



**FACULTAD DE INGENIERIA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO)

SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

Del 12 al 16 de noviembre de 2001

APUNTES GENERALES

**Palacio de Minería
Noviembre /2001**

CURSO: SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

5. MOTIVACIÓN.

- 5.1. Concepto y tipología
- 5.2. Modelos clásicos
- 5.3. Los nuevos paradigmas en la motivación

Objetivo: Que los participantes estén conscientes y asuman su papel como agentes motivadores de su equipo de trabajo, analicen de manera crítica la motivación tradicional e identifiquen los nuevos paradigmas en la motivación.

6. MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN.

- 6.1 Conflictos funcionales y disfuncionales
- 6.2. Causas, efectos y manejos adecuados
- 6.3. Estilo personal de manejo de conflictos
- 6.4. Negociación como rol del supervisor
- 6.5 Negociación basada en principios

Objetivo: Que los participantes conceptualicen los conflictos organizacionales como fuentes de energía, innovación e integración, identifiquen las causas comunes, efectos y manejos, tanto inadecuados como adecuados, realicen un autodiagnóstico de su estilo personal de manejo de conflictos, y analicen la técnica de negociación por principios de Harvard.

7. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.

- 7.1. Necesidad de la innovación en las organizaciones
- 7.2. Principios y técnicas para el fomento de la creatividad

Objetivo: Que los participantes apliquen un conjunto de técnicas básicas para el fomento de la creatividad propia y de su equipo de trabajo, con el objeto de mejorar sus procesos productivos.

8. ANÁLISIS DE PROBLEMAS E IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

- 8.1. Los problemas son oportunidades
- 8.2. Tipología de las soluciones
- 8.3. El diagrama de causa-efecto
- 8.4. Decisiones del supervisor
- 8.5. Riesgos calculados
- 8.6. Características de la implantación exitosa
- 8.7. Planificación de la implantación
- 8.8. Análisis de problemas potenciales
- 8.9. Controles

Objetivo: Que los participantes dimensionen la importancia de su rol como solucionadores de problemas y tomadores de decisiones, e identifiquen técnicas básicas y prácticas para instalar capacidad de solución de problemas y toma de decisiones en su equipo de trabajo.

9. PERSPECTIVAS DE LA SUPERVISIÓN.

Objetivo: Que los participantes, en una mesa redonda, integren los diversos contenidos del curso, expongan su nueva visión de la supervisión y establezcan metas para el desarrollo de sus habilidades.

**CURSO: :
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

ROLES VITALES Y FUNCIONALES DEL SUPERVISOR

La supervisión es, sin duda alguna, la responsabilidad de mayor trascendencia en la labor diaria de todo jefe de primera línea.

Se entiende por primera línea aquella que está constituida por el personal operativo o sea la cara de nuestra empresa ante el público.

Esta labor es muy delicada ya que exige " tiempo completo " si no se desea tener:

- Malas relaciones interpersonales con los colaboradores.
- Deficiencias individuales y corporativas.
- Falta de iniciativa de sus colaboradores.
- Inestabilidad emocional del personal que esta bajo su responsabilidad.
- Mala administración de los recursos.

Sin duda, el desarrollo de habilidades directivas representa un crecimiento y a la vez un reto, pero ¿Con base en que parámetros se puede planear lo adecuado, lo conveniente, etc.?

El ser supervisor es un trabajo complejo, ya que conjuga dirección de recursos humanos, entrenamiento, motivación, verificación, delegación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo etc.

FUNCIONES BASICAS DEL BUEN SUPERVISOR.

- Establecer un clima agradable de trabajo.
- Impulsar a sus colaboradores a tener un mejor desempeño en su trabajo.
- Conocer, interpretar y aplicar las normas de la empresa.
- Adiestrar a los nuevos empleados y dar instrucciones a los antiguos para que trabajen con seguridad y eficiencia.
- Aconsejar y disciplinar a sus colaboradores.
- Organizar y coordinar el trabajo y las actividades.
- Tomar las disposiciones necesarias para mejorar la calidad del servicio que se brinda a los clientes.
- Poner el ejemplo de lo que espera de los demás.
- Admitir sus equivocaciones y aprender de ellas.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

- Buscar comprender antes de ser comprendido.
ERRORES MAS COMUNES:

- Sancionar sin tener clara la norma o regla violada.
- Advertencias inadecuadas.
- Actuar basándose en prejuicios.
- Castigos demasiado severos.
- Buscar culpables de fallas.
- Actuar enojado :

ALTERNATIVAS ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN:

1. Cuento hasta 100
2. De un paseo con el colaborador.

Como muestra de la complejidad de roles que debe asumir un buen supervisor, en el buen desempeño de sus funciones ver en el anexo de este manual donde se muestran las viñetas de Bittel, "Lo que todo supervisor debe saber".

Los estilos de supervisión son variados y no es otra cosa que el comportamiento que usamos para producir las reacciones que necesitamos de nuestros colaboradores.

Estos estilos están clasificados en ocho grupos:

- El profeta: Es el visionario que rompe moldes y concentra las energías humanas que impulsan a la organización hacia delante, difícilmente acepta lo establecido, el trabajo bajo presión obstruye su creatividad.
- El bárbaro: Es el dominador de las crisis, es un conquistador que sitúa la marcha de la institución en vías de crecimiento rápido, sus puntos fuertes son la disciplina y la acción rápida.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

- El constructor y el explorador: son los que desarrollan los conocimientos y las estructuras necesarias para el crecimiento y los que realizan el paso del orden y mando basándose siempre en la colaboración.
- El administrador: Es el que aporta la integración sistemática y estructural, y no pone demasiada atención a la expansión o creación de nuevas formas de trabajo, su objetivo es la seguridad.
- El burócrata: Impone controles rígidos, crucifica o critica a los profetas o bárbaros, sólo en ocasiones “muy especiales” aporta ideas y se preocupa por la expansión o los cambios.
- El aristócrata: Es el heredero de “alguna riqueza”, normalmente se alinea con los que realizan bien el trabajo, él es el origen de la rebelión y la desintegración del equipo de trabajo.
- El sinergista: Es el mantenedor del equilibrio continuo, es el promotor de los movimientos grandes y complejos, toma en cuenta las aportaciones del bárbaro, el profeta, el constructor, del explorador y del administrador.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

¿Con cual de estos estilos te identificas más?

¿Cómo se puede aprovechar la energía del supervisor profeta?

¿Cómo se puede aprovechar la energía del supervisor bárbaro?

¿Cómo se puede aprovechar la energía del supervisor explorador y constructor?

¿Cómo se puede aprovechar la energía del supervisor administrador?

Selecciona las conductas de los supervisores burócratas y aristócratas que es necesario eliminar:

¿Qué conductas del supervisor sinergista conviene implantar por el bien de la organización?

CURSO: SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

El estilo que cada supervisor ejerce es por lo general basado en su propia experiencia por lo tanto es aprendida, y este aprendizaje se da normalmente por los siguientes factores:

- Así me supervisaba mi antiguo jefe o el actual.
- Así lo aprendí en un curso o libros que hablaban sobre el tema.
- Superviso de manera natural, como siento que es lo correcto sin recurrir a ninguna fuente.

Así mismo, existe un sinnúmero de formas de supervisar que se utilizan en función de la "iniciativa personal o natural":

- Por tanteo.
- Por sentido común.
- Por imitación.
- Según la situación y la aptitud de los colaboradores.
- Por entrenamiento.

Como se puede observar casi ningún estilo es del todo malo lo importante es que aprendamos a distinguir cual es el más conveniente de acuerdo a las situaciones y a nuestra personalidad, sin olvidar que toda acción tiene su consecuencia y que es nuestro deber asumirla.

DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES HUMANAS.

Son muchos los factores que se presentan dentro de la dinámica grupal, la parte humana es la más delicada. Esto se debe al cúmulo de elementos que posee cada persona y que, en ocasiones, sin ella saberlo los revierte en las relaciones humanas dentro de la interacción grupal.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

Es por ello, que a continuación analizaremos algunos de los más importantes:

**Características biográficas
de sus integrantes**

Autoestima



LAS CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS DE SUS INTEGRANTES

Es cierto que todo ser humano posee una historia, desde que nacemos se va escribiendo ésta a partir de todas las experiencias que tenemos.

Sin embargo, lo más importante es que a lo largo de ella vamos desarrollando ciertas conductas que se ponen de manifiesto en determinadas circunstancias o situaciones.

Existen en él factores biológicos, psicológicos y sociales, los cuales interactúan entre sí conformándolo como una unidad biopsicosocial. Por lo que al unirse la persona a un grupo todos estos factores los transfiere al grupo a través de su interrelación con los demás miembros de éste.

AUTOESTIMA

Un factor importante, cuya influencia es determinante para la actitud de la persona ante los que le rodean es la autoestima, ya que ésta es la suma de la confianza y el respeto por sí mismo y refleja el juicio implícito que cada uno

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

hace acerca de su habilidad para enfrentar los desafíos de su vida para comprender y superar sus problemas reconociendo su derecho a ser feliz (respetar y defender sus intereses y necesidades).

**SENTIMIENTOS DE UNA PERSONA
CON BAJA AUTOESTIMA**

Siente que vale poco
Espera maltrato, desprecio y engaño de los demás
Se siente víctima

Se califica como fracasado

Se siente inútil
Es egoísta y arrogante

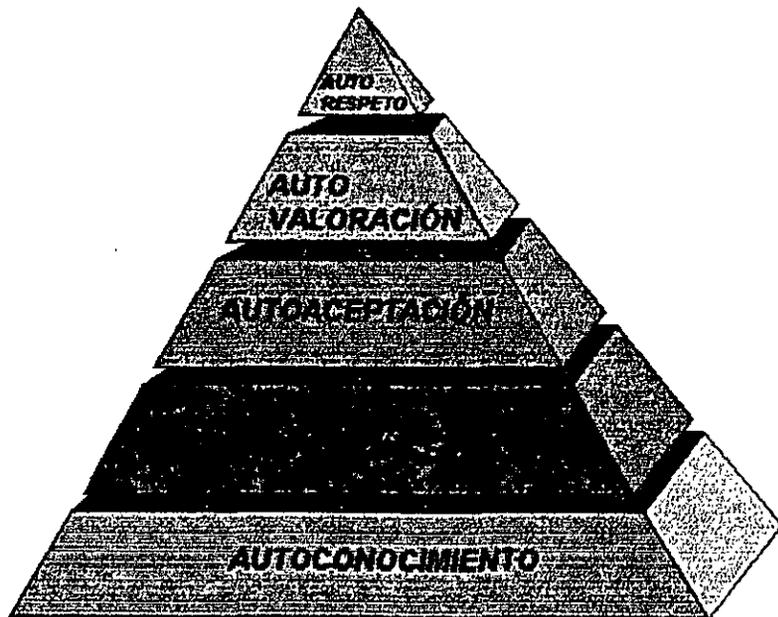
**SENTIMIENTOS DE UNA PERSONA
CON UNA AUTOESTIMA ALTA**

Disfruta cada momento de la vida
Conoce sus logros

Tiene la capacidad de aprender cosas nuevas
Tiene el valor de enfrentar situaciones nuevas (corre riesgos).
Sabe recibir elogios.
Puede amar y valorar a los demás
Es capaz de crear y conservar relaciones satisfactorias.

Ve las crisis como momentáneas
Es responsable de sí mismo y de sus actos.

CAMINO A LA AUTOESTIMA



**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

ACTITUDES

Uno de los factores que tienen mayor relevancia en las relaciones humanas son las actitudes ya que éstas son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a las personas, objetos o acontecimientos. Es decir, reflejan nuestra opinión sobre algo o sobre todo, la respuesta a las diferentes eventualidades de la vida misma.

- LA ACTITUD ES UNA RESPUESTA ANTE CIERTA SITUACIÓN DE LA VIDA.
- LA ACTITUD QUE SE TENGA ANTE CUALQUIER EVENTUALIDAD QUE SE PRESENTE EN EL MUNDO EXTERIOR ES LO QUE VA A IR GENERANDO EL SENTIDO DE NUESTRA VIDA.

TIPOS DE ACTITUDES

ACTITUDES PROVEEDORAS DE ENERGÍA	ACTITUDES DESGASTADORAS DE ENERGÍA
ESPERANZA UTILIDAD POTENCIA POSIBILIDADES NUEVAS CAMBIO ELECCIÓN	DESESPERANZA INUTILIDAD IMPOTENCIA FALTA DE POSIBILIDADES NO CAMBIO NO ELECCIÓN

COMUNICACIÓN

Gran parte de la actividad laboral depende de un buen manejo de las relaciones humanas, las cuales se encuentran castigadas por la vida moderna, convirtiéndolas en artificiales, frías, agresivas y presionadas por el rutina, las

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

frustraciones y por el cúmulo de experiencias personales que nos van conformando.

Una forma de contacto personal es la comunicación, la cual influye de manera definitiva en el entendimiento con los demás y definiendo las relaciones humanas.

Cuando dos personas o más están reunidas automáticamente empiezan a comunicarse, desde su postura hasta las palabras que emitan. Es por eso, que es importante analizar como nuestra comunicación se ve afectada por una serie de factores, tanto internos como externos.

Entre los factores internos están todos aquellos que llevamos dentro de nuestra persona. Y entre los externos todos aquellos que son ajenos a nuestro ser, pero que intervienen en nuestra interacción con el mundo.

PRINCIPIOS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS

Las relaciones interpersonales constituyen el tipo de comunicación que una persona tiene "frente a frente", con otras personas. A menos que estemos solos en el desierto, reclusos en una celda, o en alguna otra situación de aislamiento poco común, las relaciones interpersonales ocupan un porcentaje elevado del total del tiempo de nuestra vida. De la efectividad de éstas relaciones dependen en gran medida del logro de nuestros objetivos, independientemente del ámbito en que nos desenvolvemos.

En una organización, por ejemplo, la capacidad de los individuos de comunicarse de manera efectiva con las personas que lo rodean, puede representar la diferencia entre disfrutar de buenas relaciones interpersonales, y sentirse aislado, hostil, o sumido en la indiferencia.

Detengámonos a analizar nuestras actividades de un día de trabajo y veamos cuántas de ellas dependen de que nos comuniquemos con alguien. Nos sorprende descubrir la importancia que tiene la comunicación interpersonal en nuestra labor cotidiana. Del análisis propuesto también se hace evidente que los diversos actos de comunicación que realizamos durante el día tienen diversos niveles de profundidad.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

El nivel de profundidad de la comunicación que tiene lugar cuando saludamos a un compañero que nos encontramos en el pasillo, no es comparable con el nivel de profundidad necesario para explicarle a otro compañero el manual de operación de una nueva máquina, o para convencer a un colaborador de que debe llegar temprano a trabajar.

NORMAS DE CONDUCTA

Las normas de conducta que aprendemos en el seno de la sociedad dictan la forma en que debemos relacionarnos con los demás. Dichas normas constituyen una de las principales fuentes de estabilidad y previsión en la interacción humana. Toda sociedad elabora normas tendientes a hacer que la vida sea segura y previsible para sus miembros. El poder de dichas normas se basa en el hecho de que las necesitamos para evitar la angustia que provocan lo incierto y lo imprevisible; su función primordial es proteger a los miembros de la sociedad, de tal manera que puedan sentirse seguros en un nivel emocional fundamental para la convivencia y la participación.

Una norma de comportamiento se puede definir como:

"Una serie de suposiciones o expectativas que tienen los miembros de un grupo u organización, con respecto al tipo de comportamiento que es correcto o incorrecto, bueno o malo, apropiado o inapropiado, permitido o prohibido y que es aplicable a todos y cada uno de los miembros del grupo".

Por lo general, las normas no se expresan de modo espontáneo, pero los miembros de un grupo pueden definirlas cuando se les pide que lo hagan.

NORMAS DE CONDUCTA EN EL TRABAJO

Las organizaciones, como núcleos sociales, definen sus propias normas de conducta y a éstas les llamaremos normas de conducta en el trabajo. Éstas pueden ser explícitas o implícitas.

Las normas de una organización para que sean explícitas, deben ser formalmente difundidas dentro de la misma; se definen a partir de las políticas,

CURSO: SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

reglamentos y valores de la organización., y deben ser congruentes con las normas generales de la sociedad (leyes).

Es importante mencionar que el incumplimiento de las normas por parte de un individuo, tendrá como consecuencia problemas de comunicación interpersonal entre dicho individuo y aquellos a los que afecte directamente el incumplimiento, así como entre dicho individuo y los encargados de vigilar el cumplimiento de las normas.

Los directivos deben ser congruentes con los objetivos de la organización y dar ejemplo en el cumplimiento de las normas explícitas, con objeto de que éstas sean respetadas por los demás.

Hay otro tipo de normas, las implícitas, que no son difundidas de manera informal dentro de la organización. Son normas que nadie comunicó, ni por escrito, ni verbalmente, y que, sin embargo, tienen gran fuerza y vigencia en un ambiente de trabajo determinado.

Sabemos que existen las normas implícitas por las reacciones de los demás cuando son violadas: silencio total, reprimendas, desaprobación, rechazo, etc.

La violación repetida de las normas implícitas ocasiona la desaprobación y aún el castigo, en diferentes formas, por parte de los miembros del grupo. Una persona que no observa las normas de comportamiento implícitas en un grupo determinado puede llegar a ser expulsada del mismo.

Las normas implícitas pueden ser diferentes, dependiendo del tipo de organización de que se trate, y del tipo de personas que la integren. En algunas empresas, por ejemplo, los caballeros nunca van a trabajar sin corbata, aunque esto no esté estipulado en el reglamento; o todos se hablan de tú, independientemente de la jerarquía

Veamos algunos ejemplos de normas implícitas:

<p>"No digas que no sabes, pues te consideran tonto". "No aceptes tus errores, pues te creerán incompetente". "No expreses tus sentimientos, pues te considerarán débil". "No cambies de parecer, pues pensarían que no eres firme". "Soluciona los problemas de tus amigos".</p>

CURSO: SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

Es importante reflexionar sobre la manera en que las normas en el trabajo implícitas y explícitas nos ofrecen pistas para descubrir lo que "realmente" está sucediendo en un grupo.

Además dichas normas constituyen una de las principales fuentes de estabilidad y previsión en la interacción humana. Toda sociedad elabora normas tendientes a hacer que la vida sea segura y previsible para sus miembros. El poder de dichas normas se basa en el hecho de que las necesitamos para evitar la incertidumbre que provocan lo incierto y lo imprevisible, su función primordial es proteger a los miembros de la sociedad, de tal manera que puedan sentirse seguros en un nivel emocional fundamental para la convivencia y la participación.

Las normas de trabajo, tanto las implícitas como las explícitas, revelan una gran parte de lo que sucede entre las personas que integran un grupo social, independientemente del tipo de grupo de que se trate. Al aprender a desenvolvemos en diferentes escenarios de trabajo aprendemos a reconocer lo que constituye una norma adecuada de conducta en cada uno de ellos, y a identificar los tipos de intercambio que resultan válidos dentro del contexto del grupo. Esta percepción determina en gran medida nuestras respuestas emocionales en el interior del mismo.

Dentro del organismo es importante considerar los siguientes aspectos:

- Para obtener que los grupos de trabajo participen en forma activa en los intereses de la organización, es necesario que estén debidamente integrados con los objetivos que se persiguen, haciendo sentir a sus miembros que son parte importante en el funcionamiento.
- Los canales de comunicación e información son factores importantes para mantener actualizado al grupo, puesto que a través de ellos y utilizando los medios mas adecuados se les motiva para que su colaboración sea la de un equipo productivo y armonioso.
- También es importante observar que la colaboración de los grupos se logra analizando su comportamiento y los factores que influyen, tales como: las condiciones de trabajo, el sindicato, la comunidad y los diferentes niveles administrativos.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

- Si se logra desarrollar un ambiente en el que los miembros de los grupos sientan que son tomados en cuenta, haciendo resaltar lo mejor de cada uno y solicitando la aportación máxima individual a las funciones del organismo, se estará consiguiendo la colaboración del grupo y evitando las desviaciones lógicas de un comportamiento contrario.

DELEGACION Y TRABAJO EN EQUIPO.

Una organización funciona mejor cuando se logra que se realicen muchos trabajos relacionados, con eficiencia y un mínimo de fricciones. Esto requiere coordinación y el determinar qué se debe hacer y cómo hacerlo.

La finalidad de las medidas disciplinarias es animar a los colaboradores a que se comporten adecuadamente en el trabajo. Así como tenemos leyes en la vida civil para preservar el orden y proteger las vidas y las propiedades, los reglamentos tienen la finalidad de alcanzar los mismos fines. Todos reconocemos esta necesidad.

El efecto de cascada incrementa las consecuencias de una ineficaz administración del tiempo sobre los niveles más bajos de la organización. Un individuo que pierde el tiempo, invariablemente causa problemas a todo su equipo, el cual depende de él para recibir instrucciones, autorizaciones, información, motivación, aclaraciones y todos los demás vínculos vitales para la organización. Viéndolo de otro modo, podemos advertir que es difícil para una persona mantener una efectiva administración de su tiempo.

Por otra parte, el supervisor que actúa siguiendo sus propios intereses puede hacer un excelente uso de su tiempo a expensas del tiempo de sus subordinados, colegas y, en ocasiones, incluso de su jefe.

Esta táctica no-solo es nociva para la eficiencia global del equipo, sino que al final, es seguro que se revertirán sobre el ejecutivo mismo.

CURSO: SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

Cualquiera que preste una atención seria al problema del tiempo en una organización, advertirá la importancia de considerar a éste desde el punto de vista del equipo.

Otra razón de que el concepto de equipo sea vital, puede observarse en el principio de la disipación de la energía. Si la administración del tiempo es considerada como una labor de equipo, y no individual, la fuerza y la eficiencia de los individuos que mejor utilizan el tiempo pueden ser estratégicamente aumentadas, protegidas mediante políticas, si es necesario, y provistas del apoyo vital para que se difunda.

Obviamente, es absurdo resolver sus problemas de tiempo a expensas de los demás; porque es a través de los esfuerzos de su equipo como usted alcanza sus propios objetivos. Si ignora los problemas de ellos, o incluso los agrava, su propia eficiencia se verá limitada.

Frecuentemente, requerimos la orientación de nuestros jefes para desarrollar nuestra sensibilidad hacia el tiempo. Esto significa adiestrar nuestra visión periférica de manera que estemos alertas a las actividades que nos rodean y a su efecto probable. También significa desarrollar nuestro sentido del tiempo y nuestra habilidad para estimar en forma realista nuestras necesidades de tiempo. Significa desarrollar nuestra actitud de anticipación y nuestra conciencia de la importancia del tiempo de los demás. Valorizar que el bien del equipo debe prevalecer sobre el bien del individuo.

¿Eres tu el problema?. La razón por la cual te tratamos como el primer problema en la administración del tiempo de tus colaboradores, es que los cuellos de las botellas se dan en la parte superior de ellas. La insensibilidad hacia el tiempo de los demás, crea un problema en el equipo, lo desees o no.

Es extremadamente importante que estemos conscientes del efecto que ejercemos sobre el tiempo de los demás. Hay tres pecados que cometemos con mucha frecuencia: 1) Comunicarnos inadecuadamente, 2) Hacerlos esperar y 3) Interrumpir su trabajo.

COMUNICACIÓN INADECUADA. (HIPOCOMUNICACIÓN, HIPERCOMUNICACIÓN).

La calidad de las comunicaciones ejerce una influencia penetrante en la administración del tiempo de los colaboradores. Es imposible establecer relaciones significativas sin una comunicación eficaz.

CURSO: SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

Existen dos causas fundamentales de pérdida de tiempo de las personas en el curso de sus comunicaciones diarias: 1) La falta de consideración a las necesidades de tiempo de sus colaboradores, y 2) La falta de consideración hacia el tiempo de sus superiores.

Las comunicaciones deficientes se evidencian en las instrucciones apresuradas, mal concebidas y pobremente expresadas. Curiosamente, la orden apresurada es habitualmente una orden dada en un intento de ahorrar tiempo. En última instancia, se traduce en una confusión que lleva más tiempo corregir, que haber asegurado en primer lugar su correcta interpretación.

La conveniente inversión de tiempo para dar instrucciones más claras, conduce a una comunicación más eficaz y a una mejoría en el desempeño.

LOS HACE ESPERAR.

Es común encontrar personas que tienen pocos escrúpulos para hacer esperar a los demás. La causa de esta tendencia no es difícil de identificar: somos muy importantes, y dada nuestra importancia a los demás no les importará esperar, de cualquier modo tendrán el agrado de vernos.

La rutina “apúrese y espere” es especialmente molesta para los colaboradores eficientes, quienes están conscientes del tiempo que se pierde. Están prestos a señalar la “urgencia” con que se convocan algunas reuniones con la correspondiente insensibilidad hacia los programas de trabajo de quienes deben de asistir. Si además esta interrupción se ve agravada por hacerlos esperar, es comprensible que su temperamento se altere y su paciencia se acabe.

Si considerásemos las citas como contratos entre las personas, prestaríamos mayor atención a su cumplimiento. Un aviso en el consultorio de un dentista dice: “No llegue tarde; lesiona a tres personas: a usted, al que le sigue en la lista y a mí”.

INTERRUMPIR EL TRABAJO DE LOS DEMÁS.

Sonreímos cuando recordamos al jefe que llama continuamente o interrumpe en la oficina para ver “cómo va el proyecto que se ha retrasado por todas sus

CURSO: SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

interrupciones”; pero cuántas veces interrumpimos a los demás diciendo: “solo nos tomará un par de minutos”. Parecemos ignorar el tiempo que necesitará nuestro colaborador para recuperar la continuidad y la concentración.

Incluso las reuniones, con mucha frecuencia, se ven interrumpidas por una llamada telefónica o una visita imprevista.

Por lo general, los colaboradores no presentan objeciones a la idea de las reglas, pero si suelen oponerse al modo en que el supervisor ejerce la disciplina. Esta puede ser ejercida de manera positiva o negativa. Dependiendo si el supervisor se vale más de los castigos que de las conversaciones.

MOTIVACION

Una manera común, aunque simplista, de valorar el desempeño de una persona en cualquier actividad laboral consiste en medir su habilidad y motivación, ya que si alguna de esas dos variables es afectada, el desempeño se verá afectado negativamente, y por ende, el del equipo de trabajo.

CONCEPTO DE MOTIVACION:

Es el factor interno que mueve al ser humano para alcanzar la satisfacción de sus necesidades

TIPOS DE MOTIVACION

Positiva

Es aquella que se genera para **obtener** satisfactores positivos a nuestras necesidades.

Negativa

Es aquella que se genera para **evitar** situaciones negativas para nuestra persona.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

Intrínseca

Es aquella que mueve al individuo a realizar acciones favorables para él mismo.

Extrínseca

Es aquella que mueve al individuo a realizar alguna acción en favor de otros.

ENTUSIASMO POR LA VIDA

La motivación juega un papel de extrema importancia en el individuo, ya que aunque cuente con la capacidad o habilidad para realizar una actividad determinada si no está motivado para hacerla lo más probable es que busque algún pretexto para no llevarla a cabo.

Esto hará que tenga mayor entusiasmo por la vida y tenga la capacidad para enfrentar y solventar todas aquellas circunstancias que se le presenten y poder mantener buenas relaciones humanas con quienes le rodean.

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACION

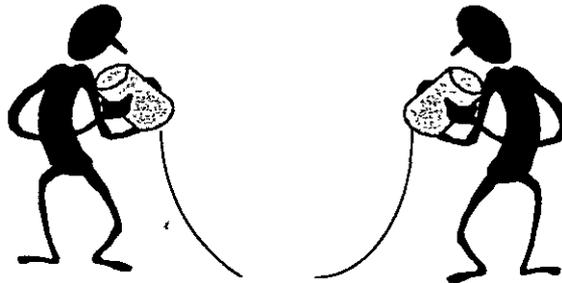
El conflicto es la esencia misma de la vida. El hecho mismo de nacer tiene muchos visos de conflicto. La convivencia social es conflicto de caracteres e intereses, la cultura es conflicto entre lo natural o lo artificial, y para cada individuo lo es entre la identidad y la afiliación, entre lo que uno quiere y las exigencias del grupo y de la comunidad.

Milicia es la vida del hombre sobre la tierra o conflicto es la vida del hombre sobre la tierra. Solo donde no hay vida no hay conflicto, pueden quedar libres de él los seres inanimados, como un muro de piedra, un cementerio, etc.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

El conflicto se hace anormal solamente cuando se convierte en norma, o sea, cuando caracteriza el conjunto del comportamiento.

Si el conflicto ocupa gran parte de nuestra existencia, entonces la habilidad de manejarlo es una de las más valiosas que puede y necesita poseer el ser humano.



Definición de conflicto:

"Desacuerdo interpersonal sobre cuestiones substanciales, tales como diferencias en estructuras, políticas y/o prácticas organizacionales; o bien, sobre antagonismos interpersonales que, a diferencia de un desacuerdo substancial, surgen de diferencias a nivel personal y emocional entre personas con una relación interdependiente" (Walton).

Negociación es.....

El proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

Conceptos relacionados con la negociación:

Proceso * Consenso *** Sinergia**

Proceso

Ocurre en el tiempo; por lo tanto, tiene un futuro, un presente y un pasado.

Consenso...

Consiste en converger en una solución o acuerdo para todos los intereses.

Sinergia

La posibilidad de lograr una buena negociación se incrementa si somos capaces de generar "sinergia". Esto significa que el producto final (acuerdo) sea mejor que la suma de las partes (diferentes posturas). Para lograrlo, se buscan soluciones como grupo; no como individuos o entidades aisladas que responden solo a sus intereses.

Dentro de los grupos, algunas de las causas más frecuentes que obstaculizan la negociación son:

- 1.- La subjetividad de la percepción: todos captamos de diferentes maneras el mismo objeto o la misma situación o a una misma persona.
- 2.- La información incompleta: a veces opinamos acerca de un suceso considerando solo una parte de los hechos, por no haber tenido acceso a los otros.
- 3.- Las fallas naturales de la comunicación interpersonal: en ocasiones no entendemos el mensaje que se nos envía o lo desciframos erróneamente.
- 4.- La desproporción entre las necesidades de las personas y los satisfactores disponibles.
- 5.- Las diferencias de caracteres.
- 6.- La pretensión de igualar a los demás.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

Ante los conflictos, podemos explotar y agredir a los que nos rodean sin considerar lo que nos está realmente provocando conflicto. Es importante analizar la causa y aplicar algunos principios para manejar adecuadamente los conflictos en los distintos grupos en que nos desarrollamos:

- Ante todo hay que aceptarlo. Aprender a apreciar los conflictos como forjadores de carácter, estímulos para el desarrollo, promotores de cambio y progreso. "Estoy muy agradecido a quienes dijeron que no. Gracias a ellos lo logré". Wayne W. Dyer.
- Cultivar el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.
- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente: aceptar a las personas con todo y sus ideas diferentes a las nuestras y no convertir los conflictos reales en personales.
- Aprender a dialogar.
- Desarrollar en si mismo y en los miembros del equipo las habilidades de negociación: iniciar sin atacar, escuchar con empatía para llegar a un diagnóstico que integre aportaciones de todos, crear en los interlocutores actitudes de cooperación, enfatizar los valores comunes y ceder un poco para encontrar un punto intermedio.
- Practicar, técnicas de relajación para serenarse y mantener el control de las propias emociones.

Como se puede observar el manejo de conflictos para ser una practica de alto nivel, requiere: asertividad, prudencia, respeto, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. esto implica un largo proceso de educación y/o reeducación. aquí, las perspectivas se amplían y desembocan en el mar abierto del equilibrio de la personalidad y del sentido de responsabilidad social.

Esto es un reto para toda la vida
Esto es un reto para toda la vida

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

CREATIVIDAD E INNOVACION

La innovación tiene como insumo principal las ideas, mismas que provienen de la imaginación creativa del individuo. Por tanto , para que una organización mantenga una elevada capacidad innovadora tiene que cultivar la práctica de la creatividad en su personal.

La innovación no es una ciencia o una tecnología, es el resultado de ellas, es un concepto estratégico dirigido a crear un valor que satisfaga las necesidades cda vez en mejor forma.

Vista así la innovación, podemos definir su propósito central como:

Producir nuevas combinaciones, como resultado de una actitud mental creativa, entre los factores existentes_ tecnología. Productos, materiales y demás recursos- para generar un concepto de valor y servicio, mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente al cliente.

Dicho de otra manera, la creatividad produce ideas nuevas en cantidad, mientras que la innovación elige y desarrolla las mejores, hasta convertirlas en aplicaciones prácticas.

BENEFICIOS:

La creatividad puede desarrollarse deliberadamente, mediante cursos, prácticas y sistemas.

Los cursos y métodos de creatividad mejoran sensiblemente la habilidad para producir deliberadamente ideas.

El desarrollo de la creatividad permite desarrollar ciertos rasgos personales, tales como la confianza en sí mismo, iniciativa, liderazgo, visión estratégica, toma de decisiones y sensibilidad a las oportunidades.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

El desarrollo de la creatividad se deriva de una práctica básica, comúnmente llamada "tormenta de ideas". Otra forma de estimular nuestra creatividad es cuestionarla mediante preguntas fundamentales.

Estas preguntas fundamentales tienen los propósitos de:

- Identificar factores inadvertidos.
- Comprender la esencia de las situaciones.
- Ampliar los horizontes mentales.
- Obtener soluciones más allá de las comunes.

La creatividad siempre se inicia con una pregunta. Tanto en los negocios como en la vida personal, la calidad de la creatividad esta determinada por la calidad de las preguntas...

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

ANÁLISIS DE PROBLEMAS E IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES

Solucionar problemas y tomar decisiones es uno de los roles del supervisor – quizá el más reconocido -. Al respecto existen diversas metodologías. Pero, como reconocer ¿Cuál es la más efectiva?, He aquí una sugerencia.

Modelo racional de Kepner y Tregoe “ El nuevo directivo racional”

Pasos:

1. Reconocer situaciones.
2. Separar.
3. Fijar prioridades.
4. Colocar claves.

1- RECONOCER SITUACIONES:

El supervisor debe tener claramente definido cuáles son las situaciones de trabajo que requieren su intervención.

¿Cómo?

- Haciendo una lista de las situaciones donde:
- La realidad esta desviada del debiera y nos interesa conocer la causa para corregirla.
- La realidad esta desviada del debiera y nos interesa conocer la causa para mantenerla.
- El debiera nunca se ha podido cumplir.
- El debiera siempre se ha sobrepasado.
- Nos interesa mejorar una actividad.
- Nos preocupa algo que pueda hacer fracasar nuestros planes.

2.- SEPARAR

Este paso sirve para combatir la natural tendencia humana de aglomerar situaciones en un solo enunciado, ya que es difícil atender más de una situación a la vez.

¿Cómo?

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

Preguntando:

¿Cuáles son las diferentes subpreocupaciones de que consta esta preocupación?

¿Cuáles son las diferentes partes de que consta esta situación?

¿Qué se quiere decir con eso?

¿Cuál es la preocupación específicamente?

La idea es separar el problema o la oportunidad en segmentos manejables. Ya que cada idea tiene su propia información que permite relacionarlo con la causa. El análisis de problemas es un asunto de análisis de información.

3.-FIJAR PRIORIDADES.

Nos sirve para usar mejor nuestro tiempo y para asegurar que los problemas más importantes se atienden primero.

¿Cómo?

Aplicando los conceptos de Gravedad, Urgencia y Tendencia.

Gravedad: Impacto o repercusión en equipo, seguridad, personal, imagen corporativa etc. ¿Cómo nos afecta esto?

Urgencia: Presión de tiempo, de autoridades, otras áreas etc.

Tendencia: Comportamiento de la situación en términos de alta, media o baja; ¿Tiende a crecer, a mantenerse o a decrecer?

4.- COLOCAR CLAVES: AP; AD; O APP

Nos sirve para determinar que etapa del modelo debe aplicarse a la situación que se va a trabajar; AP: Análisis de problemas

AD: Análisis de decisiones.

APP Análisis de problemas potenciales.

CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL

¿Cómo?

Usando las preguntas:

¿Se trata de una desviación? ¿Conozco sus causas? AP

¿Tengo que hacer una elección? AD

¿Se ha tomado una decisión y tengo que implementarla? Me interesa saber que podría salir mal para protegerme? ¿Se trata de un plan? APP

Otra alternativa son los grupos ya que presentan un excelente medio para realizar muchos de los pasos en el proceso de la toma de decisiones. Son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información. Si se componen de personas con diversa formación, las opciones producidas serán más amplias y el análisis más crítico.

VENTAJAS

- amplitud de información
- diversidad de la información
- aceptación de la solución
- legitimidad del proceso

DESVENTAJAS

- lentitud
- conformismo
- dominio de la discusión
- responsabilidad ambigua

ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS

En todo grupo social surgen problemas, en el campo laboral son diversas las causas que los provocan. Uno de ellos, que es el más frecuente, surge del desacuerdo sobre las metas que serán alcanzadas y los métodos que se usarán para lograrlas. Es por esto, que la participación de los miembros del grupo en el análisis y la solución de problemas dará la seguridad necesaria para afrontados y para buscar las alternativas de solución que vayan más acorde al grado de ésta.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**

A

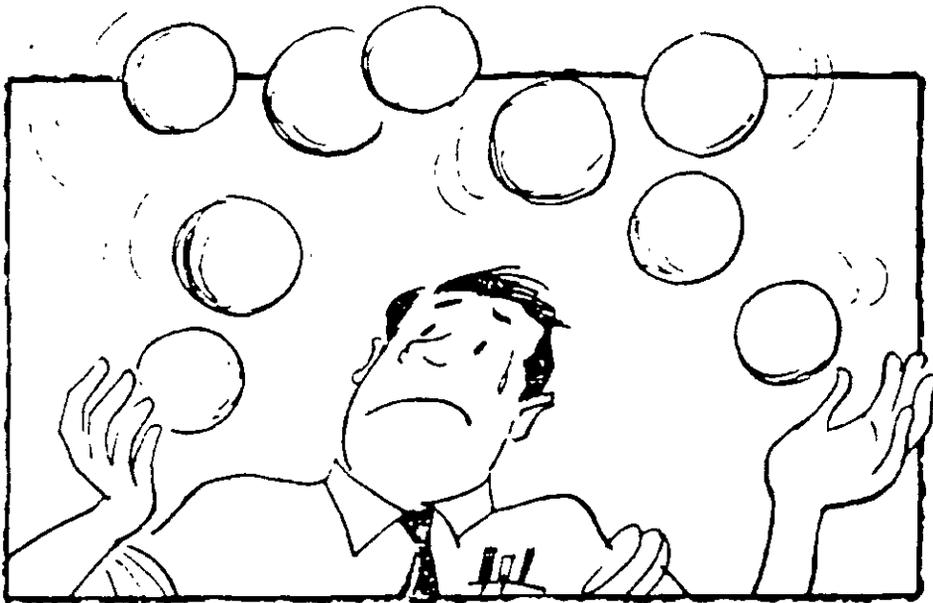
N

E

X

O

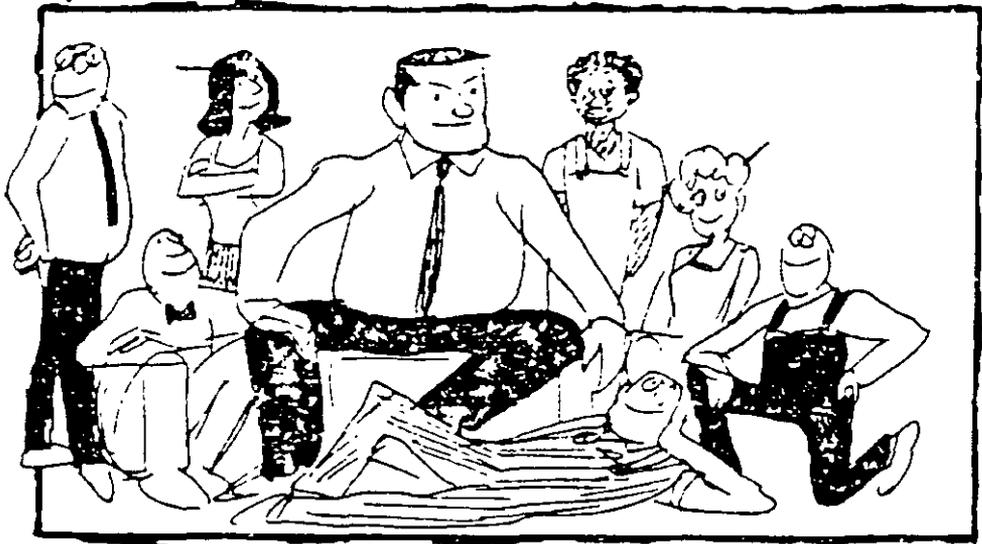
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



EL TRABAJO DEL SUPERVISOR ES COMPLEJO.

El supervisor actual debe ser un dirigente, planeador eficaz, innovador, fuente de conocimientos técnicos y negociador hábil, entre otras cosas.

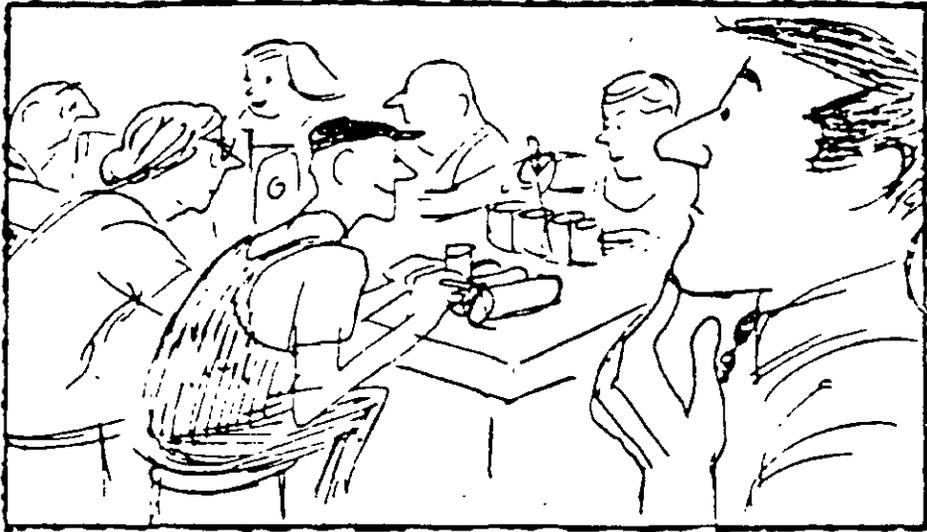
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



RELACIONES HUMANAS.

Maneja bien sus relaciones interpersonales, y en lo posible, integra un equipo que sostiene relaciones adecuadas.

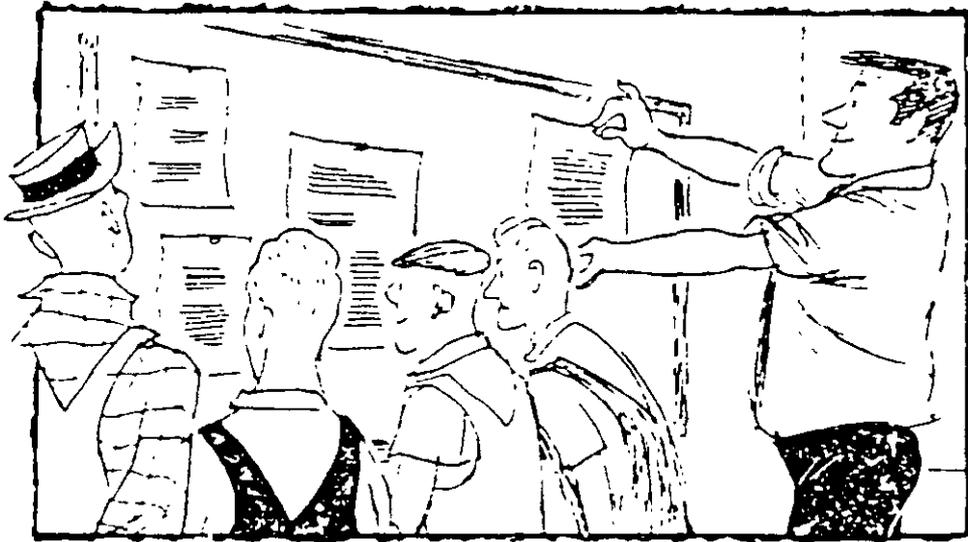
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



TRABAJO EN EQUIPO.

Integra y mantiene un equipo de trabajo productivo en una atmósfera social gratificante.

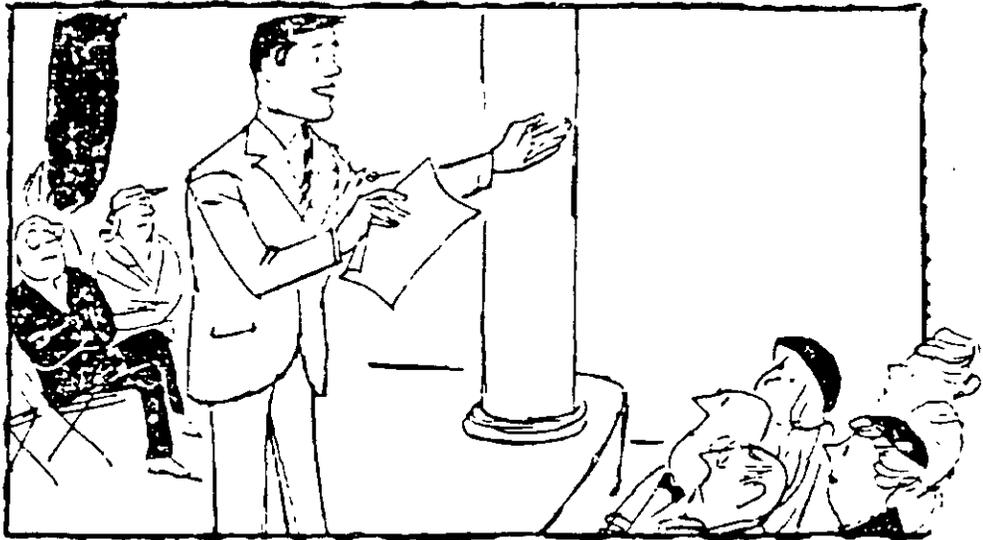
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



COMUNICACIÓN.

Es un comunicador, busca los medios de comunicación más adecuados, elimina ruidos o barreras, verifica la recepción de la información.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



RELACIONES PÚBLICAS.

Es agente de relaciones públicas internas y externas, de su unidad de trabajo hacia otras áreas, de su organización hacia el medio ambiente.

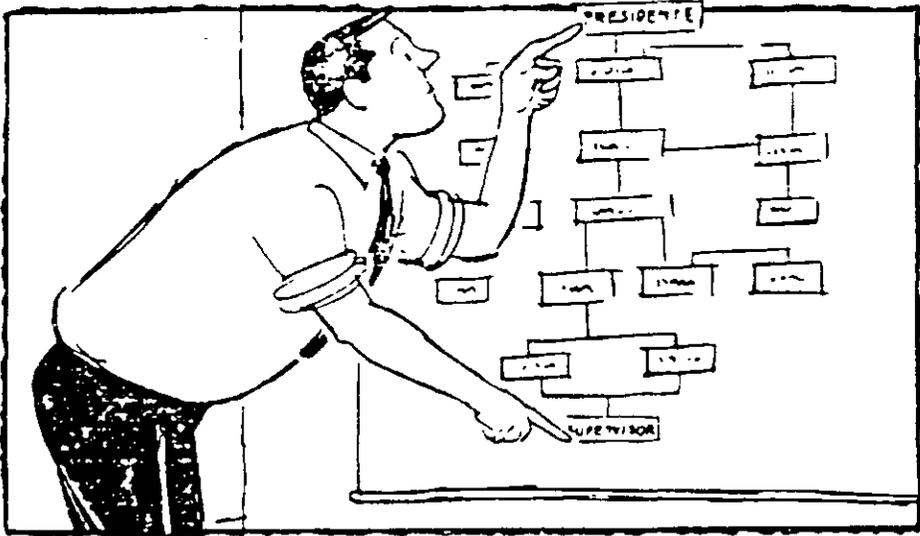
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



DIRECCIÓN.

Ante todo es un dirigente, gusta de ir al frente de su grupo de trabajo, obtener beneficios para ellos y representarlos dignamente.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



UBICACIÓN.

Se encuentra ubicado, sabe cual es su lugar en la organización, y que él es el puente entre la alta gerencia y los niveles operativos para la ejecución de los planes.

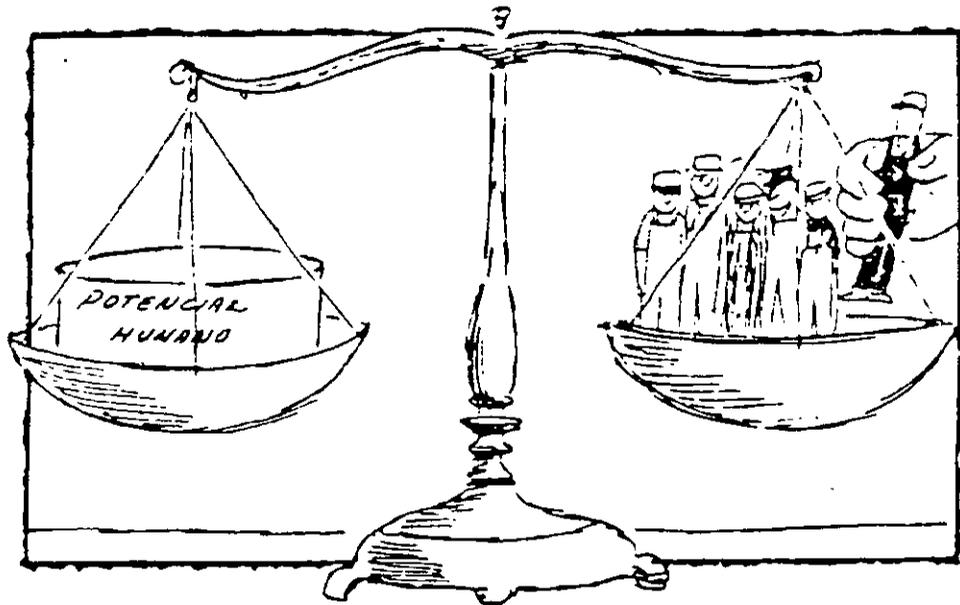
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



ACTUALIZACIÓN.

Está actualizando sus conocimientos constantemente, a fin de convertir los planes en resultados y promover su autodesarrollo.

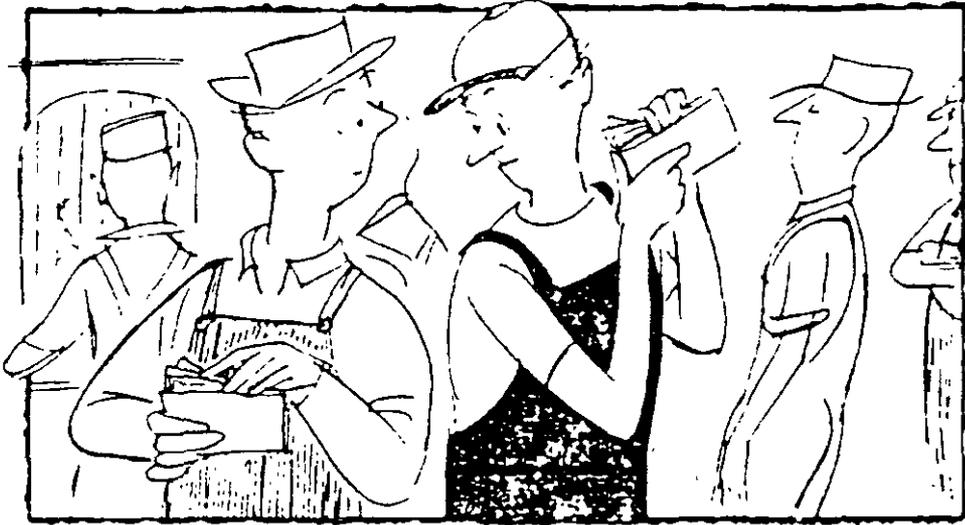
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



POTENCIAL HUMANO.

Sabe que los recursos más valiosos de la organización son las personas y que cada individuo está dotado de distinto potencial, el cual debe ser encauzado hacia su realización.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



VALUACIÓN DE PUESTOS.

Con frecuencia sus valoraciones tienen repercusiones sobre la remuneración de sus colaboradores, y debe actuar con la mayor justicia y objetividad.

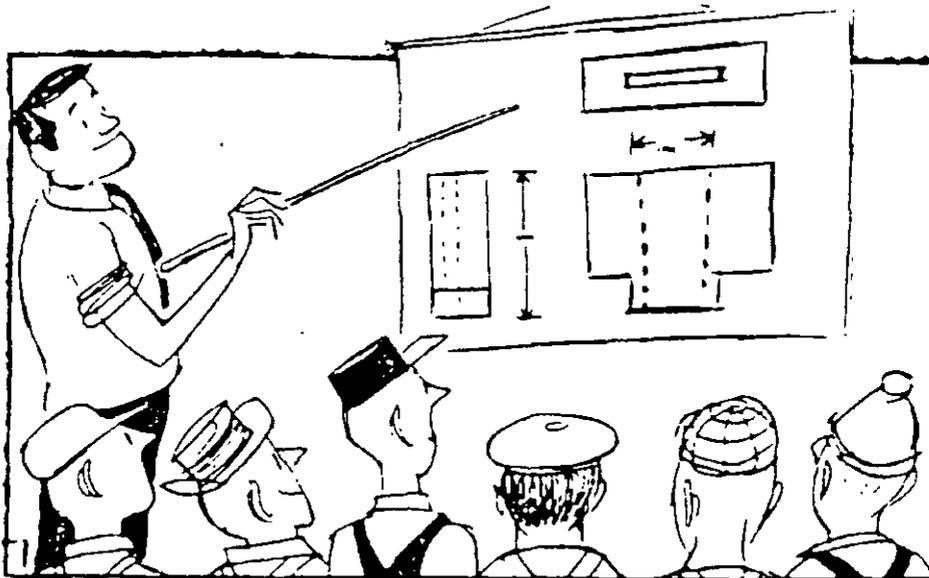
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Es un observador de la actuación de los demás, un evaluador de la conducta laboral, a fin de dar retroalimentación positiva o negativa a los miembros de su equipo de trabajo.

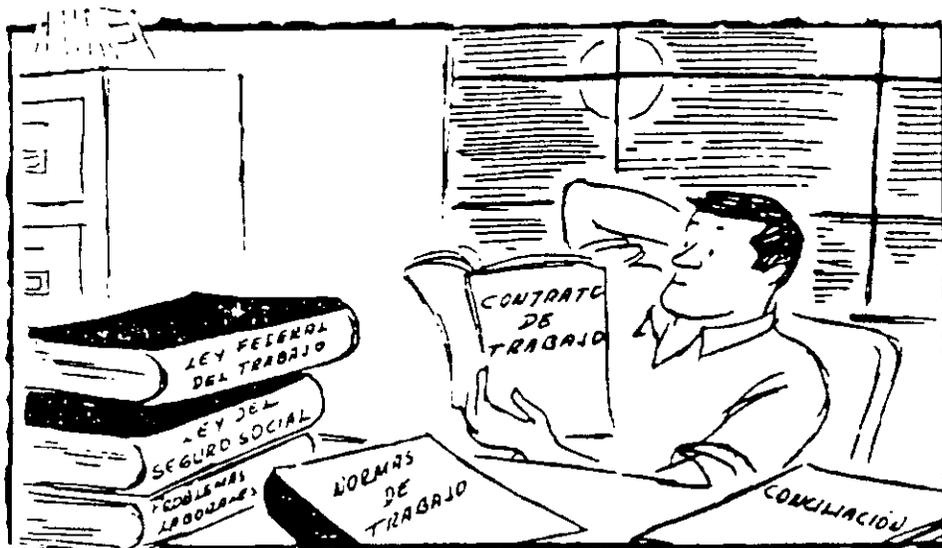
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



CAPACITACION.

Es un instructor, tanto para los recién llegados como para la implantación de nuevos procedimientos o tecnologías.

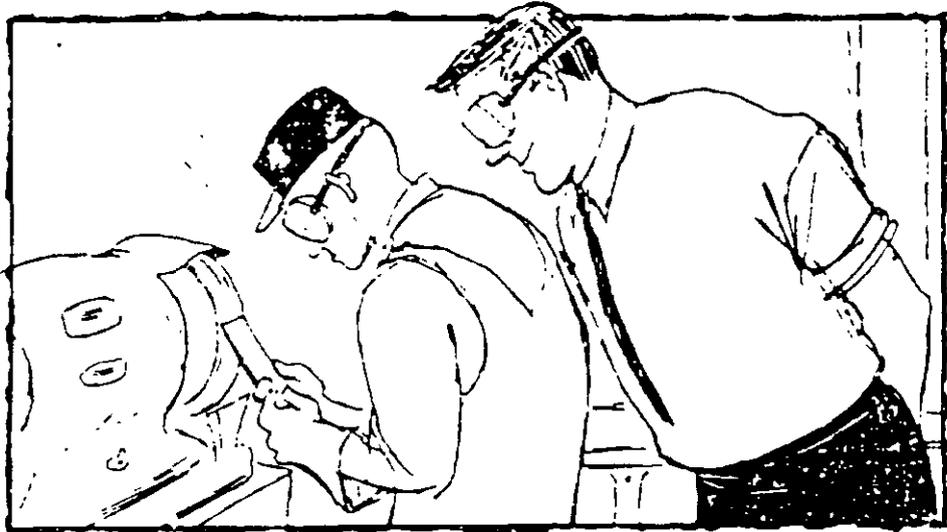
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



RELACIONES LABORALES.

Es, en su tramo de control, un instrumentador o aplicador de los marcos normativos de las relaciones laborales de la organización.

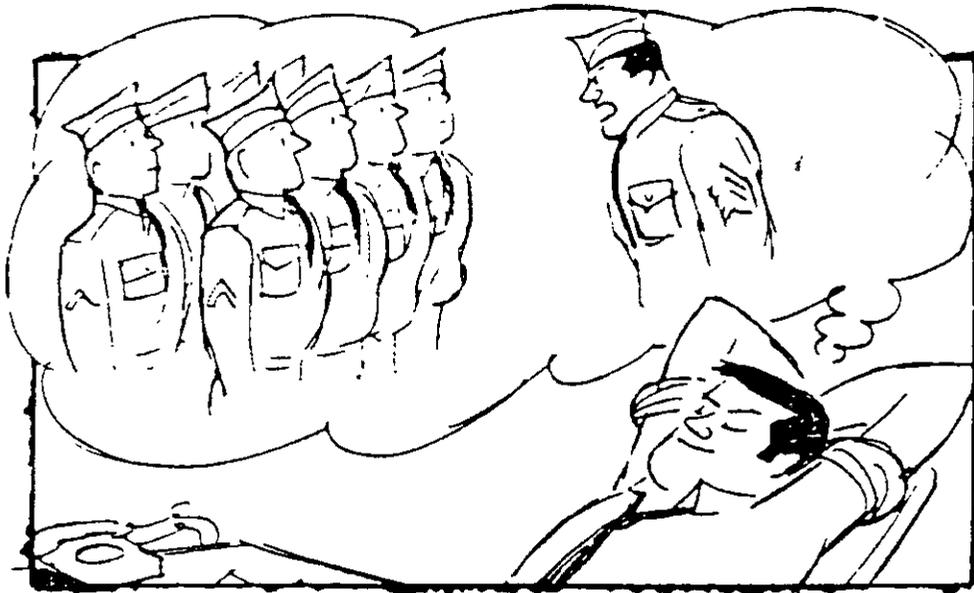
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



SEGURIDAD.

Vigila que las labores se realicen en un medio ambiente seguro, aplica y hace vigentes las normas y principios de seguridad.

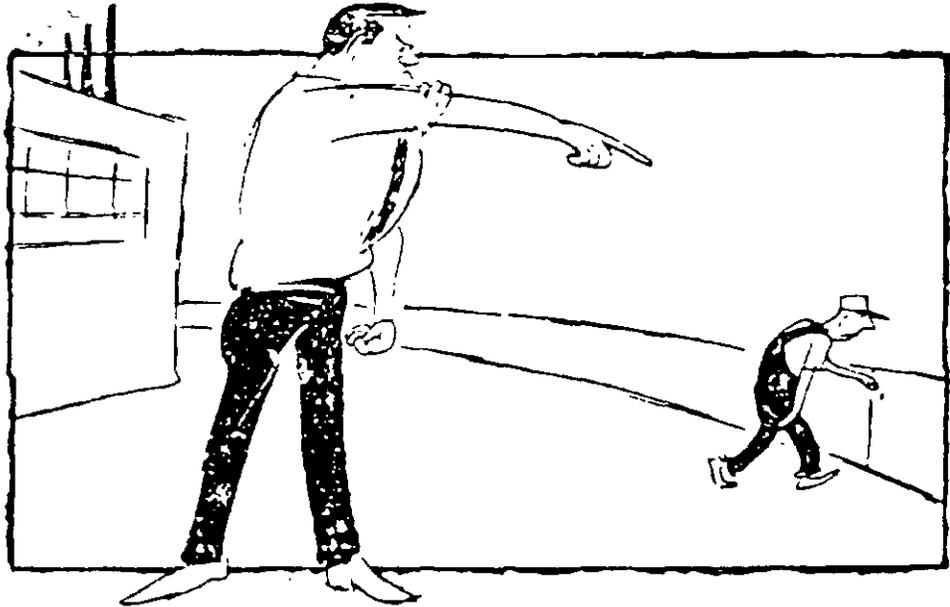
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



INSTRUCCIONES.

Ejerce adecuadamente la autoridad que la organización le ha conferido.

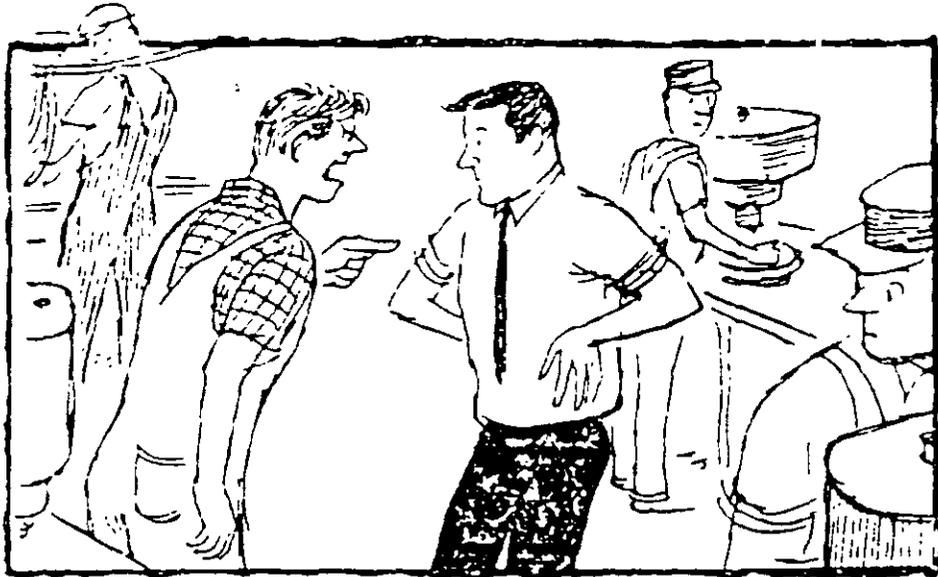
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



DISCIPLINA.

En algunas ocasiones se ve en la necesidad de aplicar medidas disciplinarias, aún a su pesar.

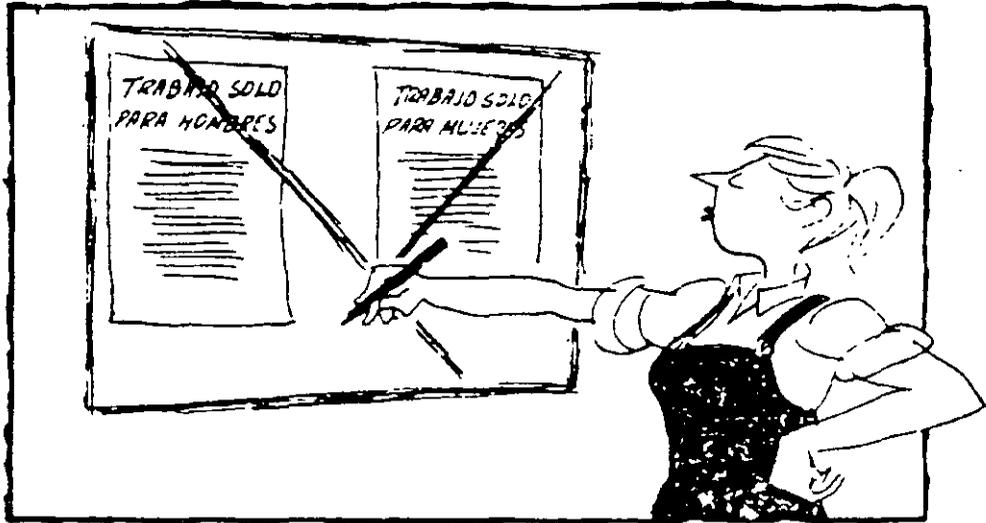
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



QUEJAS.

Sabe escuchar y manejar o resolver las quejas.

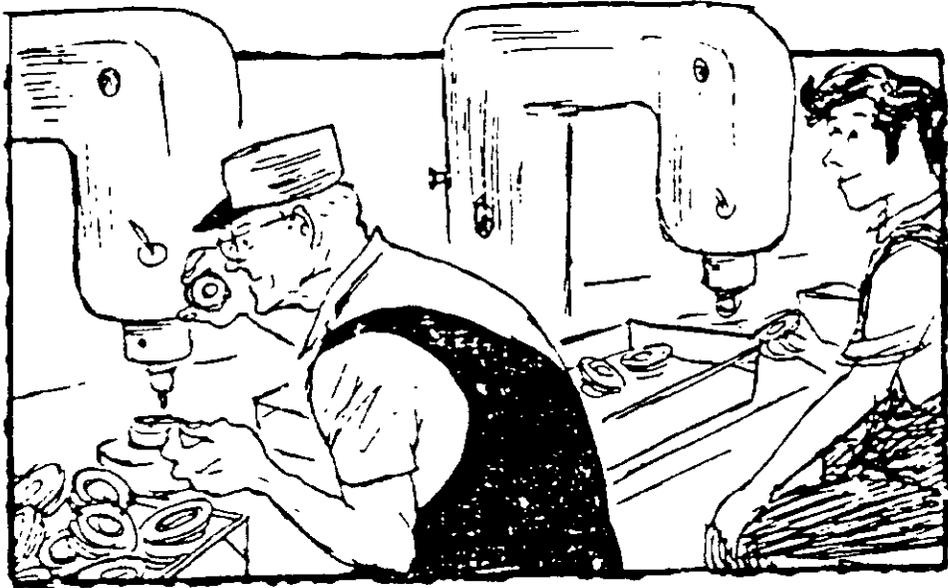
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



FEMINISMO.

No diferencia a las mujeres de los hombres en relación con el trabajo, excepto por su capacidad.

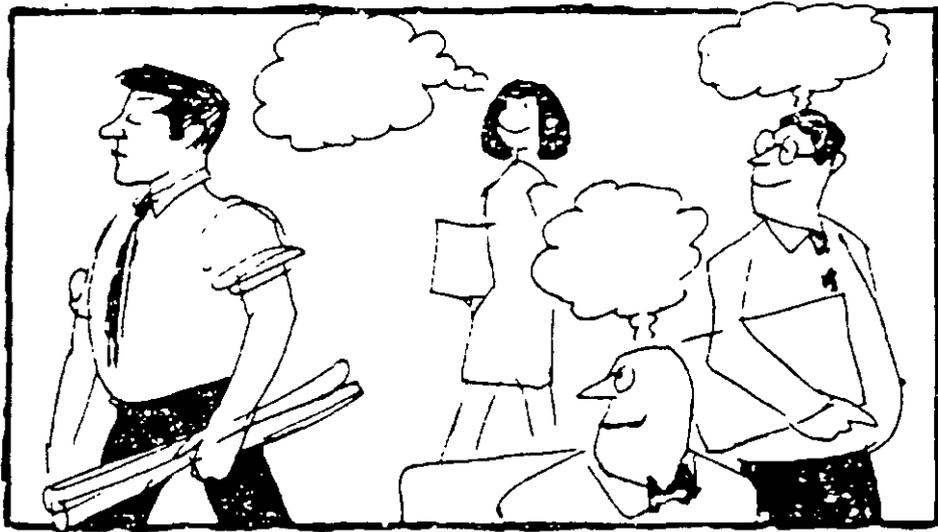
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



TERCERAA EDAD.

Sabe que las personas de edad avanzada son valiosas y muchas veces más productivas que los jóvenes, y administra su potencial.

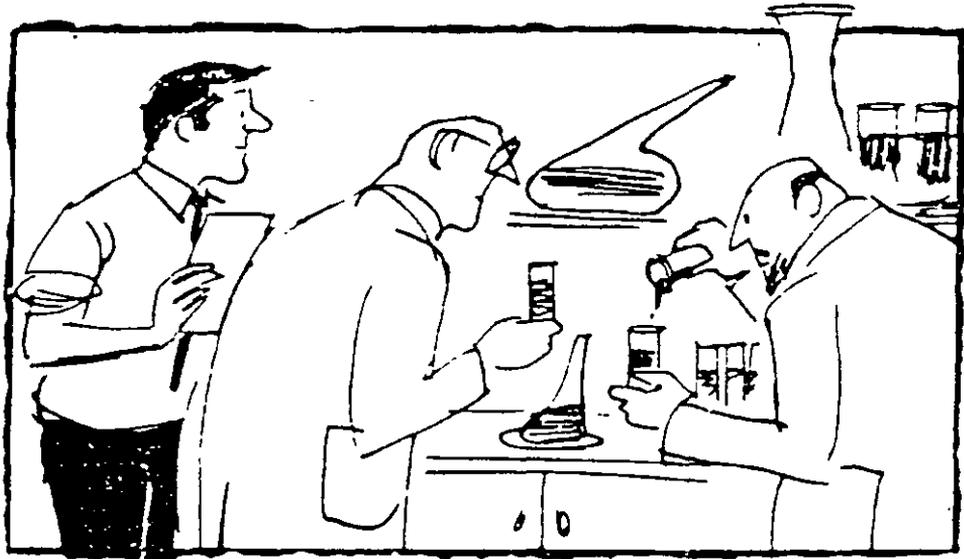
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



RESPECTO.

Gana el respeto de los demás y es un difusor de la estructura de valores de la cultura de la organización.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Con frecuencia colabora de manera estrecha con las áreas de investigación y desarrollo.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



HETEROGENEIDAD.

Debe dirigir exitosamente a un grupo heterogéneo, con diversas actitudes y personalidades.

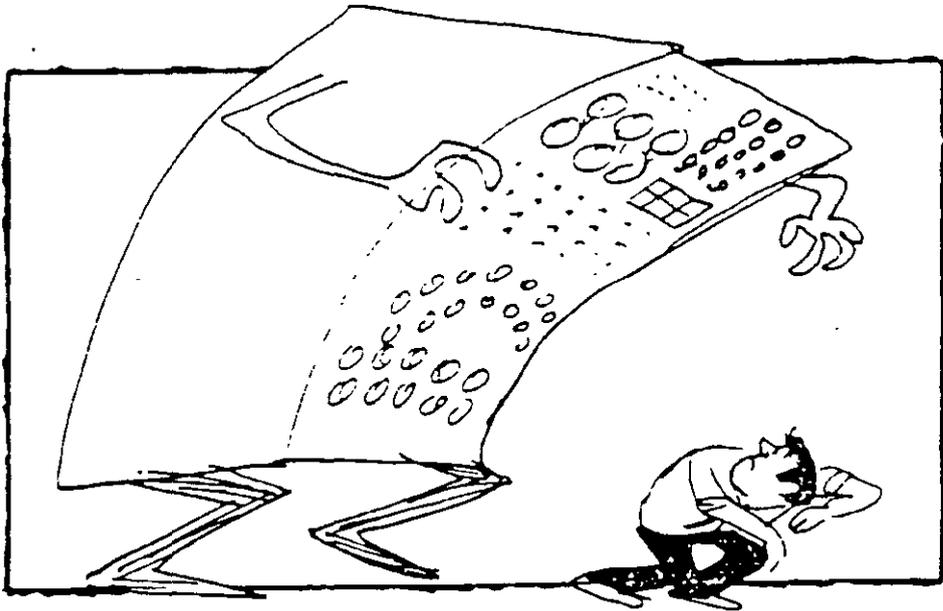
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



PROBLEMAS Y CONFLICTOS.

Resuelve o maneja adecuadamente los problemas y conflictos de su área.

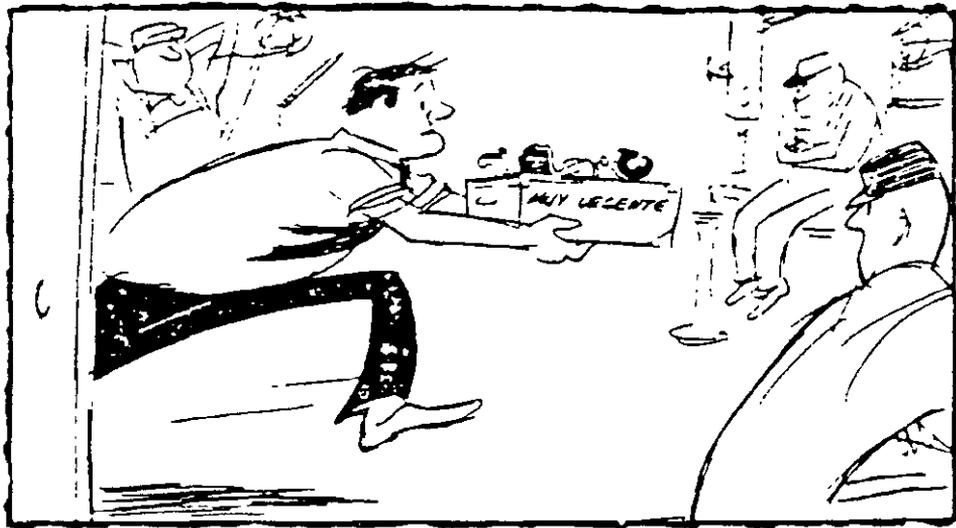
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



TECNOLOGÍA.

En nuestra era de tecnología electrónica y computación debe estar actualizándose constantemente.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



URGENCIAS.

Atiende las crisis y prioridades de su área, delegando oportunamente.

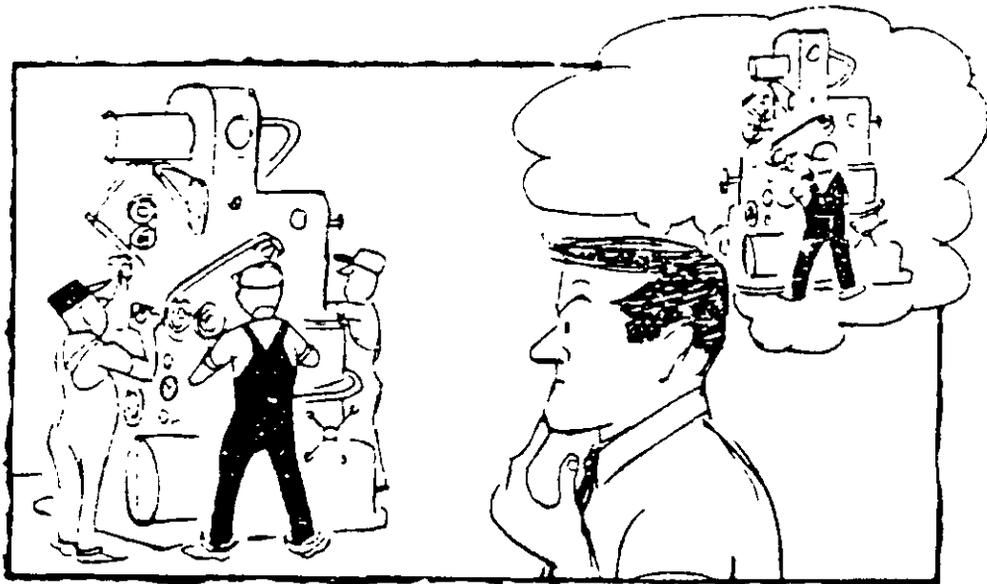
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

Sugiere mejoras en los procedimientos de trabajo y en el diseño del mismo basado en su experiencia directa, participa en estudios de tiempos y movimientos y otros de las áreas de desarrollo.

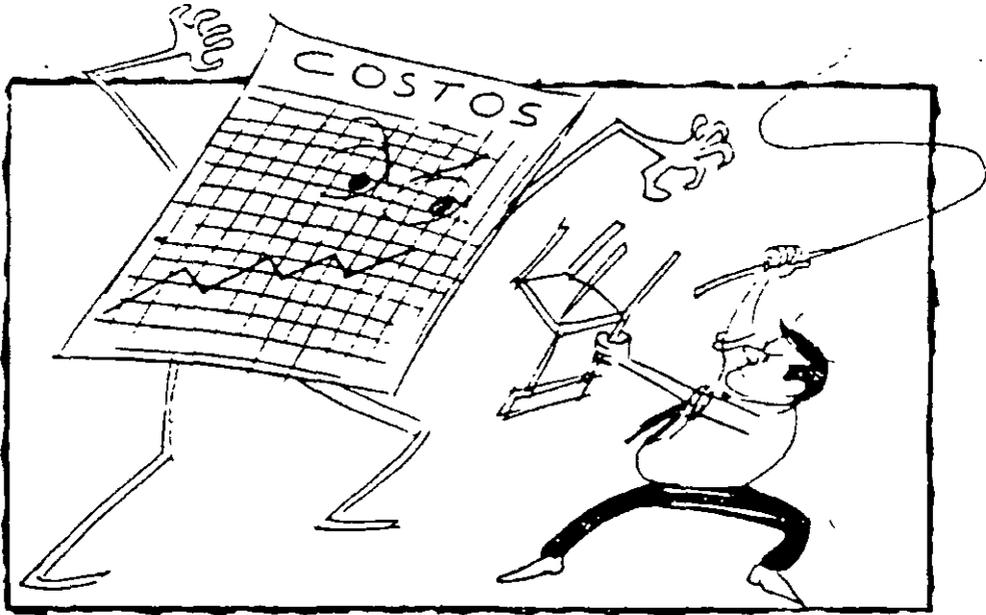
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

Permite y fomenta el enriquecimiento de los puestos a fin de que sus colaboradores y él mismo, obtengan satisfacción de su trabajo.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



COSTOS.

Constantemente tiene que vigilar costos de operación de su área, a fin de obtener calidad y productividad al mejor costo.

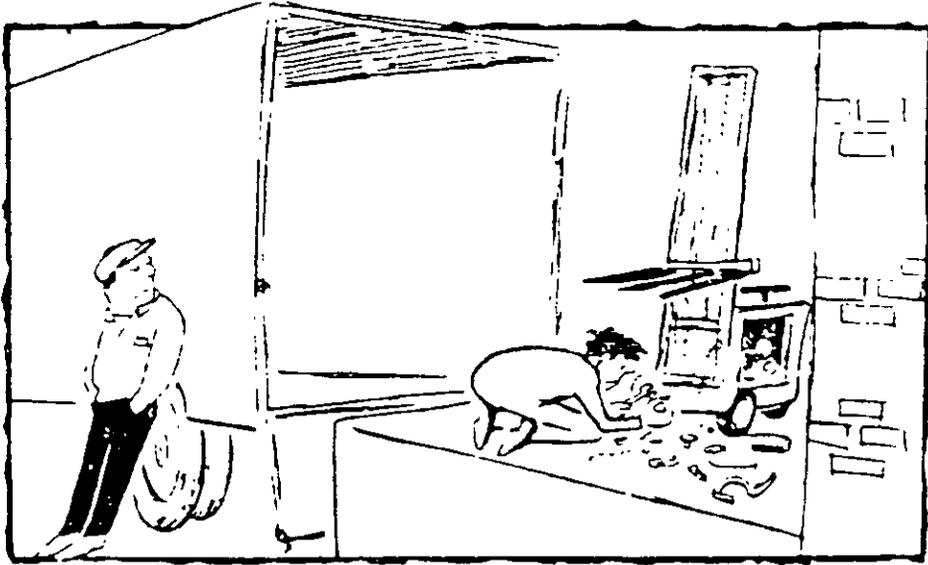
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



HIGIENE.

Aplica las normas de higiene en su área de trabajo para proporcionar a los demás y a sí mismo un medio ambiente saludable.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



MANTENIMIENTO.

Supervisa los ciclos de mantenimiento preventivo de sus recursos, reporta las necesidades de mantenimiento correctivo, y muchas veces se ve involucrado él mismo en acciones correctivas.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



CALIDAD.

Es un inspector y promotor de la calidad en sus servicios y productos.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



OFICINAS.

Realiza trabajos administrativos que, con frecuencia, supervisa.

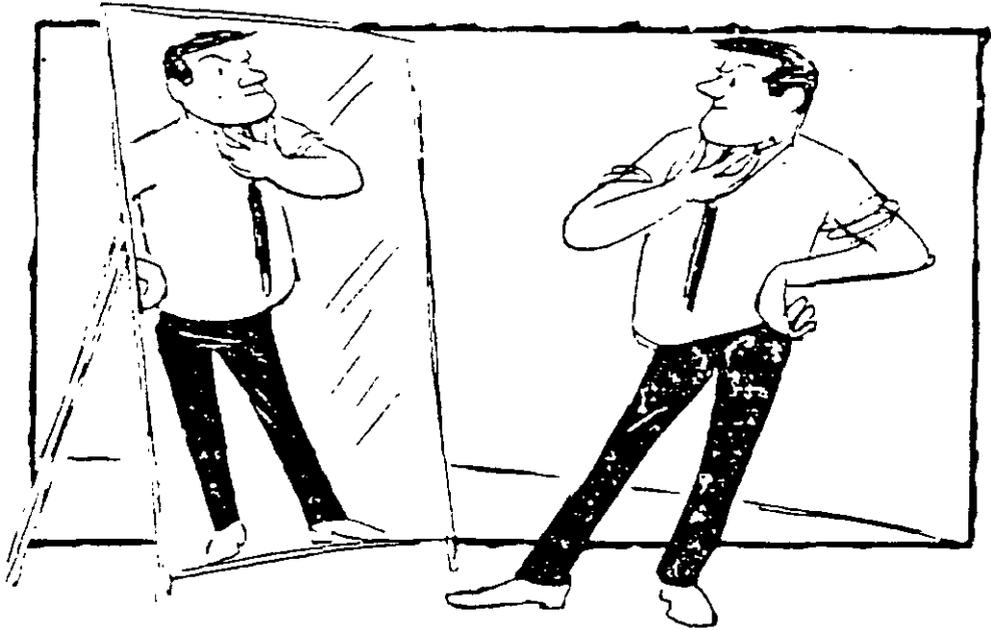
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



PROTECCION.

**Conoce antes que nadie los procedimientos en caso de
desastre o siniestro.**

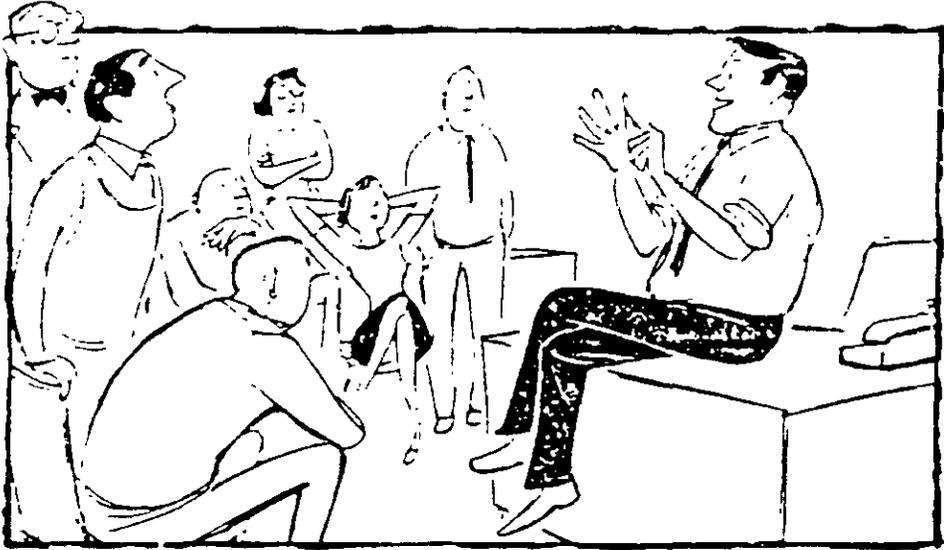
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



AUTOCRÍTICA.

Evalúa constantemente su desempeño con autocrítica saludable y estimulante.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



JUNTAS.

Conduce reuniones y modera deliberaciones atinadamente.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



COMUNICACIONES ESCRITAS.

Elabora informes, cartas y comunicados escritos frecuentes.

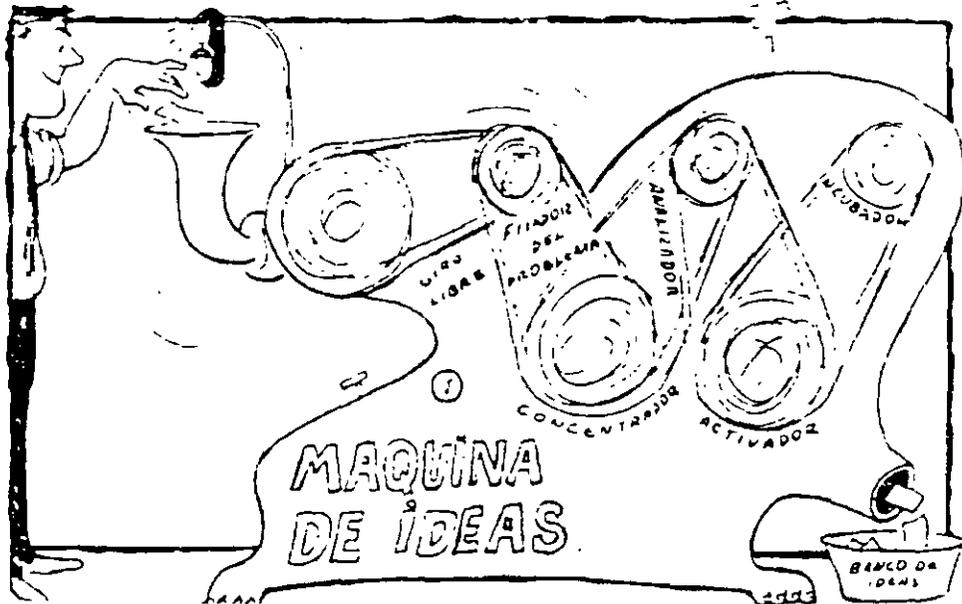
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

Organiza sus actividades y administra su tiempo señalando prioridades y posterioridades.

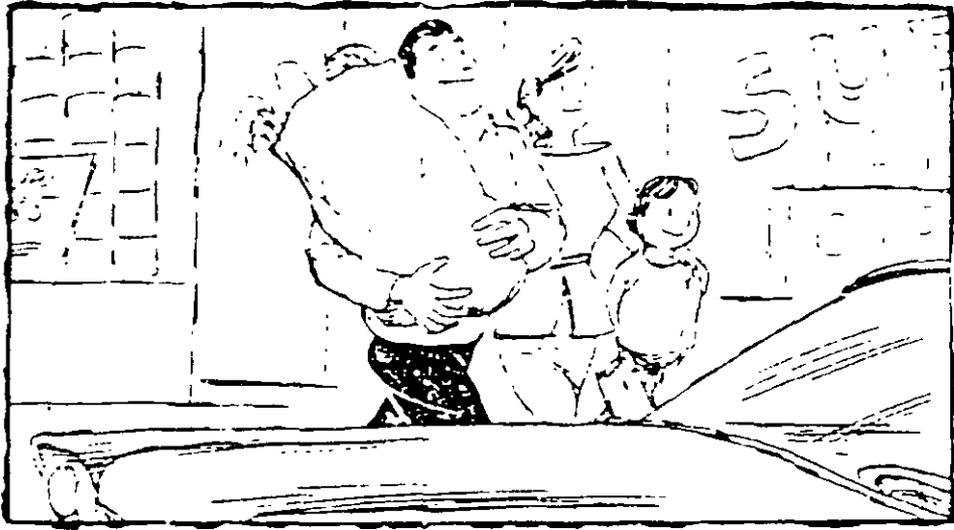
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



INNOVACION.

Es un innovador.

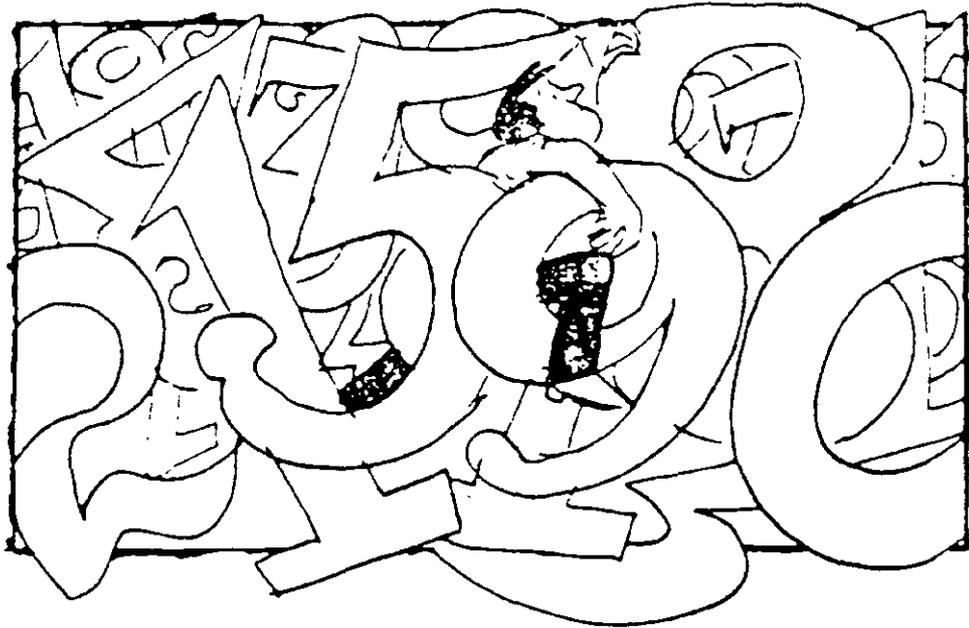
**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



ECONOMÍA.

Participa activamente en la economía de la organización.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



ESTADÍSTICAS.

Elabora estadísticas, consciente de su necesidad y funciones en la organización.

**CURSO:
SUPERVISIÓN Y MANEJO DE PERSONAL**



RELACIONES VERTICALES ASCENDENTES.

Mantiene buenas relaciones con sus superiores.

LISTA DE CONTROL DEL SUPERVISOR EFICIENTE.

Califique su eficiencia. Anote un **3** en las afirmaciones que usted crea que describen su situación. **2** para aquellas que son parcialmente verdaderas. **1** para las que ocurren muy poco y **0** para aquellas que no lo describen en absoluto.

- _____ 1. Conozco absolutamente todos los aspectos de mi trabajo.
- _____ 2. Organizo el flujo de mi trabajo de forma eficiente.
- _____ 3. Controlo el flujo de trabajo para que se ajuste a como estaba organizado.
- _____ 4. Conozco lo suficiente del panorama general como para comunicar lo que hago a los que quieren saberlo.
- _____ 5. Soy personalmente productivo.
- _____ 6. He desarrollado sistemas de seguimiento para controlar los resultados.
- _____ 7. Soy esmerado y eficiente en mi área de trabajo, como para ejemplo de los demás.
- _____ 8. Puedo captar con facilidad situaciones nuevas; cuando éstas se presentan.
- _____ 9. Soy hábil y combino las tareas para acrecentar la eficiencia.
- _____ 10. Estimulo a mis subordinados para que sugieran ideas en torno a la eficiencia.
- _____ 11 Busco constantemente la manera de hacer mejor las cosas.
- _____ 12 Ayudo a mi supervisor a ser más eficiente preparándome y anticipando las necesidades.

_____ PUNTUACIÓN

Si su puntuación es de 28-36, felicítese ya se encuentra en órbita. Si es de 19-27, ¡Hurra! Ya está abandonando el salvavidas. De 11-18, está aprendiendo, pero aún no está listo para volar. Debajo de 11, "regrese a la escuela base" a aprender los secretos del vuelo.

EXAMEN SOBRE SU CAPACIDAD DE ESCUCCHAR E INFORMAR

¿Qué tan importante es la "pertenencia" como factor de éxito para usted? Haga esta prueba y encuentre la respuesta.

Califique con **3** si la respuesta es absolutamente, con **2** si es solo parte del tiempo, **1** si es de vez en cuando y **0** si es nunca.

ESCUCCHAR

Sea honesto consigo mismo sobre su estilo de escuchar. Cuando los empleados discuten sobre el trabajo con usted, ¿qué tanto los escucha?

- _____ Conozco el valor que representa el escuchar para la moral de mis empleados.
- _____ Escucho a todos y cada uno de los miembros de mi equipo de profesional a profesional.
- _____ Obtengo los detalles necesarios de cada conversación.
- _____ No doy juicios de valor mientras escucho.
- _____ Me doy tiempo para escuchar.
- _____ Conozco el valor de saber escuchar para el éxito de mi trabajo.
- _____ Respondo lo más pronto posible cuando se requiere dar una respuesta.
- _____ Preparo a otros en las habilidades de saber escuchar.
- _____ Escucho los mensajes ocultos.
- _____ Doy seguimiento y oportunidad para las soluciones.
- _____ ¡Soy un gran oyente!

INFORMAR

¿Qué tan bien informa a su gente? Cuando los empleados quieren saber que esta pasando, ¿qué hace usted?

- _____ Conozco el valor de mantener informados a mis empleados.
- _____ Doy información a cualquiera que la necesite, por igual.
- _____ Prefiero informar a mis empleados personalmente que por medio de un memorando.
- _____ Me doy tiempo para informar.
- _____ Hago indicaciones para poner al día a los que se ausentaron.
- _____ Comparto información informalmente para ayudar constantemente a los demás.
- _____ Incluyo a todo el personal cuando ocurren nuevos acontecimientos.
- _____ Guardo la mínima información posible.
- _____ Utilizo la información para hacer que todos se entusiasmen con el trabajo.
- _____ PUNTUACIÓN.

Una puntuación de 51-60 muestra que sus oídos y su mente están abiertos. De 41-50, indica que está generando un trabajo sólido. Si obtuvo entre 31 y 40 muestra que a menudo su gente se siente relegada; 21-30, sugiere un verdadero problema. Abra sus ojos, sus oídos y su mente.

RESPECTE LOS SENTIMIENTOS DE SUS EMPLEADOS.

El respeto y el reconocimiento habla de lo que un individuo merece. Cuando se comunica respetuosamente, esta diciendo en el fondo "los sentimientos de usted son importantes para mí".

El respeto esta abierto. Necesita consistencia. Usted ha creado una posición que requiere de alguien que esté motivado en respuesta a la motivación que usted ofrece. Cuando usted coloca a una persona en esta posición, es esencial que respete la habilidad de la persona para desempeñar su trabajo.

Usted puede o no mostrar respeto de varias formas. Califíquese en lo siguiente: Ponga un **3** si es siempre, un **2** si es parte del tiempo, **1** si es ocasionalmente y **0** si es nunca.

- _____ Saludo amablemente a todos, cada día.
- _____ Me doy tiempo para ADUV (administrar dando una vuelta), para hacer preguntas, charlar y escuchar.
- _____ Cuando me dirijo a los empleados, los miro directamente y hablo con respeto y amabilidad.
- _____ Los incluyo en tantas decisiones como sea posible.
- _____ Les pido consejos en los asuntos que conciernen a su trabajo, a su área y a otros de talles relacionados.
- _____ Los trato a todos de igual manera.
- _____ No guardo información para ninguno de los miembros del equipo.
- _____ Llamo a los empleados por su nombre preferido.
- _____ No asigno proyectos especiales sin analizar cuidadosamente las necesidades de crecimiento de mi gente.
- _____ Elogio a las personas cuando el trabajo se ha realizado bien.
- _____ Corrijo en privado cuando algo no estuvo bien.
- _____ Doy asesoría para mejorar la ejecución del trabajo y de nuevas habilidades.
- _____ Insisto en que se alcancen altos niveles y lo comunico respetuosamente

_____ PUNTUACIÓN

Si usted tuvo una puntuación de 37-45, su gente se siente muy respetada, 30-36, usted hace que la gente se sienta bien, 22-29, la gente siente que usted no la respeta mucho, 15-21, se esta tramando una revuelta
--

¿QUÉ TAN ALTO ES SU C.I.?

¿Cómo crea usted su espíritu de innovación? Califique su C.I. (coeficiente de innovación) Hay personas que critican lo que está mal, personas que sugieren mejores formas para que otros hagan las cosas y personas que encuentran una mejor manera de hacerlas. ¿En que categoría se ubica usted?

Haga este rápido auto-examen para medir su coeficiente de innovación. Anote **3** si es siempre, **2** si es a veces, **1** si es de vez en cuando y **0** si nunca.

1. ¿Es usted detective? ¿Busca bajo la superficie lo que está pasando con los problemas, tendencia, retroalimentación de los otros?

2. ¿Es usted un "oportunista de la innovación"? ¿Encuentra oportunidades para resolver problemas, crear deseos, cubrir necesidades?

3. ¿Es usted un estratega? ¿Invierte tiempo redefiniendo sus metas, corrigiendo su curso y revisando los planes para alcanzarlos?

4. ¿Es usted motivador? ¿Examina suposiciones, tendencias, ideas preconcebidas como pretextos y oportunidades?

5. ¿Tiende a ser coleccionista? ¿Activa usted el monitor de cambio en su campo, en cuanto a tecnología, políticas o actitudes para localizar oportunidades con anticipación?

6. ¿Es usted un conector? ¿Mantiene la mirada atenta a conceptos que pueden tomarse de un campo para ser aplicados a otro?

7. ¿Corre usted riesgos? ¿Está dispuesto a desarrollar y a experimentar con sus propias ideas?

8. ¿Cómo está su intuición? ¿Confía en sus sentimientos verdaderos?

9. ¿Es usted simplificador? ¿Puede reducir decisiones complejas a unos cuantos y sencillos términos viendo el panorama general?

10. ¿Satisface usted las necesidades? ¿Busca las necesidades humanas más allá de las estadísticas?

11. ¿Es usted un visionario? ¿Sus pensamientos se adelantan a los de sus colegas? ¿Piensa a largo plazo? ¿Describe su visión a los otros?

12. ¿Tiene muchos recursos? ¿Investiga para fundamentar sus puntos de vista? ¿Usa la información creativamente?

13. ¿Su manía es escuchar y retroalimentar? ¿Busca la delantera para escuchar opiniones sobre sus dudas? ¿Acepta las mejores ideas de los otros?

14. ¿Es usted un tejedor de redes de información? ¿Tiene contactos de comunicación con quienes puede compartir ideas, se entusiasma con nuevos enfoques e ideas? ¿Busca por fuera otros innovadores?

15. ¿Es usted un futurista? ¿Frecuenta, con otros observadores, la bola de cristal? ¿Está Usted fascinado con el futuro?

16. ¿Es usted un lector ávido? ¿Devora libros, revistas, artículos que cuentan relatos de éxito, que tratan de innovación en general y de su campo de interés en particular?

PUNTUACIÓN

Una puntuación de 41-48 muestra que usted se detiene lo suficiente en su persecución de la visión para hacerse estas preguntas. Algún día su nombre figurará. Si obtuvo 30-36 está usted despierto, tiene buena voluntad y es una persona reconfortante. Debajo de 29 usted es un preservador y conservador del pasado. Su talento parece estar confinado a otras áreas.