuirá el período de entrenamiento y contribuirá a mantener en cierta forma un personal motivado, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de llevar a cabo las tareas de mayor responsabilidad y ricas en experiencia.

Fuentes de reclutamiento

De no existir en la institución el candidato deseado se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, es decir a los medios de los que se vale la institución para atraer candidatos adecuados a sus necesidades: Propuestas del personal de la institución, afiches, anuncios en diarios, etc.

Al ofrecer un empleo, se debe indicar:

- Las exigencias del puesto
- Las cualidades que se requieren
- La experiencia de la persona que ocupará el puesto
- La fecha de recepción de las candidaturas
- Los documentos que debe presentar el candidato.
(Ej: el curriculum vitae).

Es indispensable que la empresa, posea un formato de solicitud o demanda de empleo. Este formato debe recopilar la información general del candidato y servir de guía para escoger un nuevo empleado.

LOS CINCO PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Primer paso: Selección de solicitud de empleo

Entre todas las solicitudes de empleo se seleccionan las más pertinentes. De este modo se descartan todos los candidatos que no reúnen los requisitos mínimos exigidos.

Segundo Paso: Entrevista Inicial

Este paso tiene por finalidad determinar si el candidato reúne los requisitos del cargo y los otros requerimientos que lo exigidos en la solicitud de empleo.

Hay que elaborar un marco de entrevista único para todos los candidatos para luego establecer las comparaciones.

La entrevista inicial representa un instrumento clave en el proceso de selección, pero hay que conocer diversas técnicas para disminuir la subjetividad y valorar la información recibida.

El marco de entrevista podría ser el siguiente:

Etapa 1

Establecer un lazo con el propósito de disminuir las tensiones y establecer un trato cordial. El hecho de que el entrevistador explique esta primer etapa la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración, etc., puede ayudar establecer el lazo.

Etapa 2

Cima de la entrevista. Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha. A través de ella se exploran las siguientes áreas.

- Historia laboral
- Historia educativa
- Historia personal

Etapa 3

Proyecto a corto y largo plazo. Es el momento para conocer la proyección de la persona hacia el futuro, cómo piensa realizarse y alcanzar sus metas.

Etapa 4

Cierre. En esta última etapa se le dará oportunidad al candidato para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma.

El entrevistador debe ser un informe de la entrevista. Este informe debe ser claro y concreto.

Si el candidato es aceptable se llamara entonces para que prosiga con el paso siguiente.

Tercer paso: Prueba de trabajo

Se somete al candidato a pruebas teóricas a fin de comprobar si reúne los requisitos para el puesto.

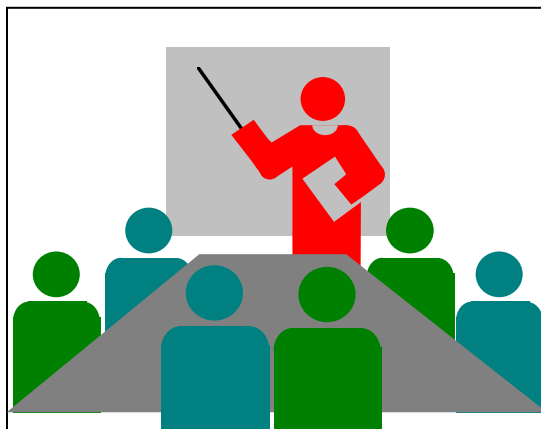
Cuarto paso: **La decisión final**

Con la información obtenida se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Con esto la aprobación de las personas claves de la institución.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia puede variar dependiendo de la institución y del nivel de puesto.

LA CAPACITACION DEL PERSONAL

Las empresas tienen, el factor humano su recurso más valioso. Sin embargo, por las diferencias entre los individuos que lo integran, así como por la evolución características de toda institución, se debe preparar al personal no solamente a nivel de adquisición de conocimientos para el desempeño de sus tareas, sino a nivel de información de la personalidad (educación de voluntad, sensibilidad hacia los problemas humanos, etc.)



La capacitación es un proceso muy valioso; debe ser sistemático y oportuno. Es más que la transmisión de conocimientos o contenidos. Es preparar un espacio que favorezca el intercambio de experiencias, el desarrollo de habilidades y actitudes. Es necesario formarse, capacitarse para ser efectivos de esta forma responder a las necesidades que se plantean en el trabajo.

A veces no es suficiente que el personal de la institución tenga claro lo que debe realizar o hacer; es necesario que se determine cómo la va hacer, con qué instrumentos, herramientas, técnicas y destrezas va a concretar sus acciones.

En algunas oportunidades los empleados comienzan su trabajo con buena voluntad, pero se sienten frustrados al no saber cómo realizarlo, porque tiene dificultad para planificar, implementar o evaluar sus actividades y lograr mejores resultados.

En este caso surge la necesidad de formación o capacitación, para lograr realizar las tareas con más efectividad, mayor alcance y con una mejor y mayor utilización de potencialidades.

Según la teoría de Liderazgo Situacional de Kenneth Blanchard, se puede brindar capacitación cuando:

- Existe desmotivación
- La tarea resulta más difícil de lo esperado
- La remuneración es superior al rendimiento
- El personal no tiene la orientación necesaria
- El personal no tiene confianza en sí mismo

El preparar un espacio en la capacitación exige que el gerente, empresario o coordinador conozca y se plantee tres tipos de análisis:

- Análisis de la institución a fin de precisar en qué áreas de la misma ha de hacerse o plantearse la capacitación.
- Análisis de funciones de cada puesto a fin de establecer cuál deberá ser contenido de la formación para que el empleado desarrolle sus funciones de manera efectiva.
- Análisis de los trabajadores para determinar las habilidades aptitudes y conocimientos que hay que desarrollar o reforzar en cada uno de ellos para favorecer el crecimiento personal, profesional y en consecuencia institucional.

TIPOS DE CAPACITACION QUE SE PUEDEN REQUERIR EN LAS EMPRESAS

Inducción

Es la orientación general que se le da al empleado para educar al puesto, al grupo y la institución.

Este tipo de formación tiene por meta crear una actividad favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.

Capacitación a través de la experiencia

Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos. Etc. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando: Objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis.

Este tipo de información podría ser muy útil ya que de la experiencia de individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

Capacitación “en” y “para” la organización

Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:

- Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo
- Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado
- Preparación para el desarrollo general integral

La capacitación de las empresas debe basarse en las siguientes condiciones:

- Las necesidades de las personas
- El crecimiento individual
- La participación como aprendizaje activo
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Los conocimientos y experiencias de los participantes, revalorizando y reforzando el aprendizaje existente e incorporando nuevos conocimientos.
- El aprendizaje en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.

Formación en Centros de Capacitación y centros Especializados

Habiendo precisado de antemano las necesidades actuales o futuras del personal se puede ofrecer la oportunidad de formación y entretenimiento en centros de capacitación, para que el empleado asuma con mayor responsabilidad y eficacia el trabajo que desempeña.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Los objetivos de la capacitación pueden ser:

Objetivos de formación para el saber

- Preparar y actualizar al empleado
- Promover su eficiencia y eficacia

- Proporcionarle una preparación que le permita ascender en experiencias y responsabilidades.

Objetivos d formación para el saber-ser

- Desarrollar cualidades personales
- Motivar al personal
- Insertarlo en su realidad
- Promover un ambiente grato y estimulante debido a una mayor seguridad en el cargo
- Identificar al personal con los objetivos de la institución
- Sensibilizar al personal con el mundo de las empresas

Formación para el saber-hacer

- Desarrolla habilidades y destrezas para tareas específicas.

Es importante tomar en cuenta que el gerente debe informarse sobre los logros obtenidos en el proceso de capacitación, así como las necesidades y expectativas generadas a partir de dicho proceso.

El gerente debe considerar que necesita un lapso para aplicar los conocimientos y obtener resultados; de esta forma se pueden determinar los avances y la próxima oportunidad en la cual se continuará o reforzará el aprendizaje.