Relaciones Humanas en la Empresa

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO PRIMERO

1.1.- Qué es la autoridad
1.2.- Origen de la autoridad
1.3.- Requisitos previos para que la autoridad sea aceptada
1.4.- Tipos de autoridad
1.5.- Qué es la delegación
1.6.- El proceso de delegación
1.7.- Factores de contingencia en la delegación
1.8.- Obstáculos para la delegación efectiva
1.9.- Superación de los obstáculos
1.10.- Autoridad contra poder
1.11.- Fuentes de poder.

CAPITULO SEGUNDO

2.1.- Qué es la toma de decisiones
2.2.- La penetración de la toma de decisiones
2.3.- El proceso racional de la Toma de decisiones
2.4.- Pasos en el proceso de la Toma de decisiones
2.5.- Supuestos de racionalidad
2.6.- Dominio del modelo racional
2.7.- Problemas y decisiones
2.8.- Tipos de problemas
2.9.- Tipos de decisiones
2.10.- Integración base de la Toma de decisiones
2.11.- Cualidades personales para la Toma de decisiones
2.12.- Importancia de la Toma de decisiones
2.13.- Eficacia y eficiencia
2.14.- Mejoramiento en la toma en Grupo de Decisiones

CAPITULO TERCERO

3.1.- Análisis de la situación de relaciones
3.2.- Cómo prevenir problemas
3.3.- Como tratar al personal
3.4.- Qué es un problema humano
3.5.- Cómo se suelen presentar los problemas
3.6.- El método de los cuatro pasos
3.7.- Otras relaciones de los Mandos

CAPITULO CUARTO

4.1.- Normas de excelencia
4.2.- Entrenamiento y desarrollo
4.3.- Reconocimiento
4.4.- Confianza
4.5.- Autorización para cometer errores
4.6.- Respeto

CAPITULO QUINTO

5.1.- Aspectos generales de los Círculos de Calidad Total (CCT)
5.2.- Tres mitos sobre la calidad
5.3.- Cero defectos
5.4.- Pasos del programa
5.5.- Como funcionan los CCT
5.6.- Como opera un CCT
5.7.- Técnicas de los CCT
.

CAPITULO SEXTO

6.1.- Las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas
6.2.- Dinámica de las Relaciones Públicas
6.3.- Los Medios de Comunicación de masas y las RR.PP.
6.4.- Uso de los diversos medios y diferencias entre ellos
6.5.- Publicidad y Propaganda.
6.6.- Medios de Comunicación, Agentes de Poder.

AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y PODER

¿ QUÉ ES LA AUTORIDAD?

Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: “Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando.”

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad.

¿ Tienen los subordinados la obligación del cumplimiento de las órdenes emanadas de la autoridad, aún cuando no sean de su agrado personal.?

¿ De donde obtienen autoridad los Mandos medios e Intermedios.?

¿ Cuál es el origen de la autoridad?

ORIGEN DE LA AUTORIDAD

Tendríamos que retroceder en el tiempo, posiblemente demasiado para encontrar algún origen de la autoridad.

Las necesidades de supervivencia, obligaron a los hombres a establecer unas reglas de juego que les permitiera poder afrontar los peligros y contratiempos de un medio hostil como son los demás hombres y la naturaleza.

En esas épocas, la autoridad era que el derecho de un superior al cumplimiento exacto por parte de los subordinados se desarrollaba en la cima y bajaba a través de toda la comunidad.

Actualmente, la aceptación de la autoridad viene de abajo hacia arriba, por ejemplo:

“Un nuevo gerente de producción es integrado en la plantilla de la empresa X, desde el momento de su nombramiento adquiere la autoridad que el cargo tiene asignada. Esa autoridad tendrá la efectividad necesaria, siempre que los subordinados a ella, la acepten como tal.”

Veamos cuatro requisitos para que la autoridad sea aceptada por los subordinados:

Primero: Los subordinados deberán ser capaces de entender la comunicación.

Segundo: El subordinado tiene que tener muy claro que lo que se le pide, no es inconsistente con los propósitos generales de la organización.

Tercero: El subordinado tiene que tener claro que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, las peticiones inmorales o faltas de ética deben ser desobedecidas.

Cuarto: El subordinado tiene que tener la capacidad profesiones, física y mental para cumplir lo solicitado por el Mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental del subordinado, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

TIPOS DE AUTORIDAD

- **Autoridad de línea**
- **Autoridad de personal**
- **Autoridad funcional**

***Autoridad de línea.-**

Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

*** Autoridad de personal.-**

Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento.

*** Autoridad funcional.-**

Es la autoridad que tendría en administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

¿ QUE ES DELEGACIÓN?

La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

PROCESO DE DELEGACIÓN

Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Los pasos a seguir son:

Asignación de deberes

Delegación de autoridad

Asignación de responsabilidad

Creación de confianza

*** Asignación de deberes:**

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mando medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

*** Delegación de autoridad:**

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

*** Asignación de responsabilidad:**

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final". La responsabilidad final siempre será del Mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mando que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso " Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

*** Creación de confianza:**

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

FACTORES DE CONTINGENCIA EN LA DELEGACIÓN

Grandes problemas se presentan cuando nos hacemos las siguientes preguntas:

¿ Cuanta autoridad debo delegar?

¿ Debo mantener la autoridad centralizada, delegando el menor número de deberes?

¿ Qué factores debo considerar para determinar el grado de autoridad a ser delegada?

Preguntas que tienen respuestas en los siguientes puntos:

*** Tamaño de la organización:**

El tamaño de la organización será el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación para poder hacer efectivas las mismas.

Los gerentes de organizaciones de gran tamaño solo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

*** Importancia del deber o decisión:**

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

*** Complejidad de la tarea:**

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca la condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven mas complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de esta tareas serán delegadas en expertos.

*** Cultura Organizacional:**

La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectiva.

*** Cualidades de los subordinados:**

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La Delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

*** Conclusiones:**

Es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación. Si no se cumplen por las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

OBSTÁCULOS PARA LA DELEGACIÓN EFECTIVA

En la práctica, la delegación es una de las tareas más complejas que existe. Muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos. Sin lugar a dudas es cierto en la parte en que los subordinados no estén debidamente concienciados y preparados para asumir la parte de responsabilidad que les corresponde. Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados. Otro de los temores de los mandos es que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que “pondría” en peligro la “silla” del mando.

Otra característica de ciertos mandos es el pensamiento que la delegación conlleva la “abdicación” y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no es abdicar la propia

responsabilidad. No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización. Se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados. Sin la existencia de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

OBSTÁCULOS POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS

Cierto subordinados tienen temor a asumir responsabilidades. En algunos casos ese temor es totalmente fundado. Carecen de la información precisa y de los recursos para cumplir a cabalidad las funciones delegadas.

En la cultura organizacional, los subordinados quieren evitar los riesgos de que son portadoras las responsabilidades. Otro de los puntos de análisis es la carencia de una recompensa por aceptar responsabilidades extras. Sin incentivos positivos para los responsables, los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.

SUPERACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS

Algunas sugerencias que estimamos son de gran importancia en la superación de obstáculos:

*** Cultura Organizacional Positiva.-** Es preciso que por las máxima autoridades de la organización se fomente una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La delegación de autoridad conlleva los lógicos errores en su desarrollo. Los mandos no deben sentirse amenazados por los errores lógicos que cometerán sus subordinados, muy al contrario deben de permitir que la enseñanza llegue a través de los errores. Así mismo los subordinados se sentirán más deseosos de aceptar el compromiso si saben que el hacerlo no les hará mas vulnerables y medidas punitivas.

*** Claridad de la Comunicación.-** El subordinado que asume una responsabilidad necesita conocer la misma en todos sus puntos. Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los subordinados conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos por escrito de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.

*** Igualdad de autoridad y la responsabilidad.-** La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la autoridad excede a la responsabilidad, se pueden crear grandes problemas que no condicen con el buen desarrollo de la actividad de la organización. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible poder llevar adelante el compromiso. El punto ideal es: autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.

*** Recompensar la aceptación de responsabilidad.-** La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el subordinado tiene una compensación lógica. Esta compensación debe reflejarse claramente y no solo en dinero. Las promociones, condiciones de trabajo de mayor atractivo, el elogio, etc., son pagos que tienen un gran valor afectivo y por lo tanto son deseados por todos. Las compensaciones económicas deben de acompañar al reconocimiento afectivo.

*** Establecer controles adecuados. -** Los controles fortalecen debidamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos a los que se les delegó autoridad. Estos controles tiene que ser perfectamente conocidos por todos los componentes de la organización y saber que son el barómetro por el cual se medirán sus resultados. Además estos controles servirán para la retroalimentación al subordinado que cumple a cabalidad con el compromiso adquirido.

AUTORIDAD CONTRA PODER

Conocemos la definición de autoridad y vamos a transcribir la de poder: “Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa. Acto o instrumento en que consta la facultad que uno da a otros para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar una cosa.”

La autoridad es un derecho cuya legitimidad se basa en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad forma parte del cargo desempeñado. El poder, por otra parte, se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones. Por lo tanto: “ La autoridad es parte del concepto ampliado del poder; esto es, la habilidad de influenciar basada en la posición legítima de un individuo que pueda afectar las decisiones, pero no tiene que tener autoridad, para ejercer influencia.”

Ejemplo: La secretaria privada de un Ministro, tiene poder para facilitar o dificultar el acceso al mismo. Pero no tiene autoridad para imponer su criterio.

FUENTES DE PODER

Diversos autores definen las bases o fuentes de poder en los siguientes términos:

*** Poder coercitivo.-**

Se reacciones a este poder por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. El poder coercitivo descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

El mando tiene siempre un poder coercitivo sobre sus subalternos. El mando tiene la capacidad de suspender a sus empleados, asignarles trabajos que les sean desagradables, despedirlos, etc. Todas estas posibilidades y algunas otras no indicadas son acciones coercitivas. No solo el mando tiene a su alcance el poder coercitivo, también el subalterno puede hacer efectivo ese poder al tener conocimiento de alguna acción u omisión del mando y se vale de ese conocimiento para obtener ventajas de su jefe, utilizando la coerción.

*** Poder de recompensa.-** Es el poder contrapuesto totalmente al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore.

En la estructura de la organización se utilizan las siguientes: **dinero, evaluaciones favorables, asignaciones a otros trabajos, cambios a otras secciones, etc.,**

Son así mismo recompensas: **la amistad y el apoyo para la superación.**

*** Poder legítimo.-** Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Las posiciones de autoridad incluyen la posibilidad de los poderes de coerción y recompensa, pero el poder legítimo en mucho más amplio que el poder de coerción y recompensa. El poder legítimo incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar ese poder.

*** Poder de experto.-** El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de la misma hacen de su portador, una persona con poder de experto.

*** Poder referente.-** El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual te identificas se denomina "carismática". Si admiras a alguien hasta el punto de moldear tu comportamiento o actitudes, él posee poder referente sobre ti.
Investigaciones de mercado muestran como Bob Hope, Jackeline Smith, John Houseman, Carolina Herrera, Julius Erving, etc., tienen poder para influir en el comportamiento de compra en toda una gran variedad de productos. Con una poco de práctica, cualquiera de nosotros podría hacer anuncias de la misma calidad artística que estas celebridades, pero no somos un modelo a imitar y por lo tanto el público no se identifica con nosotros. En una organización, el individuo carismático puede influenciar a otras personas, ya sean estas sus superiores, iguales o subordinados.

*** Autoridad y poder en la práctica.-** La paridad entre responsabilidad y autoridad es algo difícil de conseguir. Los mandos tienen más responsabilidad que autoridad. Basándose en esta realidad tratan de delegar responsabilidades en otros y eximirse en lo posible de dar cuentas sobre los resultados de las decisiones. En organizaciones orgánicas, las decisiones son de variedad grupal, y por lo tanto es difícil identificar en una persona al responsable. En consecuencia, el resultado es que se oscurece la responsabilidad por los esfuerzos de los mandos de protegerse a sí mismos contra el riesgo de ser llamados por decisiones de resultados adversos.

TOMA DE DECISIONES

¿ QUÉ ES LA TOMA DE DECISIONES. ?

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

La toma de decisiones en una organización se circunscriben a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

LA PENETRACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones en una organización, invade cuatro funciones administrativas, que son: **Planeación, Organización, Dirección y Control.**

*** Planeación.-**

¿ Cuales son los objetivos de la organización a largo plazo.?
¿ Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo.?
¿ Cuales deben ser los objetivos a corto plazo.?
¿ Cómo de altas deben ser las metas individuales.?

*** Organización.-**

¿ Cuanta centralización debe existir en la organización.?
¿ Cómo deben diseñarse los puestos.?
¿ Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante.?
¿ Cuando debe una organización instrumentar una estructura diferente.?

*** Dirección.-**

¿ Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja.?
¿ Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada.?
¿ Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador.?
¿ Cuando es adecuado estimular el conflicto.?

*** Control.-**

¿ Qué actividades en la organización necesitan ser controladas.?
¿ Cómo deben controlarse estas actividades.?
¿ Cuando es significativa una desviación en el desempeño.?
¿ Cuando está la organización desempeñándose de manera efectiva.?

EL PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

*** Pasos en el proceso de la toma de decisiones. -**

1.- Determinar la necesidad de una decisión.

2.- Identificar los criterios de decisión.

3.- Asignar peso a los criterios.

4.- Desarrollar todas las alternativas.

5.- Evaluar las alternativas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa.

**** Paso uno: Asegurarse de la necesidad de una decisión.-***

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomas una decisión. Ese reconocimiento lo general la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

**** Paso dos: Criterios de decisión.-***

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo:

" Una persona piensa adquirir un automóvil, los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterio reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas que le es irrelevante que sea nuevo o usado, lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

**** Paso tres: Ponderar los criterios. -***

Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, prioriza los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero rebasa el importe de los que dispone para su adquisición o es de menor tamaño al que precisamos por el uso que se le va a dar, entonces nos encontramos con que los demás criterios son relevantes en base a otros de importancia trascendental.

Paso cuatro: Base de la toma de decisiones. -

Desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

Paso quinto: Evaluar las alternativas. -

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

Paso seis: Toma de decisiones.-

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final de proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones solo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El ejemplo nos daría como resultado la compra del Mercedes, con mínimas diferencias con las otras dos marcas.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar las tomas de decisiones de una forma totalmente racional:

*** Orientada a un objetivo.-** Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

*** Todas las opciones son conocidas.-** El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.

*** Las preferencias son claras.-** Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

EL PROCESO RACIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES

A pesar de la existencia de modelos alternativos, la mayoría de los cuales son mucho más exactos, el modelo racional sigue siendo dominante en el proceso administrativo. El proceso administrativo presupone que el tomador de decisiones es del todo racional, ya sea que ofrezca guías sobre cómo hacer una planeación estratégica, cómo diseñar la estructura de una organización o como medir la efectividad organizacional.

PASOS EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

1.- Definir en forma precisa la meta de la decisión.

2.- Identificar todos los criterios de decisión relevantes.

3.- Identificar todas las consecuencias posibles de cada alternativa.

4.- Identificar todas las alternativas de decisión relevante.

5.- Evaluar las alternativas respecto a los criterios para obtener un orden preferencial calificado.

6.- Seleccionar la alternativa que califique más alto la preferencia.

PROBLEMAS Y DECISIONES

Diversos problemas se presentan a la hora de tener que tomar decisiones. vamos a presentar algunos de ellos y las posibles soluciones:

TIPOS DE PROBLEMAS:

*** Problemas bies estructurados. -**

El objetivo del tomador de decisiones es claro: el problema es familiar y la información acerca del problema es fácil de definir y completar. Estos problemas se llaman "**bien estructurados"**. El modelo de toma racional de decisiones está en esencia diseñado para responder a estos problemas.

*** Problemas mal estructurados. -**

Muchos problemas enfrentados por los mandos suelen ser problemas mal estructurados. Son totalmente nuevos. La información sobre ellos es ambigua e incompleta.

TIPOS DE DECISIONES:

Las decisiones, al igual que los problemas pueden estar divididos en dos categorías. Como se mostró, las decisiones programadas o rutinarias son la manera más eficiente de tratar problemas bien estructurados. En cuanto a los problemas mal estructurados, los mandos recurren a las decisiones no programadas para intentar soluciones únicas.

*** Decisión programada.-**

Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida en que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Procedimiento:

El procedimiento son los pasos secuenciales que un mando puede usar para responder a un problema estructurado. La única dificultad real está en identificar el problema, una vez el problema identificado el proceso es de acción inmediata.

Regla:

Una regla es un enunciado explícito que dice al mando lo que uno tiene que hacer. Las reglas las aplican con frecuencia los mando cuando confrontan un problema bien estructurado, porque son simples de seguir y garantizan consistencia. Así mismo las reglas acerca de la impuntualidad y ausentismo permiten a los mandos tomar decisiones de disciplina y con un alto nivel de justicia.

Política:

Una tercera guía para las decisiones programadas es la política. Dar directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

*** Decisión no programada.-**

La reestructuración de una organización o cerrar una división no rentable, son ejemplos de decisiones no programadas. Sus características que son únicas y no concurrentes. Cuando un mando confronta un problema mal estructurado o uno que es nuevo, no tiene solución instantánea. Requiere de un tratamiento específico y a su medida.

La creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto representa un ejemplo de decisión no programada.

INTEGRACIÓN: BASE DE LA TOMA DE DECISIONES

Hemos visto la relación entre los tipos de problemas, tipos de decisiones y el nivel de la organización. Los problemas bien estructurados son resueltos con una toma de decisión programada, los problemas mal estructurados requieren la toma de decisiones no programadas. Los mandos intermedios encaran problemas familiares y repetitivos en esencia; por lo tanto se apoyan comúnmente en decisiones programadas, como los procedimientos operativos estándar.

Sin embargo, cuando los problemas que enfrentan los mandos intermedios se vuelven mal estructurados avanzan en la jerarquía organizacional al mando inmediatamente superior. Los mandos intermedios manejan las decisiones rutinarias por sí mismos y solo pasan a otros niveles las que encuentran difíciles o únicas. Por esa misma razón los mando medios pasan las decisiones de rutina a los mandos intermedios y estos a sus subordinados, para dedicar su tiempo a asuntos de mayor importancia para toda la organización.

CUALIDADES PERSONALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: **experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.** Otras cualidades podrán ser relevantes, pero esta cuatro conforman los requisitos fundamentales.

*** Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato a algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.

Una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultado una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

*** Buen juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, por que precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios, para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomados de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

*** Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencia que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

*** Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos o comités de trabajo. Quedan individualizadas en el momentos en que las mismas pasan a formas partes de las bien estructuradas o estándar.

*** Ventajas y desventajas:**

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones. Vamos a analizar las ventajas del trabajo en grupo o comités.

1.- Información y conocimiento más completo:

Un grupo tiene más información que un solo individuo. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones.

2.- Incrementar la aceptación de una solución:

Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible. La participación en grupos facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa. Es posible que algunos no estén de acuerdo, pero se permitió su discusión y una vez aceptada ya es un compromiso de todo un conjunto.

Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar, las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.

3.- Incrementan la legitimidad:

Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones grupales no tienen la varita mágica de la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.

Vamos a analizar las desventajas de la toma grupal de decisiones:

1.- Requieren mucho tiempo.- El reunir al grupo toma su tiempo. Pero si todo está perfectamente organizado, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo de como mínimo seis meses. El resultado es que los grupos consumen mas tiempo en alcanzar un decisión que si un individuo la estuviera tomando solo. - Pero es preferible mayor tiempo (?), y mayor efectividad.

2.- Presiones de aceptación.- En los grupos existen presiones sociales, el deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo. - De todas maneras, el resultado será aceptado en todo o en su mayor parte por todos los asistentes.

3.- Responsabilidad ambigua.- Los miembros del grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo cual la individualidad se diluye. - Importan los resultados, no la posible responsabilidad individual.

EFICACIA Y EFICIENCIA

Base de la toma de decisiones.- El que los grupos sean mas efectivos que los individuos depende del criterio que usen para definir la eficacia: en términos de precisión, las decisiones grupales tienden a ser mas exactas. La evidencia indica que, en promedio los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Eso no quiere decir, por supuesto, que todos los grupos superen a los individuos.

Si la eficacia de la decisión se mide en términos de velocidad, términos en que gana la decisión tomada por el individuo. Las decisiones grupales se caracterizan por la negociación, la cual consume más tiempo.

Los grupos son más efectivos que los individuos, a pesar de las presiones para conformarse. Por ejemplo: en la lluvia de ideas se sientan 6 o 10 personas alrededor de una mesa. El líder del grupo expone el problema de forma clara, con el fin de que todos los asistentes la entiendan. Los asistentes deliberan las posibles alternativas en un tiempo establecido de antemano. No se aceptan las críticas por la pérdida de tiempo que suponen y lo poco constructivas que pueden ser, lo que si se registra para su discusión y análisis son todas las alternativas presentadas - una por cada uno de los componentes.

Con el fin de crear esas condiciones de trabajo, antes de la reunión se hará llegar a los asistentes una información previa del problema a ser tratado y eso le permitirá crear su propia estrategia para el caso concreto.

La cantidad de asistentes a estos grupos no debe ser menor de 5 y no excederá 15. A mayor cantidad de asistentes las decisiones son aceptadas de mejor. Pero una asistencia grande requiere una mayor coordinación y tiempo en la preparación.

Se aconseja que sean números impares (5,7,9). Esta cantidad de asistentes permite que todos intervengan en forma activa y por lo tanto defender su propuesta. Se establecerá un tiempo máximo a cada uno de los asistentes en la defensa de sus puntos de vista. La reunión del grupo tiene que tener una hora de comienzo y una hora de finalización.

MEJORAMIENTO EN LA TOMA GRUPAL DE DECISIONES

Cuando los miembros de un grupo tienen confrontación física e interactuan entre sí, tienden a autocensurarse y presionar a otros miembros del grupo hacia la conformidad de opinión. Se sugieren dos técnicas para hacer que el proceso de la toma grupal de decisiones logre el mayor potencial.

Técnica nominal de grupo.- El grupo nominal distribuye la discusión a la comunicación impersonal durante el proceso de toma de decisión, de donde le viene el nombre de Técnica nominal de

grupo. Todos los miembros del grupo están presentes, como una Junta tradicional de comité con la excepción de que se solicita a los miembros que operen en forma independiente. Se siguen los siguientes pasos:

Paso uno: Los miembros son informados con anterioridad del tema a ser tratado, se le da a cada uno individualmente un tiempo (mínimo 24 horas) para poder fijar sus ideas sobre el problema.

Paso dos: Al celebrarse la reunión, cada uno de los miembros expresa su idea sobre el problema siguiendo un turno previamente establecido, se registran todas las ideas resumidas en un pizarrón. No existe discusión hasta que sean expuestas las ideas de todos los asistentes.

Paso tres: Se empiezan a cambiar opiniones sobre las distintas ideas puestas a consideración.

Paso cuatro: Cada uno de los asistentes asigna una calificación a cada una de las ideas (de 1 a 10 por ejemplo). La decisión final estará determinada por la idea con calificación total más alta.

La principal ventaja de esta técnica es que permite al grupo reunirse de manera formal, pero no se restringe el pensamiento independiente.

Técnica Delphi.- Esta alternativa es más compleja y necesita un periodo mayor de tiempo. Es similar a la nominal con la excepción de que no requiere la presencia física de los miembros del grupo. Esta técnica nunca permite a los miembros del grupo encontrarse frente a frente. Sus características son:

1.- El problema es identificado y se pide a los miembros que den soluciones potenciales a través de cuestionarios diseñados de una forma explícita.

2.- Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.

3.- Los resultados del primer cuestionario son compilados en una oficina central, donde son transcrito y reproducidos.

4.- Cada miembro recibe una copia de los resultados.

5.- Después de ver los resultados se piden nuevas soluciones a los miembros. Los resultados de ese nuevo formulario generan soluciones o provocan cambios en la posición originaria.

6.- Se repiten los pasos 4 y 5 con la frecuencia necesaria hasta alcanzar el consenso.

Esta técnica aísla a los miembros del grupo y los libera de la influencia excesiva de los otros. Este método toma mucho tiempo, además de no desarrollar la amplia gama de alternativas que se logran con los grupos interactivos o nominales. Las alternativas que podrían salir de la comunicación cara a cara pueden no surgir jamás.

COMO DIRIGIR AL PERSONAL

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE RELACIONES

Este análisis se refiere a la relación de trabajo entre los mandos y el personal que se encuentra bajo su mando directo.

*** A.- Cometidos del Mando Medio (MM)**

Básicamente, el MM es responsable ante su superior de lo siguiente:

* Producción

* Calidad de Trabajo

* Adiestramiento del personal

* Seguridad

Todas estas responsabilidades y otras que no están mencionadas se cumplen a través de las personas que trabajan con nosotros, lo que viene a confirmar que un MM es aquel que obtiene resultados a través de las personas.

* Relaciones de trabajo: estas relaciones deben ser buenas para conseguir de los subordinados su colaboración y lealtad, sin embargo los subordinados pueden fallar en algún momento, así como una máquina repentinamente deja de funcionar a pesar de los esfuerzos de los esfuerzos que se hagan para que funcione.

La gran responsabilidad de MM es el mantenimiento en condiciones normales de trabajo de las personas que DIRIGEN. Obtener la colaboración y lealtad es una meta y se tiene que llegar a ella.

*** B.- Cosas que se presentan en la práctica**

a/ Aquellos que nunca han trabajado bajo nuestras órdenes

b/ Los que trabajan por primera vez

c/ Provienen de otras organizaciones

d/ Saben más que nosotros

e/ Esperan ser ascendidos

f/ Antiguos compañeros de tareas

Estos son solo algunos de los ejemplos típicos de las dificultades que se presentan y hay que enfrentarlos para lograr el éxito por el cual estamos luchando.

La existencia de estos problemas dependerá en gran parte de las relaciones de trabajo. Buenas relaciones darán los resultados esperados, de las malas relaciones no hablamos ya que no forman parte de nuestro estilo.

COMO PREVENIR PROBLEMAS

Los MM han experimentado con magníficos resultados que para establecer buenas relaciones entre ellos y los subalternos, y en general para mantener un buen clima de relaciones laborales en sus empresas, hay que aplicar las CUATRO REGLAS DE ORO PARA DIRIGIR AL PERSONAL

1.- Mantenga a cada uno perfectamente informado de como PROGRESA en su trabajo

2.- Reconozca los MÉRITOS a quién los tenga

3.- Avise con anticipación a su personal los CAMBIOS que le afecten, directa o indirectamente

4.- Utilice del mejor modo la APTITUD Y HABILIDAD de cada uno.

COMO TRATAR AL PERSONAL

Hemos analizado las reglas prácticas para prever problemas, que son la base para mantener una buenas relaciones en el trabajo.

Su uso permanente creará un sentimiento de lealtad, cooperación y respeto de parte de sus subordinados. Estas reglas le evitarán muchas dificultades.

Ya que estas reglas son muy generales, se supone que todas las personas son iguales - NO -. Todas las personas son diferentes y vamos a ver que es lo que las hace diferentes:

1.- Características individuales:

Sabemos muy bien que el trabajo es un factor determinante en la vida de una persona, y este es un factor que hace diferencias entre unas personas y otras. Otros factores que influyen son: edad, salud, familia, educación, aficiones, creencias, etc.

Estos puntos hacen a las personas diferentes y por lo tanto con necesidades dispares una a otras.

Teóricamente se pretende que la persona cuando está en su actividad laboral deje parte de su ser en casa. No es posible y tampoco sería mentalmente sano para el individuo. El es un todo y ese TODO le acompaña a donde vaya.

2.- Componentes del temperamento humano:

El temperamento juega un papel muy importante. Estudios realizados en los centros de trabajo han puesto de manifiesto diversas escalas del temperamento humano, las cuales vamos a considerar en una forma generalizada. Las escalas del temperamento son:

NORMAL.- Primordialmente es un mecánico de control de proporciona el equilibrio racional y el temperamental. Se refiere a las tendencias conservadoras y a la tolerancia y conformidad, con una conducta social aceptable, una persona bien adaptada y constituida.

HISTEROIDE.- El individuo que tiene exceso de histeroide posee defectos de carácter, como motivación éticamente inferior, que se manifiesta en robar, mentir, trampear y otros actos igualmente antisociales.

MANÍACO.- Se caracteriza por su emocionalidad, por la fluctuación en sus actividades y por las interferencia en su atención voluntaria, por cierto grado de exaltación, prisas en hacer las cosas y tendencia a la distracción, justamente con manifestaciones de exaltación como chistes, bromas, arrebatos de entusiasmo, impaciencias, etc.

DEPRESIVO.- Se manifiesta en forma de tristeza, actividad disminuida, caracterizadas por el estilo de preocupación, timidez y sentimiento de hallarse a disgusto.

AUTISTICO.- Se caracteriza por una imaginación exaltada, que lleva al sujeto a una tendencia a hacer lo impráctico y la fantasía, con respecto a lo cual el individuo se muestra susceptible.

PARANOIDE.- Se caracteriza por su obstinación por las ideas fijas, por su tendencia a la sospecha y por el desprecio de la opinión de los demás. Conduciéndose en conformidad con esas características.

EPILEPTOIDE.- Su característica es el ansia de perfección, que se lleva a cabo en realizaciones meticulosas, hasta conseguir su cumplimiento.

¿ QUÉ ES UN PROBLEMA HUMANO?

Es cualquier situación anormal de las relaciones entre el MM y el subordinado, que debe ser abordada. Estos problemas suelen tener su origen en el comportamiento de ambos o en los sistemas y condiciones de trabajo.

*** ¿ Cómo se suelen presentar estos problemas?**

Se suelen presentar en cuatro formas diferentes:

1.- **Nos damos cuenta del problema o descubrimos una situación anormal**

Algunos problemas no se ven, pero se sienten, nos podremos dar cuenta del cambio de actitud de uno de nuestros colaboradores.

2.- **Prevemos el problema**

Una acción a tiempo puede contrarrestar el efecto de un problema en sus inicios. No debemos evitarlos, tenemos que ser conscientes que es "preferible prevenir, que curar"

3.- **El problema llega a nosotros o solicitan nuestra intervención**

Los subalternos a menudo traen problemas ante usted, ellos necesitan su ayuda y esperan su cooperación, no les defraude.

4.- **Nos metemos en el problema y lo ocasionamos**

No somos infalibles y podemos ser la causa del problema, no lo evitemos. Enfrentarlo nos dará prestigio y "poder" ante nuestros subordinados.

EL MÉTODO DE LOS "CUATRO" PASOS

Hasta ahora hemos visto los siguientes aspectos de la técnica:

1.- Como prever problemas de relaciones en el trabajo
2.- Como resolver los problemas cuando estos se presentan.

Vamos a analizarlos:

1.- Como prever problemas de relaciones en el trabajo: Existen cuatro reglas que contemplan la técnica para problemas: **progreso, mérito, cambio de actitudes y habilidades.** Estas reglas son de uso diario y de aplicación inmediata.

El éxito de aplicación de esta reglas dependerá fundamentalmente del conocimiento que el mando tenga de su personal.

2.- Como resolver los problemas cuando estos se presentan: Como mandos sabemos bien que en las relaciones con el personal siempre se presentan situaciones, ya sean de carácter delicado como de situaciones de rutina, en ambos casos vamos a aplicar el MÉTODO DE LOS "CUATRO" PASOS.

Reunir datos, meditar, juzgar y decidir.

La buena utilización de este método nos dará la oportunidad de que a fuerza de repetirlo se nos hará costumbre. Esto creará colaboradores con espíritu de colaboración, entusiasmados con su trabajo y por encima de todo seguros e incondicionales.

IMPORTANCIA DEL PRIMER PASO

Podemos pensar en un momento dado que seguir estos cuatro pasos puede ser una pérdida de tiempo. No podemos permitirnos el "lujo" de tomar una decisión equivocada que luego nos hará arrepentirnos de la misma. Tomarnos el tiempo preciso para tomas la "decisión correcta" nos evitará problemas posteriores y reforzará nuestro poder de liderazgo.

* **Reunir datos:**

Revise los antecedentes: Los antecedentes le permitirán conocer la "historia" del individuo y por lo tanto tendrá un panorama más completo a la hora de analizar la situación planteada.

Entérese de los reglamentos y costumbres aplicables**:** Ocurre que en algunas empresas existe un reglamento que regula todas o casi todas las situaciones de comportamiento del personal. Pero no olvide que también existen ciertas situaciones que se fueron tolerando durante un largo periodo de tiempo, lo cual las convirtió en costumbre y por lo tanto tienen el mismo valor que el reglamento.

Hable con los interesados: El trabajador puede o no tener razón, eso es circunstancial. Tiene derecho a ser oído y sin un prejuzgar de antemano, escuche tranquilo y haga las preguntas que estime oportuno. Nadie tiene la verdad completa.

Investigue las opiniones y estados de ánimo: Durante la entrevista con el empleado se obtendrá información de gran valor para el mando. Lo que una persona piensa sea justo o falso es un hecho para ella y como tal debe ser considerado.

Como determinar opiniones y estados de ánimo: El valor y la importancia que tienen las opiniones y estados de ánimo de las personas permiten un medio de información clave en la búsqueda de los datos.

LAS REGLAS SON LAS SIGUIENTES:

A.-- No discuta:

Al discutir con un subalterno solo obtendremos palabras sin fundamento, verdades deformadas, exaltación, alteración, etc. No es eso lo que usted quiere !verdad!

B.- Anime a las personas a hablar de algo importante para ellas:

Cuando la conversación de torna difícil, intente introducir en la misma un asunto personal y agradable. Puede parecer fuera de lugar, pero en algunas ocasiones por medio de este medio se averiguan los estados anímicos del subalterno y las razones que motivaron el problema.

C.- No interrumpa, ni sea usted el que hable todo:

Es muy importante no interrumpir la versión de los hechos del subalterno, espere y escuche con atención. Tendrá información de gran interés a la hora de tener de proceder en consecuencia.

D.- No se precipite a sacar conclusiones:

No tenga prisa en sacar conclusiones, procure si es posible escuchar al subalterno con la mente despejada de prejuicios previos y aténgase a los hechos. Si usted saca conclusiones previas, está ayudando a la persona a cerrarse y no logrará conocer en profundidad el tema.

E.- Escuche con interés:

Demuestre interés en los que le está relatando el subalterno, es la mejor forma de demostrar que le interesa encontrar la verdad por encima de todo.

IMPORTANCIA DEL SEGUNDO PASO

Las reglas del segundo paso son:

Medite

Juzgue

Decida

Determine si existen contradicciones:

Cuando se tienen todos los datos del problema y se ha presentado un problema serio por su llegada tardía -por ejemplo- y se excusa diciendo que fue necesario "visitar al médico con su esposa", analice lo siguiente:

- Si el Mando tiene la inseguridad de que es verdad, por la forma en que es relatado y se da cuenta que existen contradicciones, lo mejor es tratar la cuestión con sutileza. Infórmese si realmente fue a visitar al médico y si no fuera cierto se lo hará saber. No es necesario insistir en el tema, excepto que se repita la historia.

- Si se repitiera la "historia", debe tomar las medidas oportunas en base a los reglamentos y costumbres de la empresa. No se deje llevar por un "compañerismo" mal entendido. La responsabilidad es de todos.

IMPORTANCIA DEL TERCER PASO

El Mando tiene una gran responsabilidad, por lo general deberá actuar frente a dos tipos de situaciones:

1.- Una es muy agradable, reconocer un mérito, aumentar un salario, conceder privilegios, etc.

2.- La desagradable es la de asumir situaciones enojosas, criticar y corregir.

En ambos casos no se debe de pasar la responsabilidad a otra persona, usted mismo tiene que resolverla. Vamos a ayudarle en una secuencia de actividades a llevar a cabo:

Determine si requiere la ayuda de otros:

Es posible que precise la ayuda de terceras personas como pueden ser: otros mandos, líderes, jefes superiores, etc. Reflexiones sobre esa necesidad y si lo estima oportuno solicite la ayuda precisa.

Pida la colaboración necesaria:

Una vez determinado quién nos puede prestar ayuda, solicitaremos de inmediato su colaboración. Hay casos en que el mando no tiene la suficiente influencia sobre el subordinado, por lo cual necesitará el apoyo de otras personas.

Considere si debe informar a sus superiores:

Debe de considerar si su actuación debe ser autorizada por sus superiores. Si estima que sí es preciso, proceda a informar y a solicitar las autorizaciones precisas. No eluda la información a los superiores, es su obligación y debe actuar basándose en la responsabilidad que le fue conferida.

Escoja el momento y lugar más adecuado:

Ante un problema, actúe de inmediato. Pero por favor no actúe ante los demás trabajadores, invite al responsable en su lugar donde solo usted y él puede mantener una conversación y proceda en

consecuencia. No permita que el problema se ventile ante todos los compañeros. Ellos se harán solidarios con el compañero “en desgracia” y usted perderá un gran nivel de “puntos a favor”.

IMPORTANCIA DEL CUARTO PUNTO

Por lo anteriormente expuesto, parece que una decisión justa es suficiente para solucionar los problemas. Debemos de comprobar los resultados de las decisiones que fueron tomadas, vamos a ver las etapas de este cuarto paso:

Determinar como va a realizar la comprobación:

Usted debe de establecer el mejor sistema. Podrá llevar anotaciones diarias para verificar la efectividad de la medida tomada, conversaciones con los subalternos para conocer si realmente fue efectiva nuestra decisión, etc.

Determinar cuando iniciará la comprobación y con que frecuencia:

Si se hace de inmediato puede ser que no convenga de acuerdo a las circunstancias evidenciales por el o los subalternos implicados, y si se hace muy tarde posiblemente nuestra acción ya no tenga ninguna validez. Debe ser oportuno en las fechas en que debe iniciarse la comprobación de resultados.

Vigile los cambios de actitudes y ambiente:

Las observaciones sobre las actitudes y el clima de relaciones entre el personal, debe ser incrementada en esta etapa. Lo importante es mantener la situación que ya resolvimos y no dar oportunidad al personal de cambiar de actitud.

Esté pendiente de los efectos sobre la producción:

Si la responsabilidad del mando es la producción, debe estar pendiente y controlar este resultado que es en definitiva lo que importa en la organización.

OTRAS RELACIONES DE LOS MANDOS

Estamos dirigiendo nuestro trabajo a las personas que trabajan bajo nuestras órdenes, vamos a considerar ahora las relaciones de usted como mando-medio mando-intermedio con sus superiores.

Empezaremos con su mando más inmediato superior. Si sus relaciones con él son buenas, su trabajo será realizado de mejor manera. Usted espera que su superior haga o diga algo con relación al trabajo que usted desarrolla, si él no lo hace ¿ Debe hacérselo saber y decirle lo que espera de él?

Sin lugar a dudas “SÍ”. Estaría aplicando la PRIMERA REGLA.

Otro supuesto: Su mando observa que usted tiene dificultades con su trabajo y él le da la mano y le ayuda, no cree que el se sentirá contento si usted reconoce este esfuerzo. SEGUNDA REGLA.

Si usted se da cuenta que va a haber algún cambio que afectará a su superior, no cree que los más indicado es que usted se lo haga saber. TERCERA REGLA

Usted tiene que aprovechar la habilidad de su superior es los aspectos que él domina, consultar en el momento oportuno puede evitar grandes pérdidas y errores. CUARTA REGLA.

En conclusión, usted estará de acuerdo en que las REGLAS PARA FORTALECER BUENAS RELACIONES, se pueden aplicar también con su superior para fortalecer sus relaciones de trabajo.

Como fin, cuando se llegan a dominar las técnicas de COMO DIRIGIR AL PERSONAL, se consiguen los siguientes resultados:

1.- Más confianza en sí mismo

2.- Mejor situación de sus subalternos

3.- Mejor situación en sus relaciones con sus superiores

4.- Menos críticas.

CONCEPTOS CONCRETOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

NORMAS DE EXCELENCIA

FIJACIÓN DE LAS NORMAS DE EXCELENCIA

El principio de esta cuestión es establecer un trato de respeto a las personas. Cuando una persona se esfuerza en satisfacer las necesidades de la organización, conquista el derecho de exigir un desempeño de mayor responsabilidad

Sin establecerse unas normas suficientemente elevadas, es materialmente imposible promover el orgullo de las personas, la gente quiere alcanzar la excelencia y no solo para destacarse ante los superiores, lo hacen porque experimentan el sentimiento de realizar lo extraordinario.

Cuando el subalterno tiene ese sentimiento de “triunfador”, el mismo se contagia a sus seres queridos, amigos y compañeros. Logra la aceptación de todos y eso le hace sentir “orgulloso”.

Cuando la persona experimenta la emoción de la realización, nunca vuelva a la situación anterior. La palabra “trabajo” cobra un sentido totalmente distinto, es algo que le motiva y le hace experimentar un gran respeto por sí mismo.

DEFINICIÓN DE LAS NORMAS

Deber de establecerse las normas apropiadas, las normas deben ser a medida de las personas y no deben ser metas demasiado bajas o demasiado altas. Si las establecemos demasiado bajas, lograremos los objetivos primarios pero bajará la productividad. Si son demasiado altas se harán irrealizables desde un principio y no serán motivo de lucha.

El objetivo es fijar normas suficientemente altas para que la gente se esfuerce en alcanzarlas y suficientemente bajas para que sean realizables.

COMO Y DONDE FIJAR LAS NORMAS

Hay que tener claros los elementos que definen una norma de excelencia, podríamos definir los siguientes:

* Cantidad de trabajo a realizar

* Calidad del trabajo

* Coste de realización del trabajo

* Tiempo estimado de realización.

Nuestro fin es lograr que se aumenten las dos primeras (cantidad y calidad del trabajo) y reducir en lo posibles las dos últimas (coste y tiempo de realización).

Debemos definir estas normas en tres planos: **la empresa, el departamento y el cargo.**

Las normas deben satisfacer a todos y cada uno de los componentes de la organización. Estas normas tienen que ser fijadas en todo el colectivo y desde atender el teléfono hasta tratar con los consumidores, deben ser implementadas con los límites concretos de cada uno de los departamentos.

Es necesario replantearse todos los aspectos y después de un análisis CCT (Círculos de Calidad Total), crear las normas de juego. Es increíble como podemos mejorar simplemente facilitando la comunicación entre los diversos departamentos.

COMUNICAR Y REFORZAR LAS NORMAS

Debe facilitársele a la gente a que se informe. Nosotros sabemos lo que queremos y es fácil que esa suposición nos haga dar por hecho que los demás saben tanto como nosotros. Debemos asegurarnos que las normas sean entendidas por todos y cada uno de los implicados en su realización.

Al contratar a un nuevo colaborador tenemos que tener especial cuidado en definir perfectamente las normas en que está apoyada la organización. Desde el comienzo la tiene que entender que se trata de una organización que aplica normas elevadas de actuación y lo que se espera de cada uno de sus componentes.

El nuevo colaborador tiene que tener "por escrito" desde el primer día cuales son las normas generales y las que le involucran directamente. Estas normas son las que permitirán evaluar a la persona, de modo que siempre que se revise su actuación, será revisada en base a las normas establecidas para su cargo. Esta es la forma en que el empleado sabrá cual es el criterio que se sigue y con el cual se juzga su trabajo.

Las normas deben ser reforzadas en los CCT (Círculos de Calidad Total), así como recordar a la gente cuales son las normas generales de la organización y las particulares de cada departamento. Las normas de excelencia serán el manto que cubre la totalidad de las normas de la organización.

ESTIMULAR A LAS PERSONAS QUE ALCANCEN LA EXCELENCIA

Lograr que la gente alcance la excelencia no es fácil, ellos actualmente ejecutan una labor rutinaria y un trabajo mediocre. No existe tensión y por lo tanto no existe esfuerzo.

Las normas exigen que se duplique el esfuerzo, se triplique la producción y se eleve la calidad. El personal reacciona en contra de estos planteamientos y se perturba el trabajo "en equipo" que es tradicional y que dio "buen" resultado durante mucho tiempo.

Usted será cruel e insensible y tendrá que luchar por ganar cada centímetro de terreno. El personal pensará que las normas son irrealizables, pero suponiendo que se puedan realizar es inhumano pedir tanto sacrificio a la gente.

Eso es totalmente normal, es parte del proceso y si las normas que usted implante son elevadas pero realistas, póngase en marcha y será cuestión de tiempo, paciencia y trabajo el lograr que las mismas sean llevadas adelante. No se desanime.

La edad es un componente importante en lograr el éxito. A mayor edad y mayor tiempo realizando lo mismo, el trabajo será mas intenso. Paciencia y piense esto:

* Cuando usted les explique cuales son las normas, infórmeles también de cuales son las recompensas otorgadas a los que las cumplen.

* Elogie a la gente frente a sus compañeros de tarea, cuando alcancen las normas.

* Compruebe que cuenten con la información necesaria para alcanzar las normas.

* Recuerde a las personas cual es el aporte que realiza el departamento y la organización.

* Promueva las realizaciones de su personal en presencia de otras personas de la organización, utilice los anuncios de personal, memos, etc.

* Reconozca las dificultades en el esfuerzo de alcanzar las normas. Alíenteles constantemente.

* Muéstrese paciente con las quejas que emitirán hasta que se acostumbren al nuevo sistema de trabajo.

* Explique a su personal que los ascensos son gracias al rendimiento y buen hacer, no a las recomendaciones o recursos políticos.

* No renuncie al esfuerzo del personal. El tipo de cambio que usted propone es profundo y requiere tiempo.

DAR EJEMPLO

Todos necesitamos el ejemplo como energía para poder llevar adelante nuestra propias metas. Usted tiene que inspirar a su personal de la misma forma. Sea el ejemplo y podrá exigir con autoridad que los demás le secunden.

Casi todo lo que usted hace encierra un ejemplo para sus subalternos. Cómo se viste, como habla, como come, si fuma, si bebe, si es puntual en sus citas, etc., todo es el reflejo de los que ellos quisieran ser y es bueno de vez en cuando hacer un autoanálisis sobre nosotros mismos y comprobar si realmente estamos actuando como los demás esperan. Sea exigente consigo mismo, merece la pena.

NORMAS INCONSECUENTES

No existe mayor desánimo que cuando un departamento está cumpliendo a cabalidad las normas de excelencia y otro departamento echa a perder prácticamente todo lo que pasa por él.

Ante esta situación, veamos algunas sugerencias:

* Aliente a su personal a mantener abierta la comunicación con los miembros del resto de los departamentos, por muy incompetentes que estos sean. No permita la actitud “nosotros-ellos”.

* Recuerde constantemente a su personal los beneficios que obtendrán gracias a la satisfacción de las normas elevadas, al margen de lo que otros estén haciendo.

* Explíqueles que cambiar a la gente lleva su tiempo - Se supone que se están tomando medidas para solucionar el problema.

* Incite a su personal a ser modelo de los “otros”.

* Reúnase con el responsables del otro departamento y trate de resolver el problema. Si no es posible comunique el problema al superior inmediato de ambos y exija una solución.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

LA IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Para ser mando usted tiene que tener la capacidad necesaria para conseguir que sus subalternos ejecuten el trabajo encomendado. Usted reclamará “calidad”, para lograrla tiene que entrenas, desarrollar y motivar a sus trabajadores.

El entrenamiento es el camino que conduce al crecimiento integral de la organización como tal, como departamento y del propio individuo. Si usted espera que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que este hombre reciba entrenamiento, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de cada día admitir mayores desafíos.

Cuando usted se preocupar del entrenamiento del personal, está capitalizando su "ejército" y con sacrificio a corto plazo, creará incondicionales a medio y largo plazo. Ese será su mayor capital en la organización.

ENTRENAMIENTO Y AUTOESTIMA

El entrenamiento es uno de los métodos de mayor eficacia para crear confianza en uno mismo y autoestima. La capacidad de una persona para alcanzar el éxito, depende sobre todo de la confianza que tenga en sí misma. Cuando creemos en nosotros mismos, estamos en condiciones de explotar y desarrollar nuestro propio potencial. Nos liberamos de las cadenas de la duda y descubrimos que somos capaces de realizaciones ilimitadas.

Cuando nos ponemos a enseñar a alguien una nueva habilidad, estamos acrecentando el valor de esa persona en nuestra organización. Sigamos el proverbio "Demos pescado a una persona y comerá un día. Enseñémosle a pescar y comerá toda la vida."

El conocimiento le da a la persona independencia y esa independencia es el cimiento de su propia autoestima. Enséñele al personal a sus órdenes todo lo que usted sepa y no se preocupe si luego se lo lleva otra empresa a un cargo superior al que tiene actualmente. Usted tiene un plantel de colaboradores que saben tanto como usted y por lo tanto la eficacia de su departamento se demuestra día a día. Usted es un verdadero ÉXITO para la organización a la que pertenece.

¿ A QUIÉN CORRESPONDE LA TAREA ?

Esta tarea le correspondería al departamento de entrenamiento y desarrollo personal de la organización. ¿ cuenta su organización con ese departamento.?

Me parece que le corresponderá a usted, y ante esa circunstancia usted será el responsable de la buena o mala formación de su personal. Forme a su personal, apóyelos en llevar adelante los conceptos recibidos en cualquiera de las actividades realizadas y sea usted el EJEMPLO que ellos esperan.

En sus manos está que su personal sea el mejor, su departamento el ejemplo y su organización reciba los beneficios de todo tipo que un planteamiento de este tipo tiene para todos. USTED ES EL RESPONSABLE, no lo olvide.

HABILIDAD Y VOLUNTAD

El entrenamiento debe ser integral, tiene que aportar la habilidad necesaria para realizar una tarea específica y debe de infundir la voluntad y el deseo de llevarla a feliz término a las personas asignadas a ella.

Vamos a intentar encontrar los motivos que crearán la voluntad y el deseo de realizar lo encomendado -damos por supuesto que la habilidad ya la tiene la persona.

* ¿ Debe saber la persona todo lo concerniente a la organización, sus componentes y fines.?

El personal de la organización debe conocer ampliamente los siguientes datos: historia de la organización, componentes del directorio, fines para los que fue creada, productos y/o servicios que se elaboran o se prestan, nombres de los mando medio e intermedios, tradiciones, conceptos general y planes tanto para el año en curso como para un futuro cercano (5 años).

* ¿ Que puedo enseñarles para que su departamento sea motivo de orgullo.?

Le puede enseñar: realizaciones del departamento, su importancia en el contexto general de la organización, reputación con que cuenta, etc.

* ¿ Debemos de enseñar al personal sobre los conceptos de acentuar su confianza y su orgullo.?

Estamos convencidos que se debe entrenar al personal en estos aspectos y ante ello mostrarán una idea más segura y profesional. Necesitamos personas satisfechas y tendremos una organización de ÉXITO en todos los campos.

MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO

Existe una gran diversidad de métodos de entrenamiento, el mando debe elegir el de mayor efectividad según su punto de vista, vamos a analizar cuatro, sin que sea limitativo el tema.

* Entrenamiento en el aula:

Este tipo de entrenamiento normalmente está a cargo de personal especializado en el tema y sirve para poner la primera piedra del gran edificio que es la formación integral de la persona en su relación de dependencia con la organización. La formación recibida en el aula debe ser reforzada permanentemente por usted.

* Reuniones de trabajo:

No existe mejor método de entrenamiento que las “reuniones de trabajo”, ya que sirven para trasmitir conocimiento y para el seguimiento de lo aprendido. Cada reunión es una inmejorable ocasión para acrecentar el orgullo de la personas aportándole información acerca de la organización, mejoras a ser implementadas, repercusión en el departamento, metas, etc. CAPITALICE ESTAS REUNIONES DE TRABAJO.

* Asesoramiento individual:

Se puede definir como el reforzamiento de los conocimiento adquiridos en el aula y en las reuniones de trabajo. Este asesoramiento debe servir para limar las asperezas que existan y de esa forma fortalecer la seguridad del personal.

* El ejemplo de usted:

Su personal le observa y podríamos decir que le vigila. Usted NO PUEDE EQUIVOCARSE. Mientras observan, aprenden y emulan su comportamiento. Asegúrese que su ejemplo sea positivo y no permita el influjo de un mal ejemplo. PERDERÁ TODO y será el que “ dice lo que se debe de hace, pero él no lo hace.”

SER UN MENTOR EFICAZ

Es una de las relaciones mas importantes en la vida de una persona. Todos guardamos el recuerdo de alguien en nuestra infancia o adolescencia que tenía ese poder, lo queríamos y lo respetábamos. Sus consejos no admitían dudas y los llevábamos a la práctica sin dilación. Todos los que son dirigidos por nosotros no nos ven de la misma forma, necesitamos un “protegido”, no es el que mejor formado esté, pero si es el que tiene “madera de líder” y por lo tanto es el motivo de superación de sus “discípulos”.

Tiene que tener las siguientes cualidades:

* Potencial:

¿ Que clase de potencial tiene la persona? ¿ Cuales son sus talentos y cualidades naturales? ¿ Cuales son sus posibilidades de éxito en la profesión?

* Carácter:

¿ Cual es la fibra de la persona? ¿ Posee los rasgos de carácter necesarios para realizar su potencial? ¿ Tiene una actitud comprometida? ¿ Posee perseverancia y decisión? ¿ Manifiesta el ardiente deseo del éxito? ¿ Posee integridad?

* Química:

¿ Existe sentimiento mutuo de admiración y respeto? ¿ Comparten valores análogos? ¿ Simpatiza usted con esa persona?

Estas preguntas necesitan una respuesta que solamente usted puede dar, estas relaciones son un tanto misteriosas para algunas personas y sospechosas para otras. Cuídese. Vamos a agregarle algunos consejos que estimamos son de gran importancia:

* Comparta las experiencias personales con esa persona.
* Comparta el saber que acumuló en su esforzado trabajo y su lucha.
* Ayúdele a tener sus propios sueños. Defina las metas de su carrera y construyan un plan para lograrlas.-
* Ayúdele a creer en su propio potencial mediante el reconocimiento y el esfuerzo constante. Ayúdele a levantarse si cayó.
* Sugiérale oportunidades de aprendizaje fuera del lugar de trabajo.
* Ayúdele a ampliar su concepto del mundo y ensanche su visión.
* Alíentele a sobrepasar los límites que se impuso. Propóngale desafíos que amplíen gradualmente su alcance.

Tenga muy presente el efecto que esta relación tendrá sobre las restantes personas del equipo de trabajo. Tiene que esforzarse y mucho para evitar las manifestaciones de favoritismo y tratar con absoluta justicia a todos.

RECONOCIMIENTO

LA IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO

Toda nuestra lucha diaria está dirigida a recibir el reconocimiento por nuestra actitud y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona.

Tenemos la necesidad de saber que importamos algo, de que lo que ponemos de nosotros mismos en nuestro trabajo es de importancia especial para alguien.

Una de las tareas que tiene encomendada en mando es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar mas trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

El mando tiene que reconocer esa forma de retroacción y pondrá en conocimiento de la persona involucrada su buena actuación.

RECONOCIMIENTO COMO MIEMBRO DEL GRUPO

Nos sentimos involucrados en un grupo y tenemos la necesidad de ser reconocidos como parte integrante de él. Cuando el grupo del cual formamos parte es un grupo triunfador, tenemos un beneficio adicional.

El reconocimiento del grupo es importante porque refuerza el trabajo en equipo. Un grupo formado solo por “estrellas” no funciona bien. Tenemos que sacrificar algunas veces nuestras propias necesidades para satisfacer las del grupo al que pertenecemos y eso nos hace sentir bien e integrados.

No todos pueden distinguirse individualmente como triunfadores. Pero todos pueden distinguirse contribuyendo a un equipo ganador y participando en él.

RECONOCIMIENTO COMO INDIVIDUO

Nos sentimos muy integrados en el grupo y queremos que todos participan del éxito logrado. Pero no existe ninguna duda que el individuo por sí mismo necesita ser reconocido y eso colma sus necesidades psicológicas y satisface su necesidad de destacarse y ser alguien importante.

FORMA DE RECONOCER A LA GENTE

Existen infinidad de forma de reconocer a la gente, la forma que sea elegida por nosotros debe ser un mensaje que sobrepase el contenido del reconocimiento y se extienda a todos los involucrados.

Cuando exista la necesidad de reconocer a una persona, plantéese estas pregunta y actúe a base a sus propias respuestas:

1.- ¿ La forma de reconocimiento es adecuada con respecto a lo realizado.?
2.- ¿ El reconocimiento supone sincero aprecio.?
3.- ¿ El reconocimiento se refiere cabalmente a la realización de la persona.?
4.- ¿ Refuerza el sentimiento de autoestima de la persona.?
5.- ¿ Como será recibido este reconocimiento por el resto de los compañeros de la persona en cuestión.?
6.- ¿ Es equiparable al reconocimiento que ofreció a otros en realizaciones similares.?

Piense despacio las respuestas y después póngase en marcha.

Vamos a ver algunas formas de reconocimiento:

* Elogio:

La utilización del elogio debe ser cuidadosamente preparada. Asegúrese que sus palabras reflejen adecuadamente sus verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.

* Juicio respecto del rendimiento:

Un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos y más importantes de reconocer a una persona. Cuando se reconocer a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista tan completa como sea posible de sus propias realizaciones. Debe ser concreta. Cuando lo lea el interesado tiene que obtener un cuadro suficientemente claro y concreto de sus éxitos.

* Ascensos:

Cuando el reconocimiento es en base a ascensos, debemos estar totalmente seguros que el ascenso está justificado. No ascienda a una persona a un cargo superior por temor a perderla, es contraproducente. El ascenso debe ser siempre el reconocimiento a un trabajo bien hecho y debe estar acompañado de un aumento de sueldo. Tenga cuidado al ascender a una persona, puede ser que "esté perdiendo a un gran empleado y contratando a un mediocre mando intermedio", si usted tiene sus dudas, no lo ascienda solamente auméntele el salario. Los beneficiados serán tres: la organización, usted y él.

* Mas autoridad:

Uno de los métodos de reconocer a la gente es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado debidamente y utilizó sensatamente la autoridad que se le concedió inicialmente. Cuando amplíe la autoridad de una persona asegúrese que está equiparada con la responsabilidad que usted delegó en ella. Nunca acreciente la autoridad solo como medio de reconocer un trabajo eficaz.

RECONOCIMIENTO ADAPTADO A LA PERSONA

Debe de cuidar que el reconocimiento a una persona no sea visto como un favoritismo. Adapta el reconocimiento a la persona concreta y cuide que el reconocimiento sea equitativo e igualitario. El reconocimiento debe basarse siempre en lo que la persona hizo para merecerlo, más que en lo que uno siente respecto a la persona en cuestión.

IMPORTANCIA DE LA OPORTUNIDAD

La oportunidad en que es reconocida una persona es tanto o más importante al modo de reconocerla. Reconozca a la persona en el plazo mínimo desde el hecho. El reconocimiento tardío general un estado de falta de importancia en lo realizado y se puede tomas como un reconocimiento de rutina. El mensaje que tiene que recibir la persona es: "El esfuerzo que usted realizó tuvo toda la importancia para mi persona y quiero que sepa que para todos nosotros fue de la misma forma". Analice esta situación.

CONFIANZA

LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA

Es primordial la confianza para mantener una buena salud en la relación entre personas. Cuando confiamos en una persona le permitimos sentirse segura y aceptada.

Este sentimiento debe de existir si se desea que las personas rindan mejor en su trabajo. Cuando la gente siente que goza de confianza, se siente en libertad de concentrar todos sus esfuerzos en la tarea encomendada. Si siente que no inspira la suficiente confianza, vive en un permanente estado de tensión.

Los mandos que en esencia desconfían, formulan juicios improvisados y casi siempre basados en apariencia externas, por lo cual las personas a su mando se preocupan de manipular sus apariencias externas y ese tiempo y energía lo sustraen de su actividad laboral.

Si usted confía en una persona le está ayudando a consolidar la confianza y autoestima. Cuando le dicen al personal "Muy bien. Creo que usted puede hacerlo. Confío en usted", está aportando a la persona la dosis de valor y confianza en sí misma necesario para asumir el riesgo que conlleva el compromiso que va a contraer con usted. Si este proceso se repite una y otra vez, usted está

generando un tipo de persona con una gran confianza en sí mismo, y por lo tanto realista con sus virtudes y cualidades.

TIPOS DE CONFIANZA

Existen dos tipos de confianza:

* Confianza en el carácter y la integridad

* Confianza en las aptitudes

Una persona puede poseer la más absoluta integridad, pero las aptitudes no armonizan con su carácter. Es posible que su deseo sincero sea actuar con lo que más le conviene a la tarea y la organización, pero tal vez no pueda hacerlo a causa de cierta deficiencia en sus aptitudes y habilidades.

Otro caso es el de la persona que es capaz de ejecutar un tarea con toda confianza, pero sus motivos y deseos no están a la misma altura, lo cual impedirá que utilice con sensatez sus aptitudes y habilidades.

A la hora de ser tratados uno y otro, el primer caso es de fácil solución y también suele ser el más común. Usted puede enseñarle habilidades a una persona, pero es muy difícil que consiga cambiar su carácter.

Lo importante es la manera de enfocar el tema de la confianza, es posible confiar el alguien hasta que nos demuestre lo contrario o esperar que nos demuestra sus cualidades y a partir de ese momento confiar. Elija usted la que más le guste.

Nuestra experiencia no dice que es más positiva y de mejor resultado la definida en el primero punto. - Confío en usted hasta que me demuestre lo contrario.- Es un riego, pero usted sabe contrarrestar el efecto en el caso que sea contrario a sus expectativas.

FORMAS DE DEMOSTRAR CONFIANZA

Existen infinidad de formas de demostrar confianza en una persona, nosotros vamos a comentar algunas de ellas, como el lógico no son limitativas, simplemente reflejan algunos aspectos:

*** Delegue tareas importantes:**

La magnitud de las tareas encomendadas y la importancia de las mismas son los parámetros que miden el grado de confianza que tenemos en esa persona.

Desmuéstrele más y más confianza, dándole la ejecución de tareas cada vez más difíciles. Le ayudará a crecer a esa persona y ese crecimiento es mejor en un ambiente de mutua confianza.

*** Delegue autoridad:**

A medida que delega tareas de mayor importancia y envergadura, debe de ir delegando autoridad a la persona indicada y esa delegación es otra muestra de confianza que usted tiene en él. Conceda autoridad a una persona, recuérdele que está confiándole el bienestar de la organización.

*** Conceda libertad a la gente:**

No se convierta usted en la sombre de la persona a la que usted dio autoridad y confianza. No existe otro método mejor de demostrar que su confianza no es “integral” como le hizo saber en un principio. Asígnele tareas, defina normas a seguir, solicite informe periódicos (al establecer la autoridad, no en el proceso), y deje a la persona trabajar y desarrollarse. Déjela en paz.

*** Otorgue el beneficio de la duda:**

Otorgue el beneficio de la duda, no juzgue y acuse a alguien sin haber tenido la oportunidad de profundizar en el tema y de haber escuchado todos los argumentos. Trate de creer que fueron buenos los motivos para hacer lo que hizo, aún cuando el resultado sea un error de alto volumen.

*** Permita el contacto directo con directivos superiores a usted**:

Existen y por desgracia demasiados, mandos que mantienen al personal apartado de los mandos superiores de la organización. Es una demostración de inseguridad y de confianza en sí mismo del mando intermedio.

Si usted está seguro, afronte el riesgo, y que sean sus propias realizaciones y el éxito de su departamento el que hable por usted.

Es importante para el personal tener la libertad de llegar a cualquier nivel de mandos de la organización, casi nunca usará esa libertad, confían en usted y es usted su conexión mas eficaz.

¿ QUE OCURRE CUANDO SE FALTA A LA CONFIANZA ?

Cuando una persona falta a la confianza que usted le otorgó, debe de hacerse varias preguntas, entre ellas: "¿Esa persona cometió un error inocente? ¿ Fue originado por la falta de habilidad y comprensión o en motivos equivocados?" Debe mantener la mente despejada y mostrarse muy objetivo en el acopio de los hechos.

Si la falta de confianza fue violación inocente de la confianza depositada, podría adoptar las siguientes medidas:

* Explique a la persona el error que cometió
* Pregúntele porqué actuó de ese modo
* Explique las consecuencias del error
* Explique la forma en que debía haber actuado
* Aclare a la persona que usted está convencido que actuó con buenas intenciones y que confía en que se desempeñará mejor en el futuro.

Si el error fue por motivos equivocados es mucho mas difícil el poder actuar. No olvide que está en juego la integridad de la persona, algunas preguntas que aconsejamos son:

* Si comprende que cometió el error
* Si su respuesta en negativa, explíquele donde se equivocó
* Pregúntele que razones tenía para actuar de ese modo
* Requiérale si conoce los resultados de su error
* Si es un error cometido varias veces, aclárele las acciones que tendrá que tomar de continuar con su actitud.
* Hágale comprender que usted confía de nuevo en él, pero que esa confianza debe ser reconfirmada paso a paso.

No se sienta presionado por un posible dimisión o un conflicto en el departamento, si usted siguió debidamente los pasos previos, los demás componentes del colectivo conocen la situación y le apoyarán debidamente.

AUTORIZACIÓN PARA COMETER ERRORES

LA IMPORTANCIA DE PERMITIR ERRORES

Es difícil encontrar a un verdadero triunfador en cualquier campo de nuestra vida que no haya tenido un "calvario" de fracasos. Los fracasos -aún cuando esta palabra suena mal-, son la base a en la que se sientan los principios del verdadero éxito. Si usted espera que la gente ponga en marcha todas sus posibilidades, debe darle la autorización correspondiente para cometer errores. Cuando usted actúa de esta forma, está eliminando el ingrediente del temor. Una persona que tenga temor de actuar, no podrá ser nunca un triunfador, está limitado en los más profundo de su ser y esa duda le mantiene estático y evita la posibilidad de ser rechazado por usted, por los compañeros y por la organización.

Si una persona no está convencido de que si comete un error se analizará de forma debida, sin reproches ni represalias, no actuará y usted perderá la ocasión de llegar a tener un triunfador en sus filas. Piénselo.

CUANDO DEBEMOS PERMITIR QUE LA GENTE FRACASE

Existen errores y fracasos de unas consecuencias desastrosas. No le estamos diciendo que "promociones estos errores", lo que estamos explicando es que debemos liberar a las personas del temor a actuar, que si cometen un error es humano y usted debe saberlo y verlo desde ese ángulo. Vamos a dar algunos consejos que pensamos pueden ser válidos para actuar ante estas situaciones:

*** Ayudar para asegurar el éxito personal:**

El mejor modo de reducir a la mínima expresión los errores del personal es aplicar en profundidad los principios de estos textos. Explíquele en que consiste su tarea, concédale la autoridad necesaria para ejecutarla, fije claramente las normas de excelencia, instrúyalo proporcionándole los conocimientos y la información necesaria, confíe en él y respételo. Si usted procede de esta forma, no dude que estará creando el ambiente preciso para que su departamento sea un verdadero éxito.

*** Prevea los posibles fracasos:**

Usted debe conocer debidamente a su personal para saber cuando saldrán airosos y cuando cometerán un error. No pretendemos decirle que su actitud sea negativa, nada más lejos de la realidad, significa que posee un visión realista de las cualidades de cada uno de sus subalternos.

Cuando se preveen los errores, estos sorprenden menos y se pueden trazar planes para contrarrestarlos. Posiblemente en algunos casos, usted dejará que cometan el error con el fin de que sirva de aporte a una valioso experiencia de aprendizaje.

*** Calcule el costo del fracaso:**

Cuando es conocido, se tiene que tener calculado el costo del fracaso y debe ser calculado en cuatro órdenes: lo que supondrá para la organización, lo que supondrá para el departamento, lo que supondrá para usted y por último lo que supondrá para el involucrado.

Cuando el costo sea demasiado elevado para algunos de los puntos expuesto, deberá de procurar por todos los medios evitarlo. Cuando determino el costo de un posible error, calcule el beneficio que la persona puede extraer como una experiencia de aprendizaje.

QUE LA GENTE NO TEMA FRACASAR

No es fácil crear el ambiente necesario en el cual la gente no tema al fracaso. No olvide que como consecuencia de acondicionamientos anteriores, la mayoría de las personas miran con verdadero terror el fracaso. Usted debe de crear la atmósfera oportuna para que la gente perciba el fracaso como una experiencia positiva en su vida laboral, y no como algo que va a dañarla y destruirla.

Vamos a ver algunos puntos a tener en cuenta:

*** Proporcionar pautas para el fracaso:**

Si usted sienta las bases para asimilar los posibles fracasos, la gente se sentirá más cómoda a la hora de afrontar ciertos riesgos. No debe de olvidar que nadie es tan irresponsable como para no saber que ciertos fracasos no van a ser tolerados de ninguna forma. Si usted le ofrece pautas concretas, se sentirá más cómodo y podrá criticar a la persona cuando sea necesario. Veamos algunas sugerencias:

1.- No es malo cometer un error una vez, la repetición debe ser analizada como algo negativo para usted y el departamento.

2.- Se puede fracasar, pero se debieron poner todos los medios para evitarlo.

3.- No permita que exista el error de la inactividad y la incapacidad para tomar una decisión.- Apóyela.

*** Aliente y recompense la capacidad de afrontar riesgos:**

Haga conocer a su personal que usted desea que afronten riesgos calculados. Acláreles que usted sabe que son sencillamente humanos, y por lo tanto con posibilidades de cometer errores. Cuando asuman un riesgo y triunfen, felicítelos en presencia de sus compañeros. Cuando asuman un riesgo apropiado y fracasen, reconozca el coraje demostrado y su esfuerzo en mejorar.

*** Cuestione la inactividad y la indecisión:**

Al mismo tiempo que alienta y recompensa la capacidad de asumir riesgos, explique a su personal que la inactividad y la indecisión no son bien vistas por usted y por la organización. Hágales conocer que quiere que tomen decisiones, aún cuando las decisiones en algunos casos puedan ser

erróneas. Hágales conocer las realizaciones importantes salpicadas de fracasos, estos es mucho más valioso que una trayectoria libre de errores y por lo tanto de realizaciones.

*** Que la gente conozca que usted también comete errores:**

Como el lógico, usted no está libre de cometer errores. Usted es un ser humano y como tal se tiene que mostrar ante sus subalternos. No intentes ser "perfecto", pues nadie acepta de buen grado a un ser que es un desecho de "perfecciones" en un mundo real. Si usted quiere que su personal perciba perfectamente su mensaje, debe aplicar a sí mismo los principios expuestos cuando comete un error. Usted tiene que ser un ejemplo a seguir y el personal necesita "líderes naturales", de carne y hueso, con sus imperfecciones y realizaciones. No olvide nunca este punto.

*** De su apoyo al que fracasa:**

El personal a sus órdenes tiene que saber que usted estará cerca cuando cometa un error, pero no para juzgarlo de manera dictatorial. Usted estará cerca para poder analizar el conjunto de los hechos y buscar las soluciones, sin consecuencia negativas posteriores.

*** Reafirme la valía de su personal:**

Explíquele a la gente que el fracaso no constituye una disminución del valor de cada uno de ellos como persona. Que es una situación de actividad laboral y no de juzgamiento personal. Se cometió el error y debe ser analizado como una reacción laboral y no como algo que implica un juzgamiento de la persona como tal.

PLANEAR SU REACCIÓN ANTE EL FRACASO

Si estamos intentando hacer de usted una persona "perfecta". Usted tiene sus reacciones y no debe de limitarlas en ningún momento. El que usted reacciones de una forma más o menos enérgica no es un signo de debilidad. Significa que es "humano". si reacciona por impulso, es fácil que pierda la confianza que con el paso del tiempo se fue ganando de sus colaboradores.

Cuando esté en una situación que no controle perfectamente, reclúyase en su escritorio y cálmese. Aprovecha para analizar la situación que se presentó y después de unos minutos de reflexión ya está en condiciones de tomar las medidas que el caso requiera. Llame a la persona involucrada y ponga en su conocimiento que ya sabe lo que ocurrió y escúchelo tranquilo y con la mente abierta al diálogo. No olvide que usted está preparado para ver a la persona como alguien bueno, que en ningún momento pretendió hacerle daño a la organización, al departamento o a usted.

No evite mostrar al personal lo que siente en esta situación. Puede ser beneficioso, siempre que sea de un modo adecuado y con las razones debidas. No grite, es contraproducente para el personal y usted se dañará la garganta. Cuídese.

LA LLAMADA DE ATENCIÓN ANTE LOS DEMÁS DEL GRUPO

Jamás cometa esta barbaridad, no le llame la atención a nadie ante sus compañeros. El temor de la persona a sentirse humillado frente a los demás es una de las razones por las cuales la gente no afronta riesgos. Si usted comete el error de amonestarla ante los demás, la persona jamás olvidará ese momento y pase el tiempo que pase, le explique usted lo que le explique, se lo guardará en los más profundo de su corazón.

PERMITA EL ERROR, MIENTRAS APLICA LAS NORMAS

Autorice a las personas a cometer algún error. Si usted espera que la gente alcance normas de excelencia, pero no la autoriza a equivocarse, las propias normas se convierten en factores de stress. El stress es el peor enemigo de las personas y por lo tanto reduce considerablemente la productividad y la capacidad creadora.

Si usted deja un margen de error, no está diciendo que espera menos de la gente que está a sus órdenes. Todo lo contrario, como le dio la opción del error, usted tiene derecho a esperar mayores realizaciones, porque le deja la libertad de asumir riesgos.

RESPETO

LA IMPORTANCIA DEL RESPETO

La principal aspiración de los seres humanos, es sentirse respetado por los demás. Por desgracia, es el delito que más veces comete la organización actualmente. Usted tiene que respetar a los individuos que están colaborando con llevar adelante metas establecidas y tendrá un personal compuesto por gente triunfadora. Refuerce los niveles de triunfo y no lo de derrota.

No trate a las personas como un número más en la nómina. Trátelos como algo "muy valioso" para la organización y para usted.

Einstein decía "En una era de acontecimiento y organizaciones a gran escala, la cuestión individual más importante, fuera del tema de la paz o la guerra, es que el individuo sienta que él importa".

Piense cuantas veces se general conflictos en la organización por la sencilla razón de no valorar a la gente por lo que es. El dinero es importante, la promoción también, pero reconocer a la persona como tal es el punto principal de la realización integral de cada uno de nosotros.

RESPETO Y AUTOESTIMA

El respeto que demostremos a las personas contribuye a acrecentar su autoestima. La mayoría de las personas poseen un "yo" frágil que precisa ser apuntalado con bastante frecuencia. No se equivoque ante una fachada de total seguridad, detrás de esa muralla existe una persona que precisa alcanzar y/o mantener su sentimiento de valía personal.

El respeto y la cortesía constituyen el combustible que facilita las relaciones en todos los órdenes, incluso en el trabajo. Las cosas que decimos y/o hacemos reflejan la importancia que tiene el hombre para nosotros. Cuidar ese punto es gravitante en nuestro relacionamiento humano.

MODOS DE DEMOSTRAR RESPETO

Hay que tener una sensibilidad especial ante las necesidades de terceros. Vamos a reseñar algunos de los modos principales para demostrar respeto a las personas que comparten con nosotros la responsabilidad de llevar adelante los planes de nuestra organización y de nuestro departamento.

*** Aporte recursos adecuados**

Cuando proporciona a una persona los recursos apropiados para ejecutar una tarea, ella siente que han tenido en cuenta sus necesidades. Si no se aportan los recursos necesarios, la persona siente que se le está pidiendo un imposible.

*** Comunique oportunamente la información**

Cuando una persona no recibe a tiempo la información que necesita, disminuye ostensiblemente la capacidad para ejecutar la tarea y cumplir los plazos. Si se le cuestiona del modo que fuere, sentirá que se está cometiendo una terrible injusticia con su persona.

*** Delegue autoridad igual a responsabilidad**

Cuando usted delega responsabilidad y no va acompañada del mismo nivel de autoridad, usted está haciendo creer a la persona que le está pidiendo que ejecute una tarea, pero no confía suficientemente en ella al no darle la autoridad correspondiente. Absténgase de exigir responsabilidad si no la acompaña de la misma dosis de autoridad. Es una falta de respeto.

*** Respete el tiempo de la gente**

Usted tiene muchas ocupaciones y por lo tanto su tiempo es valioso. Administre debidamente el mismo, pero evite en lo posible que su personal tenga que esperar en la antesala de su despacho. Si requiere la presencia de alguien, atiéndale a la mayor brevedad posible. Si es una cita solicitada por él, cumpla el tiempo concedido- Procure evitar las interrupciones telefónicas cuando está atendiendo a un subalterno y de esta forma estará concentrado en lo que está tratando en ese momento. Usted puede devolver el llamado en unos minutos. Valore a la persona en lo que vale y le estará demostrando un respeto que se merece.

*** No sobrepase la autoridad de las personas**

No cometa el gran error de sobrepasar la autoridad de un subalterno y trasmita las órdenes directamente al personal. Si usted dio autoridad, respétela. Trasmita las órdenes por medio de esa persona y que ella proceda en consecuencia. Todo está relacionado con el respeto que tenemos por los demás.

*** Busque los medios de facilitar el trabajo**

Usted debe eliminar los obstáculos. Tiene que buscar el medio de simplificar el trabajo que tiene que realizar su personal. Utilice el propio personal como cómplice en este quehacer, solicítele consejo en la forma en que se puede racionalizar el trabajo y se encontrará que soluciones a la mayoría de las situaciones que se pueden presentar. Ellos quieren sentirse importantes y están dispuestos a colaborar con usted. Aproveche esta circunstancia.

*** Adáptese a las necesidades de la gente**

Todos somos diferentes, unos vemos las cosas de una manera y otros las ven de otra. Eso no es negativo. Cada uno de nosotros tiene una manera concreta de valorar y medir el respeto que los demás tienen por nosotros. Reconozca a cada uno de sus colaboradores como muy especial, cada uno necesita que se le reconozca como un individuo separado del grupo.

*** Escuche**

Parece sencillo, pero observe detenidamente que es la técnica de respetar a la gente que tiene mejores condiciones para el éxito en sus resultados y es la que menos usamos. Siempre suponemos que ya sabemos lo que nos van a decir y no permitimos el fin del relato. Cuando escuchamos a los demás estamos entregado nuestro tiempo y nuestra atención, y estos son los valores mas preciados que podemos ofrecer a los demás.

Escuche detenidamente a su interlocutor y permita que termine su exposición, mantenga la atención en lo que está diciendo. Por favor, escuche con absoluta sinceridad, no lo haga por cortesía o porque le enseñaron que esa en una forma de ganarse a la gente. Escuche de VERDAD y dé la importancia necesaria a lo que le están expresando, eso es una forma de manifestar el respeto que nos merece quién nos está hablando.

*** Defienda a su gente**

No permita que nadie pise la dignidad y el respeto de una persona que está a sus órdenes, defiéndala, incluso si se ha equivocado. Eso demuestra el aprecio que tiene para usted como persona.

*** Respete la intimidad de la persona**

Normalmente somos irrespetuosos con la intimidad de nuestros colaboradores. Si están manteniendo una conversación telefónica nos ponemos cerca de ellos como presionándoles a terminarla y atendernos a nosotros. Póngase en su lugar y dígame si esa actitud la tiene un superior a usted. Se siente invadido en su intimidad y cuestiona el poco tacto que demostró hacia su persona. Aprenda esta lección y sea consecuente.

*** Respete las obligaciones personales de la gente**

Es posible que a usted le guste trabajar mas que a nadie en este planeta, para usted no existen horas, días domingos, nada. Felicidades, está usted en el camino de ser una persona tan dedicada al trabajo que se quedará sin familia, sin amigos y un largo etcétera. No pida lo mismo a sus colaboradores, si necesita ayuda en un momento dado es seguro que se la van a prestar. El tema no es si les paga o no las horas extraordinarias, el tema es que ellos si tienen familia y amigos y de vez en cuando necesitan un tiempo para dedicarlo a ellos. No ponga en una situación de tensión a esa persona

y cree conflictos en su núcleo familiar. Solicítele ayuda cuando verdaderamente la precise, pero por favor respete su tiempo y sus obligaciones personales. Sea respetuoso con la vida de los demás, usted será el primer beneficiado.

CUANDO UNA PERSONA SIENTE QUE NO SE LE RESPETA

Ciertos síntomas son característicos en la persona que tiene el sentimiento de que no es respetada en el grado que se supone debe serlo. Observe los llamados de atención que le relacionamos a continuación y póngase en marcha para solucionar el problema:

* Disminuye la productividad de la persona
* La calidad del trabajo no se ajusta a las normas
* La actitud de la persona es fría y distante
* Se revela un carácter negativo, que no se le conocía
* Muestra falta de cooperación
* Comete errores intencionales

Estos síntomas son claros de que algo está ocurriendo. No suelen juntarse todos, normalmente son algunos de los expuestos u otros de parecidas características. Cuando los observe, hable y aclare lo que está pasando. Solucione el problema y ADELANTE.

CÍRCULOS DE CALIDAD TOTAL (CCT)

ASPECTOS GENERALES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD TOTAL

Existe un país que estando en crisis supo salir de ella, a pesar de haber sido derrotado en la Segunda Guerra Mundial. No contaba con recursos naturales, ni divisas. Frente al gran desastre supo modernizarse y triunfar. JAPÓN. Hoy Japón el líder exportador mundial, motivó y capacitó a su gente de todos los niveles e involucro a los trabajadores en los denominados CÍRCULOS DE CALIDAD TOTAL (CCT). Japón sustituyó la actitud de "COMO SE PUEDA", por la de "EL ÉXITO ESTÁ EN LA CALIDAD"

En el fondo ese es el ingrediente esencial: EL CAMBIO DE ACTITUD. Tiene que existir una actitud de autocrítica, de superación, de participación creativa. LA CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN DEPENDE DEL ENTUSIASMO Y HABILIDAD DE SUS DIRIGENTES.

Los dirigentes se apoyan en lo de que "errar es humano", pero reconocerlo y rectificar es de "líderes".

Creamos departamentos de "control de calidad" y no dedicamos un poco de nuestra capacidad y tiempo en prevenir los errores. Prevenir es el principio de una productividad efectiva y un crecimiento en armonía con las características del mercado.

TRES MITOS SOBRE LA CALIDAD

Los tres mitos sobre la calidad son:

*** La calidad es intangible, calidad es bondad**
*** La calidad es costosa**
*** Los defectos y errores son inevitables**

Cuanto hablamos de "Alta Calidad" "Calidad de Exportación" etc. Esto vale como filosofía, pero para que exista un real cambio en nuestra actitud hacia la calidad, debemos definirla como algo TANGIBLE, MEDIBLE, OBSERVABLE y no como un valor filosófico y abstracto.

"Calidad es cumplimiento de unas especificaciones".

Si un vuelo tiene que salir a las 23.00 horas y sale a las 23.15 el servicio NO TIENE CALIDAD.

Si una carta de nuestra secretaria sale con una falta ortográfica, NO TIENE CALIDAD.

Solo existen dos definiciones claras al concepto de calidad:

TIENE CALIDAD.- Cumple con las normas y corresponde a un programa preestablecido
NO TIENE CALIDAD.- No cumple con las normas.

*** La calidad es costosa**

Pudiera parecer que reducimos los costos al tolerar "ciertos" defectos. El problema es que la calidad ES GRATIS. No cuesta nada, veamos: no cuesta mas hacer una carta bien, que hacerla mal; no cuesta más que el vuelo salga a su hora que salga retrasado; no cuesta más que un pedido sea mal despachado a que sea bien despachado; no cuesta más.....; etc.

No cuesta más, lo si cuesta más es inspeccionar lo que está hecho para descubrir los errores y corregirlos, lo que cuesta más son las horas de trabajo en exceso para solucionar defectos.

En síntesis, lo que cuesta mas son los errores y los defectos y no la calidad, por lo tanto nunca serán mas económicos los errores que "hacerlo bien desde la primera vez".

*** Los defectos y errores son inevitables**

Nos hemos acostumbrado a estas expresiones, y para justificarlas decimos que somos humanos y por lo tanto estamos dentro de los parámetros permitidos. Nos hacemos cada día mas tolerantes hacia los "pequeños" errores inevitables en nuestro quehacer diario. Los corregimos en parte y por fin llegan a formar parte de una costumbre "nefasta".

Pero como actuamos en nuestra vida personal, veamos: cuanto tiempo aceptados una piedra en nuestros zapatos, cuanto faltante aceptamos en nuestra nómina. En esto está nuestra incongruencia, exigimos CERO DEFECTOS en lo personal y familiar y aceptamos la mediocridad y complacencia en nuestro servicio a los demás. NOSOTROS DEBEMOS CAMBIAR, DEBEMOS CORREGIRNOS Y A PARTIR DE ESE MOMENTO EXIGIR A NUESTRO SUBALTERNO "CALIDAD TOTAL".

CERO DEFECTOS

Este programa solo funciona si los máximos responsables de la organización están plenamente convencidos de la importancia de la CALIDAD. Solo entonces será eficaz y transformará paulatinamente a toda la organización.

El programa que vamos a analizar consta de 14 pasos y fue creado por el Ing. Philip B. Crosby para la empresa de telecomunicaciones ITT, la cual después de su implementación reporto un ahorro de 720 millones de dólares.

Se adaptó este concepto a nuestra propia cultura latina y fue implementado en varias empresa del diversas partes del mundo latino con notable éxito, ahora lo debemos adoptar en su organización.

El programa propicia una concientización inicial, prosigue con una metodología específica para un año y remata con una mecánica de seguimiento para lograr un desarrollo sostenido.

El cambio de actitud hacia la calidad es el principio, debe de formar parte de la mentalidad de la cúspide de la organización e ir inundando nivel a nivel, hasta llegar a la base.

PASOS DEL PROGRAMA:

1. **Involucramiento del Directorio**
2. **Equipo de mejoría de la calidad**
3. **Medidores de calidad**
4. **El costo de la NO calidad**
5. **Concientización de las bases**
6. **Programa de acciones correctivas**
7. **El plan "Día Cero Defectos"**
8. **Capacitación de mandos intermedios**
9. **El día "CERO DEFECTOS"**
10. **Definición de metas de mejoría**

11.- Remoción de causas de error
12.- Programa de incentivos
13.- Comités de calidad
14.- Repetir todo el programa

PASO UNO: INVOLUCRAMIENTO DEL DIRECTORIO

Un agente de cambio de convencer a la cabeza de la organización de los siguiente:
* La calidad es gratis
* La no calidad cuesta alrededor del 20% del presupuesto
* Este costo debe reducirse en la mitad en el primer año de implementación del programa y llegar a un 3% a largo plazo
* El directorio tiene la responsabilidad de lograr calidad y cumplir con los objetivos de rentabilidad y productividad.

PASO DOS: EL EQUIPO DE MEJORÍA DE CALIDAD

Una vez concientizado el directorio, se convoca a todos los mandos medios para que:

* Analicen la calidad de la organización
* Rectifiquen su actitud ante las fallas de calidad
* Proporcionen mandos intermedios para integral un equipo interdisciplinario de Mejoría de la Calidad
* Participen en la implementación del resto del programa

PASO TRES: MEDIDORES DE CALIDAD

En este paso deben definirse medidores concretos de calidad, desde el nivel máximo (directorio) hasta la base de cada área. Cada medidor recibirá amplia publicidad y será el control que determine el avance de la calidad. Los medidores corporativos de calidad visualizarán la nueva actitud gerencial.

PASO CUATRO: EL COSTO DE LA NO CALIDAD

Este paso constituye la gran sorpresa del proceso, al estimar el costo de calidad los administradores lo subestiman en tan solo un 2/3%. Para encontrar el valor real deben analizarse todos los elementos concurrentes en el costo de operación de cada área.

PASO CINCO: CONCIENTIZACION DE LAS BASES

Una vez convencido el directorio del costo de la NO calidad y de la responsabilidad que le corresponde en mejorar la misma, podrán darse los primeros pasos específicos para rectificar. Algunas ideas podrían ser: cartas individualizadas de directorio a todos y cada uno de los componentes de la organización haciéndoles conocer el plan de trabajo previsto, reuniones de cada uno de los mandos con sus subalternos aclarándoles las dudas que pudiesen existir y una investigación a fondo cuando ocurra cualquier falla a partir de la puesta en marcha del plan.

Tenemos que cambiar la actitud de nuestra gente, ya no funciona mas el “COMO SE PUEDA”, solo funciona “CALIDAD Y ÉXITO”.

PASO SEIS: PROGRAMA DE ACCIONES CORRECTIVAS

Cada mando con su personal, busca remediar los errores o defectos generados en su departamento. Es importante que quién haya cometido un error, sea el encargado de corregirlo. Resulta claro que no se buscan “culpables”, se busca la concientización del personal hacia la prevención de defectos.

PASO SIETE: EL PLAN DEL DÍA CERO DEFECTOS

Se conformará un sub-comité del equipo de mejoría de calidad, el cual prepara un plan para la celebración del día “CERO DEFECTOS” que aúne: eficacia, bajo costo y festividad del evento.

PASO OCHO: CAPACITACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS

La capacitación de los mandos intermedios tiene tres objetivos básicos:

1.- interesar a los mandos intermedios en el programa CERO DEFECTOS y comunicarles la importancia que este tiene para el directorio

2.- explicarles la dinámica CERO DEFECTOS para que colaboren entusiasmados a sus subalternos

3.- prepararlos para que motiven a su personal al llegar al paso 11. Remoción de causas de error.

PASO NUEVE: EL DÍA CERO DEFECTOS

El objetivo de este paso es trasmitir a la base laboral, la decisión de la superioridad de NO TOLERAR complacientemente más defectos, es decir el fin oficial de la mediocridad.

Es importante que el evento sea solemne, alegre y motivante, pero sobre todo tiene que convencer al personal de que no se trata de un capricho ni de una nueva moda. Es que las máximas autoridades de la organización valoran la CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA RENTABILIDAD y que el esfuerzo que se inicia será permanente.

PASO DIEZ: DEFINICIÓN DE METAS DE MEJORÍA

Cada mando reúne a su personal y se fijan metas concretas a lograr en prevenir defectos para los próximos 30 y 90 días. Es importante que las metas sean medibles, realistas y ambiciosas.

PASO ONCE: REMOCIÓN DE CAUSAS DE ERROR

Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente. Cada observación es controlada por el equipo de mejoría, que mantiene un seguimiento hasta su resolución. El círculo se cierra con el agradecimiento al denunciante.

No olvidar: La gente tiene que saber que es escuchada y atendida y buscará su propia superación.

PASO DOCE: PROGRAMA DE INCENTIVOS

Se establecen premios a los logros importantes, los incentivos buscarán mas el RECONOCIMIENTO que el valor monetario.

Eventualmente debe haber una retroalimentación a todo el personal, mostrando los beneficios colectivos de la nueva actitud asumida por la organización ante la calidad.- Esto reportará mas empleos, empleos más seguros y trabajo mas creativo y satisfactorio.

PASO TRECE: COMITÉS DE CALIDAD

Se formarán comités de asesoría de calidad, con el personal mas experto, quienes actuarán como dinamizadores del equipo de mejoría. Estos comités mantendrán la agilidad y el entusiasmo originales, ante la tendencia humana de burocratizar toda innovación.

PASO CATORCE: REPETIR TODO EL PROGRAMA

Los primero 13 pasos toman aproximadamente 12 meses, por lo que al concluirlos el esfuerzo concientizador original se habrá desgastado. Para darle permanencia a la calidad total, hace falta repetir el ciclo con algunas adaptaciones menores.

Esta repetición anual del programa, garantiza la seriedad y su institucionalidad, lo que vale a decir “nuestro esfuerzo no fue un capricho, sigue siendo un compromiso serio y sostenido de mejorar”.

COMO FUNCIONAN LOS CCT

Los CCT están constituidos por un pequeño grupo de empleados (de 5 a 15 personas) quienes se reúnen para identificar, analizar y resolver diversos problemas. Lo ideal sería que los miembros de cada círculo pertenezcan a la misma área de trabajo, desempeñen tareas similares o estuvieran en estrecha relación al realizar una tarea determinada. No existe límite en cuanto al número de círculos a crearse dentro de una organización. Lo lógico es que los círculos se reúnan una vez en semana durante una hora o como lo aconsejen las circunstancias de la organización y el trabajo (No debe de espaciarse más de una semana la reunión).

TÉCNICAS DE LOS CCT

Los círculos de calidad son muy diferentes de las comisiones de trabajo. Los dirigentes y los miembros de los círculos de calidad reciben entrenamiento con respecto al lenguaje específico y los procedimientos que se emplean en el proceso de operación de dicho círculo.

Las técnicas a ser utilizadas son las siguientes:

1.- Bombardeo de ideas donde todos los participantes participan, y exponen su punto de vista. Esto produce el máximo de ideas alternativas con relación a un tema en particular.

2.- La votación para lograr el consenso, se debe utilizar la técnica de votar en círculo y en el sentido horario; funciona de una manera muy eficiente ante cualquier situación en la que hay que lograr el consenso.

3.- El análisis de las causas y los efectos, el método más usado es aquel en que los miembros van llenando un diagrama que tiene la forma de un esqueleto de pescado, empezando por el planteo del problema -el efecto- en una casilla situada al lado derecho del diagrama. Las causas posibles del problema suelen poder clasificarse en: los métodos, las máquinas, los materiales y el ser humano.

Conforme los miembros del grupo van pensando en lo que puede haber causado el problema, se van añadiendo sus ideas al diagrama.

4.- La recolección de datos, se deben recolectar la mayor cantidad de datos sobre el problema y cuales instrumentos o técnicas se escogerán, dependerá de los datos específicos que sean precisos para analizar el problema determinado.

5.- El análisis de la decisión; el análisis de la causa y el efecto proporciona la información necesaria para determinar las causas probables de un problema y la dirección para recolectar y verificar los datos.

6.- Generar soluciones; además un análisis del costo/beneficio es un instrumento empleado en la toma de decisiones que facilita que el CCT determine sistemáticamente el costo y los beneficios de cada solución que se haya propuesto.

7.- La exposición ante el directorio; la planificación de esta exposición se debe hacer con mucho esmero, para tener la certeza que el grupo obtiene el mayor poder posible como resultado de dicha exposición.

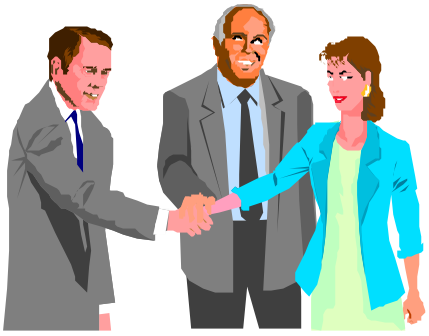
Veamos la muestra de una lista de verificación para la exposición ante el directorio:

1.- Hacer declaraciones positivas
2.- Usar la opinión personal
3.- Tener un portavoz
4.- Usar un lugar apropiado para la reunión
5.- Seguir una agenda
6.- Seguir una línea de mando

7.- Tener un tema claro de discusión
8.- Hacer la exposición corta y simple
9.- Usar instrumentos auxiliares de instrucción
10.- Abarcar todo lo realizado hasta el momento, el progreso obtenido y los logros alcanzados.

8.- La evaluación; todo proceso organizativo que se renueva por sí mismo, debe de ser autoevaluado a fin de que los miembros del círculo puedan hacer una crítica de la manera como ellos operaron durante las semanas transcurridas. Este proceso debe ser cada tres meses como máximo.

RELACIONES HUMANAS / RELACIONES PUBLICAS



LAS RELACIONES HUMANAS Y LAS RELACIONES PUBLICAS

Existen diversos puntos de vista, en cuanto a la relación entre las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas. Los conceptos actuales de Relaciones Públicas indican que además de dirigirse al denominado "público" como el grupo de personas que forman parte de los clientes reales y los clientes potenciales, también se dirigen a todos los componentes de la Organización como un todo.

Nuestra opinión es que no solo son sinónimos, sino que además son inseparables y por lo tanto una no tiene razón de ser sin el desarrollo de la otra.

Las diferencias que se establecen en algunos autores es que las Relaciones Humanas forman parte de un proceso administrativo y por lo tanto se ubican en esa función, y que las Relaciones Públicas buscan desarrollar, mantener e incrementar la confianza de su "público" hacia la Organización.

Para que la Organización tenga el protagonismo que estima necesaria en su actividad como uno más en el desarrollo de la colectividad en que se encuentra inmersa, precisa que las Relaciones Humanas entre todos los componentes se incentiven permanentemente. Estas razones son las que hacen que las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas sean inseparables, para beneficio de la Organización, de sus componentes y del resto de la Comunidad.

DINÁMICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS

El desarrollo de las Relaciones Humanas en cualquier tipo de Organización, sea esta de carácter comercial, social, sin animo de lucro, deportiva, etc., precisa de un proceso dinámico y por lo tanto con una estructura definida para hacer realidad las teorías.

No de pueden improvisar acciones de Relaciones Públicas en momentos concretos, se tienen que establecer planes que permitan que el trabajo a ser realizado pueda ser medido y evaluado en toda la extensión, para poder conocer los efectos de nuestra acción.

Como lo que pretendemos es transmitir a la Opinión Pública una situación concreta en el tiempo, debemos establecer unas normas de "juego" para poder rentabilizar el esfuerzo que va a suponer.

Analicemos los diversos pasos a realizar:

Planeamiento y programación
Investigación
Comunicación
Medición

Evaluación
Informe.

1.- *Planeamiento y programación:* Lo primero que debemos establecer es lo que queremos hacer, como, cuando y cual será su costo.

Este paso nos dará una visión en conjunto de todo el plan.

2.- *Investigación:* Debemos de definir a que tipo de personas irá dirigido el trabajo a ser realizado, ya que todas las personas no deben de recibir el mismo mensaje, ni de la misma forma. Es importante un criterio analítico riguroso para no dejar cabos sueltos.

3.- *Comunicación:* El medio de comunicación que utilizaremos es de una gran importancia, por lo cual eligiremos el mas oportuno para cada caso. En base al "público" a que irá dirigido el mensaje, podremos usar los siguientes: Tablero de información de la Organización, tablero de información de las diversas secciones, memorándum, cartas personalizadas y publicaciones editadas por la Organización.

Tablero de información de la Organización:

Este medio de comunicación será utilizado cuando la información esté relacionada con decisiones que involucran a todo el colectivo. Se repetirá esta información en los tableros de información de todas las secciones.

Tableros de información de las diversas secciones:

Este medio será usado cuando la información a ser trasmitida involucra a una sección en particular y tiene influencia limitada a la misma. Cuando la información repercute en tres o más secciones, es aconsejable utilizar el Tablero de información de la Organización.

Memorándum:

Tiene este medio de comunicación la cualidad de que se dirige a la persona y/o personas involucradas directamente y por lo tanto con una información concreta.

Cartas personalizadas:

Este sistema de comunicación tiene como finalidad dirigir un mensaje que por su trascendencia en la persona y/o personas que lo reciben va a repercutir en ellas mismas (felicitaciones, llamadas de atención, etc.)

Publicaciones editadas por la Organización:

La finalidad de estas publicaciones es hacer conocer de una forma gráfica hechos concretos. Esta publicaciones pueden ser: de uso interno, cuando están dirigidas al personal que compone la Organización y contienen información relativa al desarrollo diario de la actividad de todos y cada uno de ellos; de uso institucional, que van dirigidas al personal y a los proveedores y que tiene un contenido muy parecido a la de uso interno, pero limitando en algunos casos ciertas informaciones y fortaleciendo otras; y las exteriores, que pretenden llegar a todos los involucrados en la Organización, ya sea como colaboradores, proveedores, clientes, bancos, etc. La información publicada tiene como finalidad concreta fortalecer la imagen de la Organización en todos los sectores en que se relaciona. Las publicaciones externas también se dirigen a los accionistas de la Organización.

Estas publicaciones tienen una frecuencia que está condicionada a la cantidad de personas y/o instituciones a las que tienen que informar y a las necesidades concretas de mantener esa información.

4.- *Medición y evaluación:* Todo tipo de comunicación que surja de la Organización tiene que ser medida y evaluada para poder definir el efecto que la misma ejerció sobre sus destinatarios.

5.- *Informe:* Debe de ser confeccionado un informe del efecto de la comunicación, respuesta (si la tiene que haber), resultados comprobados, etc.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES PUBLICAS

Los medios de comunicación masivos son de gran importancia para hacer llegar al público en general un mensaje concreto de la Organización. Todos los medios (prensa, radio y TV), cuentan con departamentos dedicados a recibir y filtrar informaciones relacionadas con Organizaciones de todo tipo (comerciales, sociales, deportivas, etc.). Estos departamentos son conscientes de la importancia que tienen para el público esas informaciones, además de servirles como un punto de contacto con la Organización y de esa forma establecer una relación comercial. Por lo tanto estos departamentos podríamos llamarlos de Relaciones Públicas hacia afuera, permitiendo las Relaciones Públicas de los demás.

USO DE LOS DIVERSOS MEDIOS Y DIFERENCIAS ENTRE ELLOS

Todos los medios de comunicación de masas pueden y deben ser utilizados para proyectar nuestra imagen de Organización al público en general. Un uso racional de esas posibilidades nos dará "imagen" de Organización que no pretende que le publiquen "cualquier cosa".

Cuando nuestras necesidades exigen un despliegue informativo amplio, debe de ser preparado con mucho esmero y cuidado en todos los detalles.

Los medios de comunicación están a nuestra disposición, pero así mismo son conscientes de la importancia que tienen en nuestro desarrollo.

Existen grandes diferencias entre ellos, y deben ser conocidas para evitar errores que pueden tener consecuencias nefastas.

La prensa escrita por su estructura y su penetración, es posiblemente el medio de mayor interés en las Relaciones Públicas. Una información publicada en un periódico o revista tiene una mayor duración, es factible de consulta con el paso del tiempo y por lo tanto su efecto permanece en el tiempo. Cuando la publicación es en una Revista especializada, la información es dirigida al sector que realmente nos interesa, por lo tanto es de gran importancia su utilización.

La radio tiene ciertas limitaciones que deben ser tenidas en cuenta, pero tiene a su favor la espontaneidad y la rapidez en llegar al público que nos interesa. Los comunicados para la transmisión radiofónica deben ser cortos y concretos.

La televisión tiene a su favor la imagen en compañía del sonido, el efecto tiene que ser inmediato, ya que otras informaciones desplazan a la nuestra en un lapso de segundos.

Lo ideal es compaginar debidamente los tres medios, y utilizarlos de forma que unos apoyen a otros y en su conjunto logren hacer llegar al público nuestro mensaje.

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

Debido a que nos encontramos inmersos en un "mercado de consumo", la publicidad tiene una importancia trascendental para poder llevar adelante los planes que nos propusimos en nuestra Organización. La Publicidad puede y debe ser dirigida a los sectores concretos que son o pueden ser consumidores de nuestros productos o servicios.

La publicidad hace llegar el mensaje de que estamos presentes, la forma en que lo estamos y los beneficios que para el público consumidor tiene lo que le estamos ofreciendo. Debemos ser consecuentes en cuanto a nuestras campañas publicitarias y ser sinceros en nuestros mensajes, no debemos ofrecer más de lo que tenemos y tampoco confundir al consumidor.

El consumidor tiene derecho a no ser manipulado y nosotros debemos de defender ese derecho. Debemos de sembrar buenas semillas y nos darán un fruto de primera calidad, mientras que si sembramos semillas defectuosas, solo recibiremos como cosecha la calidad que hemos sembrado. Cuidar nuestras campañas publicitarias es cuidar nuestro propio desarrollo y el del producto o servicio que tenemos en el mercado.

Existe la creencia de que la propaganda puede llegar a faltar a la verdad con respecto a la calidad del producto o servicio que estamos ofreciendo al mercado. Tenemos que anular esa creencia y dar los mensajes de forma clara y sin posibilidades de errores de interpretación.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN. AGENTES DE PODER

Se estima que la prensa comercial como un hecho se inicia el día 3 de setiembre de 1.833 cuando Benjamin Day, editor de The New York Sun alcanzó gran éxito con periódico de publicación diaria y a un precio tan bajo que, para fines prácticos, cualquiera podía comprar en la ciudad.

Cuatro tipos diferentes de información circularon al parecer en la prensa norteamericana inicial:

1.- difundir la doctrina religiosa
2.- hablar del mercado comercial
3.- persuadir a los lectores para fines políticos. y
4.- proporcionar una educación popular.

La importancia de la prensa como órgano de poder no se puede negar. Algunos autores la denominan el “4° poder” y otros le dan una mayor importancia en la influencia sobre las masas.

Al margen del nivel de poder que le den algunos especialistas, los medios de comunicación cambian opiniones, definen tendencias (ya sea en el ámbito político, moda, valores, etc.) y crean las condiciones para hacer y deshacer lo que podríamos definir como “líderes”.

Este comentario sobre los medios de comunicación como agentes de poder, se incluye como un punto de referencia sobre la importancia tan grande que tienen los medios y que nos tiene que hacer pensar detenidamente antes de utilizarlos como medio de información sobre nuestra Organización.

Bernnet escribió en su momento: *“Los libros tuvieron su época, los teatros tuvieron su época, el templo de religión tuvo su época. Un periódico puede ser echo para tomar la delantera en todo en los grandes movimientos del pensamiento y de la civilización humana”.*

J. Herbert Altschull manifiesta: *LA GIGANTESCA MAQUINARIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS.- Si el periódico era una mercancía, se suponía ampliamente que era una forma de servicio público que satisfacía las necesidades de información del público acerca de los aspectos políticos y de las mercancías a la venta, así como la barcaza y el tren satisfacían las necesidades del público de contar con un medio de transporte. Más adelante los tribunales decretarían que el periódico no es un servicio público (y por consiguiente, no era obligatorio que aceptasen en forma automática todo material que les sometieran para su publicación).* Esto define la forma en que la prensa popular impacto en el mercado y la importancia que desde el primer momento tuvo para todos los que de alguna forma querían hacer llegar a la “masa” de consumidores sus ofertas.