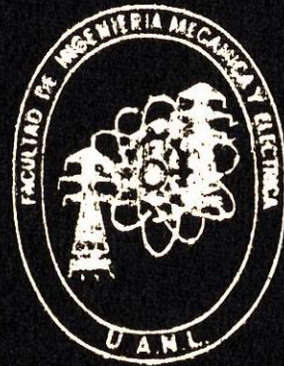


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



**LA SUPERVISION Y ADMINISTRACION
EFECTIVA DEL PERSONAL**

PRESENTA:

ING. ELIZABETH GUTIERREZ AYALA

***CURSO CON OPCION A TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS***

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. NOVIEMBRE DE 1992

T

HF554

G8885

1992

c.1



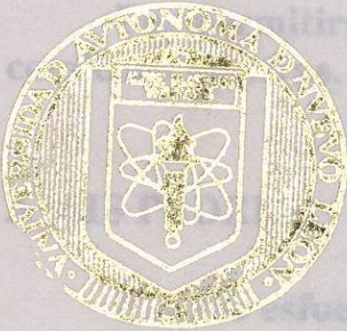


1080096874

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

A DIOS:



esfuerzos y sacrificios que al depositar en mi su confianza, me apoyaron día a día alimentando mi espíritu de superación hasta lograr hacer de mí un profesionalista.

LA SUPERVISION Y ADMINISTRACION

A MIS MAESTROS EFECTIVA DEL PERSONAL

Por su ayuda, dedicación, amistad y confianza brindada durante el transcurso de mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS:

PRESENTA:

ING. ELIZABETH GUTIERREZ AYALA

*CURSO CON OPCION A TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS*



SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

NOVIEMBRE DE 1992

T
HF5549
G885
1992



AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Por permitirme llegar al término de una meta más, que dé pie al comienzo de otras.

A MIS PADRES:

Por sus esfuerzos y sacrificios que al depositar en mi su confianza, me apoyaron día día alimentando mi espíritu de superación hasta lograr hacer de mi una profesionista.

A MIS MAESTROS:

Por su ayuda, dedicación, amistad y confianza brindada durante el transcurso de mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS:

Todo mi cariño, agradecimiento y admiración por su valiosa amistad.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

CURSO CON OPCION A TITULO

**LA SUPERVISION Y ADMINISTRACION EFECTIVA DEL
PERSONAL**

ELIZABETH GUTIERREZ AYALA

27 DE NOVIEMBRE DE 1992

CONTENIDO

AGREDECIMIENTO

JUSTIFICACION DEL CURSO.....	1
EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.....	2
FUNCIONES DEL SUPERVISOR.....	4
ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.....	6

LIDERAZGO

COMPRENSION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.....	9
LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DESCRIMINAN.....	11
EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	11
ESTILOS DE DIRECCION.....	12

COMUNICACION

MEJORAMIENTO DE LA SUPERVISION ENTRE LOS SUPERVISORES EMPLEADOS Y SUPERIORES.....	15
BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.....	16
BARRERAS DEL LENGUAJE.....	17
BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.....	17
BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.....	18
BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.....	19
EL USO DEL BOCABULARIO Y TRANSMISION.....	21
LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.....	23

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

TECNICAS DE ENTREVISTAS.....	25
ENTREVISTA DIRIGIDA.....	25
ENTREVISTA NO DIRIGIDA.....	25
PREPARACION DE UNA ENTREVISTA.....	26
CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.....	27
CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.....	31
BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....	32

CASO PRACTICO

HISTORIA.....	33
ORGANIZACION DE LA LIBRERIA.....	34
SITUACION ACTUAL.....	37
SITUACION PROBLEMA.....	38
SOLUCIONES.....	39

CONCLUSIONES

JUSTIFICACION DEL CURSO :

Mi intención al haber desidido tomar el curso de "ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DEL PERSONAL" es porque considero que los recursos humanos son el elemento más importante en cualquier área.

Considerao que las personas deben sentirse contentas en el puesto que desempeñan para poder realizarlo bien; deben sentirse motivados.

Al sentirse bien el empleado, el trabajo automáticamente sale bien sin necesidad de esformzarse demasiado.

Pienso que el sentirse importante dentro de la compañía el empleado se vuelve ingenioso.

Considero que el trabajo del supervisor en una empresa es muy valiosos. Este debe ir creciendo junto con el empleado; él, debe ser inteligente para lograr ganarse la confianza del personal.

EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina Gerentes, es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisores, más sin embargo los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas, en términos gerenciales, se considera supervisor a la persona que supervisa a otra en forma directa.

Cuál es la diferencia que existe entre un administrador y un supervisor?

La diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor cuenta primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no sólo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización.

En la actualidad la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié.

Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

En teoría el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recomendar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva recomendar que se lleven a cabo estas acciones.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR:

Los supervisores ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Son manipuladores.

Los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresa.

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales, esta implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan.

Deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer sólo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunir las.

Deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber decir no como decirlo, también es necesario saber cuando decirlo.

Deben saber como decirles a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso.

Un requerimiento importante es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

Deben participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y la selección de personal, en algunas ocasiones los supervisores tienen la autoridad considerable de determinar quien obtiene que puesto y respecto a la forma en que tiene lugar los movimientos entre puestos.

Los supervisores son líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

* Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.

* La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores, se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar insumos al nivel superior con respecto a los sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.

* Los asesores especialistas en particular deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesorías necesarias como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son sólo deseables si no necesarios. Los supervisores necesitan asesoría, consejos y capacitación, así como también desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION:

* La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personal están dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.

* Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con in empleado o grupos específicos.

* Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que debe hacerse para lograr las metas.

* Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se debe discutir abiertamente con los empleados, a·n cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión y con la que no estβn personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración, los supervisores tienen el derecho legitimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

* Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados, se debe considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus seguimientos del trabajo, sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor ya que este al discutir las equivocaciones de los empleados con niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse a si mismo de las culpas y los errores de los empleados.

* Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados. La objetividad y la justicia deben ser considerados a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.

* Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar. El castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

* Aunque no siempre es factible los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo, como sea posible se debe considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad e iluminados al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

* Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados ya que actualmente vivimos una época en la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

* Los supervisores son líderes y estos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral. Deben comunicar a los empleados la siguiente:

"HAZ LO QUE YO HAGO, QUE ES LO MISMO QUE DIGO".

* Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son sólo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

* El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en si mismo, De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos más que destructivos.

* Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que están en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

* Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

* Los supervisores den mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

LIDERAZGO

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

Si el liderazgo existiera y fuera inefectivo en la empresa, los empleados se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas , que de no resolverse, conducirían a un eventual caos.

Cuando esta presente el liderazgo y es efectivo, se definen y se ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un mínimo de problemas.

Los líderes tienen la responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las necesidades de los empleados y las necesidades propias.

Es importante reconocer, además que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos, y muchas otras circunstancias y condiciones como por ejemplo: La empresa a nivel industrial, su filosofía, sus tradiciones, prácticas, tecnologías, tamaño, haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos, o participativos. Un ejemplo de un estilo no autoritario, sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

La siguiente figura nos ilustra una empresa con muchos niveles y otra con unos cuantos, y aunque estas varían en forma y número, se puede apreciar fácilmente como en la cúspide, los espacios son mbs reducidos que en la base de las mismas, se debe comprender y asimilar que el poder y la responsabilidad varían considerablemente entre los diversos niveles de una empresa. En efecto todas las personas son iguales.

En la actualidad la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación, esta creencia es comúnmente conocida como "Excesiva Orientación a la Igualdad" y es estrictamente incompatible con un sistema capitalista saludable.

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

Inherentemente las personas no desean ser tratadas igual que otras; lo que desean es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos; y puesto que las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores de todo nivel deben discriminar. La discriminación esta implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más, y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas.

Por lo tanto los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

- * Los valores sociales cambiantes derechos de los trabajadores, por ejemplo la tendencia excesiva a la igualdad.
- * La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medio ambiente de trabajo y prácticas justas de empleo.
- * Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- * Competencia, nacional y extranjera.
- * Disminución de los márgenes de utilidad.
- * Los sindicatos y su poder.
- * Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- * Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

Y aún más parece ser que para un futuro previsible, estos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración de las empresas.

ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES):

1) El Autócrata Consumido:

Para dirigir el grupo se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar y son los siguientes:

a) JEFATURA:

La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes.

b) LIDERAZGO:

Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional. El supervisor esta investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder.

c) AUTORIDAD PROFESIONAL:

Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe poseer ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capazas de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo.

Posibles reacciones del grupo:

- * Sumisión y resentimiento
- * Aceptación mínima de responsabilidad
- * Irritabilidad
- * La gran satisfacción es "Hacer Tonto" al supervisor

2) El Estilo Paternalista:

Este supervisor trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia.. Se le ha llamado también "Manipulador" porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de "Manejar" a la gente, de "Lavarles el cerebro"; a fin de que hagan sólo lo que el quiere y como el quiere "Por la Buena", su actitud es de "Vender la Idea" y en general despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten agradable.

Posibles reacciones de grupo:

- * La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les simpatiza profundamente.
- * La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- * Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- * Nadie desarrolla ideas positivas.

3) El Estilo Indiferente:

Este tipo de supervisor es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado, es un jefe que no quiere serlo.

Posibles reacciones de grupo:

- * La moral del trabajo y la productividad al mínimo.
- * Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- * El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- * No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo
- * Nadie sabe que hacer ni que esperar.

4) El Estilo Demócrata (Administración Participativa):

Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Posibles reacciones de grupo:

- * Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- * Producción de excelente calidad y cantidad.
- * Excelente trabajo en grupo.
- * Menos problemas de rendimiento y motivación.
- * El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- * Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- * Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el tiempo.

COMUNICACION

MEJORAMIENTO DE LA SUPERVISION ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor.

De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto formal o informal de liderazgo es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

La mayoría de los supervisores deben realizar un esfuerzo sincero para comunicarse con sus empleados, compañeros y superiores, y lo deben hacer debido a que hay que reconocer que sin el continuo movimiento de información, los problemas resultantes impedirán el logro de los objetivos.

Para ser comunicadores efectivos, los supervisores deben ser escuchas efectivos, la comunicación real se presenta cuando los receptores de la comunicación actúan o reaccionan en la forma en que se espera o se desea, por parte del emisor del mensaje.

Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender.

A partir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó y si se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o como se deseaba.

BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existe infinidad de tipos de barreras analizaremos las principales fuentes de problemas de comunicación.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con los empleados debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales; en una palabra Sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

La siguiente figura ilustra como los sentimientos o filtros pueden distorcionar la comunicación entre dos personas.

Como se podrá observar cada circulo representa un filtro, y el número de filtros a través de los cuales se transmite o recibe.

Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores. Por ejemplo, un sentimiento acerca de alguien ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante o durante algún periodo prolongado.

BARRERAS DEL LENGUAJE

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y éste puede ser hablado o escrito.

Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo, la educación, las influencias de compañeros y del hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación afectan el uso del lenguaje.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. La única manera de resolver los conflictos en comunicación es simplificar el uso del lenguaje en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para resolver problemas comunes o para lograr metas comunes.

BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos.

No es fácil ocultar prejuicios o predilecciones y muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras.

Esta clase de actitudes distorciona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que ésta provoca.

BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO

La empresa es un medio ambiente de desigualdad, la autoridad, la influencia, título, función, posición, y status, son sólo unas cuantas de las bases para definir y diferenciar a las personas.

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa.

Con frecuencia las diferencias en educación, antecedentes, título, uniforme, e inclusive decoración de la oficina, ocasiona ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente, por ejemplo, con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración de mercado, los impuestos, y las utilidades; en cambio los subordinados interpretan el cambio como mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad y en el sueldo.

Es difícil lograr una comunicación ascendente precisa debido a que las personas actúan o reaccionan de acuerdo a lo que reciben que pudiera ser el efecto de la información sobre sus capacidades y prestigio.

Algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias, en vez de comunicar malas noticias con frecuencia es más seguro comunicar lo que el jefe desea oír, e inclusive nada. Otra razón de la renuencia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS

Por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que se puede denominar círculo territorial.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio que se asigna. Dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar, contraerse o mantenerse iguales.

Para lograr ser efectivos, los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de una solución para controlarla y eliminarla.

Barreras Generales:

- * Fallas de la comprensión de los motivos personales
- * Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación
- * Sentimientos de prepotencia
- * Superioridad o inferioridad recibida
- * Protección del mismo prestigio
- * Actuaciones inapropiadas
- * Ruido, distracción y falta de de privacidad
- * Agenda o mensajes ocultos
- * Falta de claridad en intención y significado
- * Malos hábitos de atención
- * Decir la verdad a medias

Barreras ascendentes:

- * Intimidar a los empleados
- * No darse tiempo para escuchar
- * Mostrar falta de interés
- * Aplicar un liderazgo débil
- * Carecer de confianza
- * Humillar a los empleados

Barreras descendentes:

- * Sospechas, Temores
- * Falta de confianza
- * Tendencias a prejuzgar
- * Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de estas palabras que las personas no comprenden comunmente ocasionan que éstas queden decepcionadas.

Otra cuestion que es bastante importante es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazoz, señalamientos con los dedos, golpes con los pies y otros gestos simirales pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad, saben cuando desarrollar el mensaje y conocen lo importante que es como comunicarlo.

Existen dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación y son:

- 1) Pedir a la persona a quien se dirige la comunicación que repita en mensaje y lo que significa.
- 2) Se debe juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

Se pueden desarrollar buenos habitos de comprensión siguiendo las normas que a continuación se presentan:

* Algunas personas no son muy habiles para hablas, por lo tanto tienen dificultades para expresar sus sentimientos y pensamientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.

* Es dificil escuchar un mensaje si no se esta deacuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo continúan escuchando para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él.

* Algunas personas muestran amaneramientos molestos y proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.

* Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

A continuación se menciona el tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber:

- * La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, y como se desarrollan y comercializan estos.
- * Las políticas y procedimientos de empresa que les afecta.
- * Los principales planes de la empresa para efectuar cambios, y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados desee saber. Hay que tener presente también que demasiada información demasiado pronto puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.
- * Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa. Es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- * Que los empleados estén enterados de como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- * Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- * Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- * Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y a largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

* La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades por ejemplo, debe ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en un nuevo equipo para mantener la competitividad.

* Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos al igual que su duración.

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

TECNICAS DE ENTREVISTA:

Una entrevista puede ser dirigida y no dirigida.

ENTREVISTA DIRIGIDA:

Es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante.

La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador, trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No solicita información innecesaria.

La desventaja es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

Es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades.

Una entrevista no dirigida pretende descubrir como, que piensa y siente la persona que se entrevista además de alentar al solicitante y comunicarse en forma abierta.

Es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escucha con efectividad.

PREPARACION DE UNA ENTREVISTA:

Algunas de las normas que se siguen para preparar y conducir una entrevista son las siguientes:

- * Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.

- * Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y débiles del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuzgado.

- * Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua, y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista así como el ambiente mental.

- * Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA:

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de la entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmosfera un tanto informal. Se pueden utilizar vestido, títulos, ambiente del lugar y la disposición de los asientos para crear cualquier tipo de clima; un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

También se debe informar a los solicitantes acerca de las políticas, tácticas y estructura de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño.

Los Peligros que Deben Evitar al Entrevistar:

A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

*** El denominado Efecto de HALO:**

Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les son similares física, psicológica y socialmente que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad, por ejemplo, A un supervisor le puede gustar o disgustar una minoría específica y un solicitante de ese grupo minoritario puede ocasionar que el supervisor este conciente o inconcientemente influido a favor o en contra de él.

*** Hacer Generalizaciones de lo que se ha Visto y Escuchado:**

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron, por ejemplo, el entrevistador puede concluir, a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante. Este puede no estar vestido a la moda.

*** Contratar Personas que Tiene la Capacidad Notablemente Superiores para un Trabajo:**

Algunos Supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que puede exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar.

Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

*** Contratar Personas que Estan Notablemente Mal Capacitadas para un Puesto:**

Si un empleado, después de haber recibido capacitación, no puede ser miembro contribuyente del grupo se presentan problemas con él y con sus compañeros.

*** Exceso de Comparación con los Empleados Actuales:**

Sería ideal contratar personas que provinieran de antecedentes sociales, económicos, raciales o religiosos similares, pero se debe entender y comprender muy claramente que nuestro país esta formado por personas de antecedentes muy distintos, por lo tanto la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.

El Proceso de Orientación Debe Tener Los Sigüientes Objetivos:

- * Ayudar a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.**
- * Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.**
- * Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.**

Los Procedimientos que se Mencionan a Continuación Pueden ser Útiles al Orientar a Los Nuevos Empleados:

- 1) Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.**
- 2) Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.**
- 3) Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.**
- 4) Proporcionar a los empleados información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.**
- 5) Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.**
- 6) Observar que los empleados sepan en donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.**
- 7) Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas de seguimiento.**

8) Programar platicas de seguimiento

9) Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Algunos programas más comunes sobre capacitación y desarrollo son los siguientes:

- * Capacitación por Inducción
- * Capacitación hacia Nuevas Técnicas
- * Capacitación por Equipo y Procesos
- * Capacitación para Desplazamiento Tecnológico
- * Capacitación Correctiva

Dentro de cualquiera de estos programas deben lograrse tres objetivos:

- 1) Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad para operar equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
- 2) Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porque deben hacerlo.
- 3) Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales; se debe recordar que las actitudes personales se comunican no sólo mediante lo que se dice si no mediante lo que se práctica.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

*** Obtener mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.**

- A nivel empleado:

*** Los empleados con capacitación están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos, requieren de menor supervisión para el control.**

*** Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en sí mismo satisface diversas necesidades.**

*** Desarrollan una imagen fuerte, en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de empresas y se abstienen de participar en actividades que dañen o lesionen la imagen de su organización.**

- A nivel empresa:

*** Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, así como sus costos menores, y las utilidades mayores.**

*** Los empleados capacitados se vuelven a la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades del crecimiento organizacional.**

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO:

Librería X, S.A. de C.V.

HISTORIA:

La librería X fué iniciada en Enero de 1980, actualmente tiene 12 años de dar servicio a colegios bilingues y a intitutos edicados a enseñanza un 2do. idioma.

Entre los libros de idiomas que se manejan son:

- * Libros en inglés
- * Libros en frances
- * Libros en Italiano
- * Libros judios

La librería X, cuenta con una sucursal, en ella, aparte de manejar los mismo libros de idiomas, manejas artículos tales como posters, tijeras, l3pices, borradores, todo lo relacionado con la enseñanza de algún idioma. La matriz se encarga de enviar los libros requeridos por los colegios e institutos, además, cuenta con una tienda en donde se vende al público.

Existe una bodega en donde los libros solicitados por la librería X (matriz) llegan, la bodega se encarga de surtir a la matriz y a la sucursal.

ORGANIGRAMA

*** Dirección General:**

NOMBRE: Dr. José López Perez
PROFESION: Psicologo Clinico
(Socio mayoritario de la Librería)

Recibe información completa de todos los departamentos, a nivel matriz, a nivel sucursal y de bodega.

*** Secretaria:**

NOMBRE: Lourdes Selbach Oliva
PROFESION: Secretaria Ejecutiva
ANTIGUEDAD: 10 Años

Lleva un control de los pedidos internacionales que la librería X hace. (Departamento de STAFF).

*** Recepción:**

NOMBRE: Veronica García Torres
PROFESION:
ANTIGUEDAD: 3 Años

Lleva un control de las llamadas que entran a la librería.

*** Gerente Administrativa:**

NOMBRE: Agelica Coronel García
PROFESION: Arquitecto
ANTIGUEDAD: 10 Años

Se encarga de verificar las facturas que la librería recibe, verifica la nómina, verifica los créditos de los clientes y la cobranza de los mismos.

*** Gerente de Ventas:**

NOMBRE: Gabriela Lozano García
PROFESION: Licenciada
ANTIGUEDAD: 10 Años

Lleva el control de las ventas que se realizan en la ciudad de Monterrey, y las ventas foraneas.

*** Contabilidad:**

NOMBRE: Silvia Rodriguez Baez
PROFESION: Técnico en contabilidad
ANTIGUEDAD: 3 Años

Se encarga de llevar la contabilidad de la librería matriz, la sucursal y la bodega;
Hace la relación de la nómina, etc.

***Sistemas:**

NOMBRE: Mario Alberto Villarreal López
PROFESION: Estudiante
ANTIGUEDAD: 1 Año

Debe llevar un control completo acerca de las ventas de libros, a nivel tienda, además debe llevar un control exacto sobre el inventario, precios, facturación.

***Auxiliar de Sistemas:**

NOMBRE: Patricia Canales garza
PROFESION: Estudiante
ANTIGUEDAD: 4 meses

El objetivo de este departamento es auxiliar al departamento de Sistemas ayudando a llevar el control de los inventarios de la matriz, la tienda, la sucursal, y la bodega.; Verifica que los precios de los libros esten capturados y en algunas ocasiones ayuda a la facturación.

***Créditos y Cobranza:**

NOMBRE: Diana Salazar
PROFESION: Secretaria
ANTIGUEDAD: 4 Años

Controla la facturación de los clientes, verifica que todas las facturas sean cobradas y determina el crédito que se la hará al cliente que lo solicite.

*** Ventas Internacionales:**

NOMBRE: Susana Lozano García
PROFESION: Maestra
ANTIGUEDAD: 10 Años

Hace contacto con la editoriales extranjeras para poder tener siempre los libros más actualizados.

*** Pedidos:**

NOMBRE: Dora Elia Agullon
PROFESION: Secretaria Bilingue
ANTIGUEDAD: 1 Año

Su objetivo es levantar los pedidos de los clientes fuertes tales como colegios e instituciones, este departamento envia los pedidos a bodega para obtener los libros que requieren los clientes.

*** Ventas Foraneas:**

NOMBRE: Claudia Beltran
PROFESION:
ANTIGUEDAD: 2 Años

Cada temporada se encarga de hacer visitas y promocionar en diferentes ciudades.

*** Ventas Tienda:**

NOMBRE: Lorena Pérez
PROFESION:
ANTIGUEDAD: 12 años

NOMBRE: Carmen Zavala
PROFESION: Secretaria
ANTIGUEDAD: 4 meses

Atiende a los clientes individuales que llegan a la librería y realizan compras al menudeo.

*** Almacen: NOMBRE:** Rocio Negrete

PROFESION: Secretaria
ANTIGUEDAD: 10 Años

Verifica que los libros que llegan a bodega sean realmente los que requirió la librería, se encarga de capturar los precios de los libros y la editorial en el sistema.

*** Ventas Monterrey:**

NOMBRE: Alfredo Ruiz
PROFESION: Técnico en Informatica
ANTIGUEDAD: 5 Años

Representante de ventas en la ciudad de Monterrey. Se encarga de dar a conocer la librería y conseguir clientes para la misma.

SITUACION ACTUAL:

La mayoría de los empleados son familiares.

Existen varios puntos a los que se debería dar un poco más de atención, por ejemplo:

- * En el almacén existe el problema de que no se capturan los precios de los libros ni la editorial de la que provienen, esto trae como consecuencia que al momento de pasar la información a la librería matriz la información este incompleta, no tiene precios y muchas veces no se sabe de que editorial son, y al momento de querer vender el libro se pierde tiempo buscando dicha información.
- * Otro problema es que a fin de año, siempre se debe hacer un inventario físico de manera manual, pues la mayoría de los libros no son capturados, esto ocasiona que a veces no se sabe si se dispone de cierta cantidad de libros que algún cliente esta requiriendo.
- * El departamento de créditos y cobranzas debe llevar un consecutivo de las facturas que se hacen y que se cancelan en el departamento de sistemas.
- * Contabilidad debería llevar un control exacto de las entradas y salidas de dinero, sueldos, aguinaldos y premios que se hacen a fin de año. Contabilidad pasa al departamento de sistemas las facturas de los viajes y transportes de lo libros, éste debe estar al día con la información, situación que no se reliza.
- * La sucursal debe informar a sistemas las entradas y salidas para poder controlar el inventario.

Como podemos darnos cuenta, sistemas esta conectado a todos los departamentos restantes; si sistemas se atraza, todo se atraza.

SITUACION PROBLEMA:

Independientemente de todos los problemas que existen en cada departamento, las situaciones más molestas son los problemas entre los mismos empleados, a pesar de que la mayoría del personal es familia existen ciertas envidias.

Las envidias y los malos entendidos comienzan desde la gerencia, se discute la importancia de cada una de las gerencias, se preguntan cual es la más importante y cual tiene más autoridad.

Contabilidad, bodega y tienda, discuten con el departamento de sistemas, que si los precios no están dados de alta, que si el inventario no está completo, que si las facturas no están capturadas, etc.

En tienda se discute con recepción, que porque recepción pasó la llamada a tienda si era con ese departamento sino con pedidos y viceversa. Dentro de la misma tienda discuten el porque una atendió al cliente y porque la otra no.

Pedidos está a disgusto pues gerencia no se da cuenta de la labor tan pesada que esta lleva.

A todo esto debemos agregar el carácter de cada empleado y nos podemos dar cuenta de que los empleados se sienten molestos por el trato especial hacia la familia.

En fin nos podemos dar cuenta de que dentro de la librería existe un ambiente tenso y falso.

(soluciones)

La falta de comunicación y la falta de autoridad afectan de una manera directa el bienestar de la compañía.

Hace falta comunicación entre los empleados y entre los gerentes, esto hace que existan envidias entre los departamentos.

La comunicación informal se deja ver dentro de la librería, entre los mismos familiares existen "chismes", e intrigas;

No hay mucha información formal, por lo general, los asuntos son tratados entre el director, y los dos gerentes.

Pienso que la organización de la librería esta correcta sólo se necesita enseñar a los empleados (incluyendo familiares) a trabajar en equipo sin importar de que departamenmto sea cada uno de ellos.

Por otra parte, la falta de autoridad por parte de los gerentes y la falta de interés en muchos casos por parte del director hacen que la empresa pierda.

El director general debería tratar de estar más tiempo dentro de la librería y hacer entender a cada empleado que no por ser familiar las cosas se dejaran de hacer.

CONCLUSIONES

CONCLUSION

Considero que el trabajo de un supervisor es uno de los más completos y satisfactorios. Pienso que un supervisor debe estar enterado de todos los pasos que la gente que esta a su cargo realiza.

Debe permitir al personal expresar sus ideas de manera libre sin prejuicios con la confianza y seguridad de que nada cambiara en su trabajo aun si la idea no es buena.

Debe estar muy preparado, pues maneja personas no es una tarea fácil, debe ser muy inteligente para saber escuchar y dar opiniones; saber mandar sin hacer sentir al trabajador o empleado que es una orden.

El supervisor debe conocer las necesidades de su gente y saber cuando es necesario capacitar, cuando es necesario realizar dinámicas en grupo, o dar un descanso; es necesario que inspire confianza para que las personas puedan hablar con entera libertad.

SUGERENCIAS

En cuanto a la librería, pienso que con un poco de esfuerzo podrían llegar a ser realmente un equipo.

Deberían delegar responsabilidades y obligar a los empleados a cumplir con su labor con eficiencia.

Creo que realizando dinámicas en grupo podrían llegar a aprender a trabajar realmente como equipo, trabajando de esta manera, los problemas que existen desaparecerán.

