



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y CREACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES PARA LAS
DEFICIENCIAS EN EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO
INTERCULTURAL, MENDOZA.

Autor
GISELLE ESTEFANIA GRECO ARANCIBIA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES.

PROFESOR GUIA: PATRICIO VICENCIO G.

Viña del Mar, Enero del 2009.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi mejor amiga, compañera, y guía en mi vida, a mi Madre, aquella dulce persona que ha hecho posible realizar todos mis sueños, incluyendo la posibilidad de realizar esta practica en otro país, solo por que yo creía que era necesario y productivo, dado esto me apoyo emocionalmente, sicológicamente y económicamente sin importar la opción más económica existente, es decir, la posibilidad de hacerlo en este país, aun así me apoyo hasta la ultima pagina de este informe y se que lo hará hasta el ultimo esfuerzo de mi imaginación y acción en esta vida.

Agradezco a mi alma gemela que me ha acompañado y cuidado desde el principio en el mundo Universitario mostrándome lo más hermoso de un compañero, amigo y romántico novio, a mi amor Nicolas.

Agradezco también a mis queridos amigos que hicieron mucho más dulce la vida universitaria y menos compleja gracias a su ayuda despreocupada y poco egoísta, un gran abrazo a Cristian Álvarez, Norman Correa, Daniel Carvajal, Frederic Rubilar, Sabrina Abarca, Cristian Arriagada, Carol Pizarro, entre otras personas sensacionales.

Agradezco a mi profesor guía, Patricio Vicencio por su paciencia y gran disponibilidad en todo momento que lo necesité.

Índice.

Agradecimientos.	1
Índice.	2
Introducción.	3
Objetivo General.	4
Objetivo Específico.	4
Capítulo 1: Marco Teórico.	5
Capítulo 2: descripción de la Empresa.	35
Capítulo 3: Descripción de las funciones realizadas.	37
3.1. Trabajo Desarrollado.	37
3.2. Problemas encontrados.	38
3.3. Soluciones y acciones propuestas.	61
3.4. Descripción de los resultados.	96
Capítulo 4-. Conclusiones.	128
Bibliografía.	131

Introducción

La práctica realizada fue en el Instituto de idiomas Intercultural ubicado en Mendoza, Argentina, practica escogida por la posibilidad de conocer una industria diferente que me entregue un mayor conocimiento sobre la cultura empresarial de otro país junto al descubrimiento de nuevas filosofías, estilos de trabajo, entre otros descubrimientos de los sistemas y reglas sociales que influyen en el mundo de los negocios, conductas ajenas unas de otras que se desarrollan en países tan cercanos pero a la vez tan distintos y lejanos culturalmente, cuyas diferencias nos entregan la capacidad de descubrir las fortalezas y debilidades de cada país para distinguir y reestablecer los aspectos positivos, influencia que motivando a evolucionar de acuerdo a lo mejor de cada nación.

Mi labor en el Instituto intercultural básicamente se creo en función de lo que necesitaba la empresa, y lo que encontró adecuado la directora Cristina Isenrath, mi trabajo comenzó por analizar los servicios y diferentes productos que ofrecía la organización, los clientes a los que se dirigía, identificar la cultura y filosofía empresarial que mantenía, investigar como interactuaban las diferentes áreas, los roles, actividades y tareas asignadas de cada trabajador y junto a esto debí cooperar con actividades del área de marketing y labores administrativas.

Objetivo General: Analizar y crear posibles soluciones para las deficiencias en el manejo del recurso humano del instituto Intercultural.

Objetivo específico 1:

Identificar la estructura organizacional, roles, cargos y actividades de los trabajadores de Intercultural.

Objetivo específico 2:

Identificar las deficiencias en los sistemas de filosofía, liderazgo, comunicacional, motivacional, control y evaluación.

Objetivo específico 3:

Generar soluciones para cada problemática existente.

Capítulo 1: Marco teórico

Antecedentes de investigación, descripción de variables, bases teóricas y definición de términos básicos.

- 1) Administración
- 2) Recursos.
- 3) Recursos Humanos.
- 4) Administración de Recursos Humanos.
- 5) ARH.
- 6) Planificación estratégica.
- 7) Comportamiento organizacional.
- 8) Cultura organizacional.
- 9) Filosofía empresarial.
 9. a Modelos de comportamiento organizacional
 9. b Principios perdurables según Herb Kelleher.
- 10) Liderazgo.
 10. a Características necesarias de un líder.
 10. b Estilos de liderazgos.
 10. c Modelo de liderazgo situacional de Hersey Y Blanchard.
 10. d Sustitutos y facilitadores del liderazgo.
- 11) Comunicación.
 11. a Barreras que dificultan la comunicación.
 11. b Símbolos de la comunicación.
 11. c Sistemas para mejorar la comunicación.
- 12) Motivación.
 12. a Tipos de motivación.

- 13) Sistema de control.
 - 13. a Etapas del control.
 - 13. b Principios del control.

- 14) Sistema de evaluación.
 - 14. a Características de la evaluación.
 - 14. b Objetivos de la evaluación
 - 14. c Teoría The One-Minute Manager Por Kenneth Blanchard y Spencer.
 - 14. d Pilares del método.
 - 14. e Entrevista personal.

A través de la historia diversos personajes de estudio y de gran experticia en el ámbito administrativo del Recurso Humano, han intentado combatir las carencias y debilidades de las organizaciones, como las que presenta el Instituto Intercultural, en este informe se presentaran todas aquellas teorías, estudios, modelos, variables y conceptos que darán creación y base a las distintas soluciones propuestas para mejorar las falencias que el Instituto presenta.

1) Administración:

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.¹

Es el proceso de manejar los recursos y transformarlos en el bien o servicio que esa empresa en particular produce.²

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>, administración de los recursos humanos.

² Oscar Johansen B. Nociones elementales de la administración, Editorial Universitaria, Decimasexta edición, pagina 23.

2) Recursos

Son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.³

3) Recursos Humanos: Las personas, el principal activo de la empresa, el capital humano, hombres y mujeres, el individuo.⁴

4) Administración de Recursos Humanos.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y la propia organización y del país en general.⁵

5) La ARH

Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La ARH es el proceso administrativo aplicado para el mejoramiento de los recursos en una organización para el logro de los objetivos organizacionales. El conjunto de

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>, administración de los recursos humanos.

⁴ Juan Jose Almagro, El reloj de Arena, La mistica de los recursos humanos, Pearson Prentice Hall, Pearson Education, S.A. 2003, pagina12.

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>, administración de los recursos humanos.

funciones que realiza RH están integrados en este proceso y con el cual se ayuda para encargarse desde el reclutamiento hasta como controlar al personal de toda la empresa y retenerlo.⁶

6) Planificación Estratégica.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La planificación estratégica es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.⁷

La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para generar decisiones y acciones fundamentales para guiar lo que es, lo que hace y lo que hará la organización.

⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/>, Administración de Recursos Humanos Como Proceso y Sistema

⁷ www.Monografias.com, Planificación Estratégica.

Esta planeación entrega la oportunidad de cuestionarse nuevamente que es lo que persigue la organización y junto a esto averiguar si lo que se propuso en los orígenes de la organización debiera seguir vigente, además de reconocer si sus sistemas actuales de trabajo son los más idóneos para el desarrollo óptimo de la organización.⁸

7) Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional, es un estudio que se dirige a comprender la manera en que las personas tanto en forma individual como en grupos actúan en las organizaciones, ayudando a entender las relaciones interpersonales, como por ejemplo las resultantes de la interacción de dos personas como compañeros de trabajo o superior-subordinado, así como las interacciones de grupos pequeños ya sean formales o informales y como entre estos grupos deben coordinar esfuerzos por ejemplo área de marketing-contabilidad, es decir la comprensión de relaciones intergrupales. El comportamiento organizacional comprende como toda ciencia cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar.

El primer objetivo es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones, esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta de las personas en el trabajo. La segunda meta es comprender por qué las personas se comportan como lo hacen, ya que sería sumamente decepcionante si los administradores solo pudieran hablar de la conducta de

⁸ http://www.udec.cl/dee/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=66,
Universidad de Concepción, Unidad Estratégica, Planificación estratégica.

sus empleados pero no comprender las razones detrás de sus actos, por lo tanto un buen director es preocupado de aprender a buscar las explicaciones y no dar por sentado la realidad por si misma. La tercera meta es lograr predecir la conducta futura de los empleados, lo ideal seria que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivos de desorganización para que el administrador pueda emprender acciones preventivas, la ultima meta es controlar, dado que los administradores son responsables de los resultados de desempeño, tanto la de sus acciones como la de sus empleados, el control y respuesta de este debe hacer un impacto en el comportamiento y productividad de los trabajadores de la organización.⁹

8) Cultura Organizacional.

La cultura organizacional son las normas y las actitudes para y ante el trabajo, es un factor determinante.¹⁰

Las culturas organizacionales son el patrón a seguir y cuyo objetivo es crear las líneas de comportamiento para los trabajadores y muchas otras cosas más, las culturas

⁹ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Dinámica de los individuos y las organizaciones, Décima Edición, Mc Graw Hill, 1999, página 5.

¹⁰ Juan José Almagro, El reloj de Arena, La mística de los recursos humanos, Pearson Prentice Hall, Pearson Education, S.A. 2003, paginas 43, 44.

organizacionales son fundamentales para el desarrollo óptimo de una empresa por distintos motivos. Una de las razones es que ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son así mismo una fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros, quizás más que cualquier cosa la cultura contribuye a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas, atraen la atención y transmiten una visión. ¹¹.

9) Filosofía empresarial.

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, o se puede entender como la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La filosofía de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial.

Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial".¹²

9. a Modelos de comportamiento organizacional.

¹¹ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Sistemas sociales y cultura organizacional, Décima Edición, pagina 112.
Mc Graw Hill

¹² Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Modelos de comportamiento organizacional. Pagina 30.

Los modelos o también llamados paradigmas suelen partir de ciertos supuestos sobre la gente y conducir a ciertas interpretaciones, implicaciones e incluso predicciones de hechos, los paradigmas mas allá de que se les desarrolle conciente o inconscientemente guían poderosamente el comportamiento de los directivos u administradores, y estos tienden a actuar como piensan, dado que los dirigen sus ideas dominantes, por lo que es de suma importancia que la directora advierta la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como el efecto positivo o negativo en sus trabajadores, áreas y conjunto general de la organización, y junto a esto evaluar su eficacia, para luego realizar cambios, evoluciones o transformaciones correspondientes para el perfecto desarrollo de los trabajadores de su Instituto.¹³

Los modelos son cuatro, el autocrático, de custodia, de apoyo y colegial, haré un resumen de sus orígenes, características y efectos en los trabajadores y junto a esto determinare cual es el utilizado por la directora en las áreas estudiadas y junto a esto se podrá definir y establecer cual es el más apto para cada área.¹⁴

9. a.1 El modelo autocrático: tiende sus raíces en la historia y ciertamente fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial, este modelo depende del poder, quienes ocupan el mando deben poseer el poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla será sancionado, en un entorno autocrático, la orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal, esta autoridad se delega por derecho de mando de las personas que corresponda, la dirección cree saber

¹³ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Modelos de comportamiento organizacional, pagina 33.

¹⁴ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, de comportamiento organizacional, paginas de

que es lo mejor y esta convencida de que es obligación de los empleados cumplir ordenes, parte del supuesto de que los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño, motivo por el cual es deber de la dirección impulsarlos en ese sentido.

Es importante destacar que el modelo autocrático es un medio útil para el efectivo cumplimiento del trabajo, no se puede decir que es completamente inservible, además que esta descripción realizada es del lado mas extremo del modelo, pero también se halla en diferentes matices, del mas claro al más oscuro.

9. a.2 El modelo de custodia: Para ser exitoso el modelo de custodia debe depender de recursos económicos. La orientación administrativa resultante se basa en el dinero por pagar salarios y prestaciones. Dado que las necesidades físicas de los empleados ya se encuentran razonablemente satisfechas, el empleador se remite a las necesidades de seguridad como fuerza de motivación, pero si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones, le será imposible adoptar el modelo de custodia. El enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe para sustento diario, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo que se refiere de seguridad y bienestar.

9. a.3 El modelo de apoyo: El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A traves del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente

que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adoptan actitudes como esas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. Si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirán responsabilidades, desarrollaran el impulso a contribuir y se superarán.

9. a.4 El modelo colegial: El modelo colegial depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados. El resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Puesto que al mismo tiempo se dan que también los administradores hacen importantes contribuciones, les resulta fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se les considera a los administradores como colaboradores.

La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad. Por ejemplo, los empleados se rinden a un trabajo de calidad no porque la dirección se lo exija o por el riesgo de ser sorprendidos por un inspector en el momento de faltar a ello, si no por que se sienten íntimamente obligados a ofrecer alta calidad a los demás. La autorrealización conduce a cualquier modo a un entusiasmo moderado por el desempeño.

Estos cuatro modelos previamente fueron realizados con el objetivo de satisfacer las necesidades mas imperantes de los empleados y del perfecto manejo de las organizaciones, lo que mantienen en común estos cuatro modelos es que cada uno de ellos puede aplicarse óptimamente en algunas situaciones, áreas o compañía en general, sin tener limite alguno a cambiar, transformar o mejorar en distintas formas su uso. El desarrollo de estos modelos ha sido producto de la urgencia de resolver necesidades diferentes, cuya importancia se impone en un momento dado.

Cada modelo aporta de acuerdo a las necesidades requeridas ya sea que este dirigido a los conocimientos y habilidades distintos del administrador como también las expectativas en cuanto a las funciones que tiene que cumplir los empleados varían dependiendo de la cultural organizacional de la compañía, es decir, que cada organización posee sus propias políticas y modos de vida, pero quizás los mas importante sea la diferencia existentes en las condiciones de las tareas.

9. b Principios perdurables según Herh Kelleber.

Los principios de Herh Kelleber, fueron creados para conocer la naturaleza de los individuos, explica seis conceptos básicos sobre la conducta humana.¹⁵

¹⁵ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Dinámica de los individuos y las organizaciones. paginas de la 11-14.

9. b.1 Conocimiento de las diferencias individuales.

Todos los individuos son únicos y diferentes y esta diversidad debe ser reconocida y considerada como un bien valioso por la organización, y a través de estas diferencias individuales los administradores pueden motivar mejor si se los trata a cada uno de ellos de diferente manera o la vez comprender sus errores y deficiencias.

9. b.2 Percepción.

Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferentes maneras y es así como cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente forma ya que cada uno posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes, y cada uno reacciona en mundo laboral de acuerdo a su percepción y su realidad, de acuerdo a sus convicciones, valores y expectativas.

9. b.3 Individuo Integral.

Un trabajador es un individuo integral, las habilidades no pueden dissociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. La vida domestica no es completamente independiente de la vida laboral, las personas operan como seres humanos completos.

9. b.4 Conducta Motivada.

La motivación como tal, se relaciona con dos factores, las necesidades de una persona y las consecuencias resultantes de sus actos, en el caso de las necesidades lo que motiva al individuo no es lo que los otros creen que necesitan sino lo que desean.

9. b.5 Deseo de Involucramiento.

La gente desea sentirse satisfecha de si misma, este deseo se manifiesta es su impulso hacia la eficacia personal o a la certeza de que poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir con las expectativas puestas para una determinada función o realizar una contribución significativa.

9. b.6 Valor de las personas.

Los individuos merecen un trato distinto al que se le da a otros factores de producción (tierra, capital, tecnología) ya que su importancia es mayor, a causa de esta distinción desean ser tratados con atención, respeto y dignidad y que se les valore por sus habilidades, capacidades y lo más importante por el trabajo realizado

10) El liderazgo.

El liderazgo es el proceso por el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.¹⁶

¹⁶ Robert N Lussier y Christofer F Achua, Liderazgo, Teoría-Aplicación-Desarrollo de habilidades, Editorial Copyright 2002, Internacional Thompson Editores. SA.

El concepto liderazgo es el proceso de influir, en apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos, es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas.

Es una de las partes más importantes de la administración, pero de ninguna manera la agota, La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos.

Los administradores obtienen resultados dirigiendo las actividades de los demás, en tanto que los líderes crean una visión e inspiran a los demás a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales.¹⁷

10. a Características necesarias de un líder¹⁸.

10. a.1 Autoestima.

10. a.2 Capacidad de Visión.

10. a.3 Creatividad.

10. a.4 Equilibrio.

10. a.5 Capacidad de Aprendizaje.

10. a.6 Capacidad de lograr una comunicación efectiva

10. a.7 Entrega de poder.

10. a.8 Capacidad de trabajar y formar equipos.

¹⁷ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Liderazgo y Empowerment. Paginas

¹⁸ David Fichman, El camino del líder, Historias Ancestrales y vivencias personales, 2ª Edición, Aguilar Chilena de Ediciones, Ltda., 2001, paginas 21-129.

10. a.9 Capacidad de liderar y servir sin ego.

10. b Estilos de liderazgos

El modo en que un líder utiliza el poder establece un tipo de estilo de liderazgo, existe el estilo, autocrático, participativo y permisivo. Cada estilo posee beneficios y limitaciones. Es posible que los líderes empleen los tres estilos en el mismo periodo, pero uno de ellos tiende a predominar sobre los demás.¹⁹

10. b.1 Líderes autocráticos: centralizan el poder y la toma de decisiones, estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por mismos. Asumen plena autoridad y responsabilidad. El liderazgo autocrático es habitualmente negativo, ya que se basa en amenazas y castigos, pero puede parecer positivo,

Algunas de las ventajas del liderazgo autocrático son que a menudo resulta satisfactorio para el líder, ya que permite decisiones rápidas, hace posible la utilización de subordinados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Su principal desventaja es que desagrada a la mayoría de los empleados, especialmente si es tan extremo que genera temor y frustración. Además, rara vez propicia un compromiso organizacional intenso entre los empleados, lo que deriva en bajos niveles de rotación y de índices de ausentismo.

¹⁹ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Liderazgo y Empowerment. Paginas de 222 a 224.

10.b.2 Líderes participativos: descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso del autócrata, por que surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de estos. Los empleados son informados de las condiciones que afectan a sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias. La tendencia general s dirige al amplio uso de prácticas participativas, dado que es congruente con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

10. b.3 Líderes permisivos: evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de este y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. El líder desempeña apenas una función menor. El liderazgo liberal ignora las contribuciones del líder, aproximadamente de la misma manera en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que diferentes unidades de una organización procedan de acuerdo con el entreveramiento de sus propósitos, lo que puede degenerar en caos.

Por estas razones normalmente no se le utiliza como estilo dominante, aunque resulta útil en situaciones en las que un líder puede poner enteramente una decisión en las manos del grupo.

10. c Modelo De Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

El modelo de liderazgo situacional o llamado ciclo de vida, creado por Paúl Hersey Y Kenneth Blanchard, indica que el factor más importante entre los que influyen en la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de un subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación, específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso). Los administradores evalúan el nivel de desarrollo examinando el nivel de conocimientos laborales, habilidades y capacidades de un empleado, así como su disposición a asumir responsabilidades y su capacidad de actuar en forma independiente. Es común que los empleados se desarrollen mejor en relación con una tarea cuando reciban la orientación adecuada, obtienen experiencia de trabajo y constatan las retribuciones a la conducta de cooperación. Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada como el compromiso para realizarla pueden variar entre un empleado y otro, en consecuencia, los niveles de desarrollo demandan diferentes respuestas de los líderes.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo (también llamadas de tarea y relación) para crear cuatro estilos principales: de indicación, de venta (entrenamiento), de participación (apoyo) y de delegación, lo que sugiere que el estilo de liderazgo de un administrador debe variar de acuerdo a la situación.

El modelo es simple e instituidamente atractivo y acentúa un importante factor de contingencia (las capacidades de un empleado en lo individual para una tarea específica) en ocasiones subestimado, este modelo ha alcanzado considerable difusión y despertado

el interés de muchos administradores en la idea de enfoques de contingencias del estilo de liderazgo.²⁰

Niveles de desarrollo.

Estilo recomendable.

Baja capacidad, baja disposición.

De indicación (directivo; poco apoyo)

Baja capacidad, alta disposición

De venta/ entrenamiento (directivo, apoyo)

Alta capacidad, baja disposición

De participación (de apoyo, poca dirección)

Alta capacidad, alta disposición.

De delegación (poca dirección, poco apoyo)

10. d Sustitutos y facilitadores del liderazgo.

Los sustitutos del liderazgo, son factores que vuelven innecesarias las funciones de liderazgo mediante el reemplazo de otras fuentes.

La presencia de sustitutos como la gran experiencia de los subordinados, reglas claras o un grupo de trabajo cohesivo permite atenuar la necesidad de la orientación tradicional a las tareas de un líder. Otros factores, como tareas intrínsecamente satisfactorias, orientaciones profesionales por parte de los empleados o la gran necesidad de independencia de un empleado, pueden disminuir la necesidad de una conducta que requiere un líder. Alternativamente, las características y capacidades de un líder pueden aclararse y completarse con otros factores. Los facilitadores del liderazgo son elementos que amplifican el impacto de un líder en los empleados. Una orientación directiva puede

²⁰ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Liderazgo y Empowerment. Paginas: 228-229.

mejorar con un incremento en el estatus o poder de retribución de un líder, o en condiciones de uso de ese estilo de liderazgo en labores sujetas a frecuentes crisis. Un estilo de liderazgo de apoyo puede afianzarse con el aliento y un mayor número de actividades laborales basadas en equipos o el incremento de la participación de los empleados en la toma de decisiones. La contribución más importante del enfoque de sustitutos/facilitadores es que las organizaciones disponen por este medio un remedio distinto en aquellos casos en los que no es factible reemplazar o capacitar a un líder o hallar un mejor ajuste entre líder y puesto.

Sin embargo explica los autores de este sistema que se juegan con las emociones del líder, quien anteriormente se consideraba sumamente importante y constata que es parcialmente reemplazable, puede sufrir una pérdida de autoestima, lo que podría traer grandes consecuencias.²¹

11) La comunicación

La comunicación es un fenómeno social de intercambio de mensajes o bien un proceso de transmisión de mensajes con vistas a lograr una respuesta a un cambio de actitudes.²²

²¹ Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Liderazgo y Empowerment. Páginas 234- 235.

²² Francisco de la Torre, Relaciones Humanas en el ámbito laboral, Editorial Trillas, s.a. de C.V, 1998, página 57.

“Comunicar es algo más que transferir información. Es más que informar, verbo con el que nos podemos confundir. En nuestro mundo de la empresa, y en cualquier otro ámbito, hay que estar con la feliz definición del diccionario de la lengua española:

“Hacer a otro participe de lo que uno tiene” y esa es la primera de las acepciones, hay muchas más, desde “extenderse y propagarse” a “conversar, pero la academia, a mi juicio, acierta con la primera. Hay que volver a los clásicos. Comunicar viene del latín *comunicare*, que significa “poner en común, compartir, participar de...” ¿Había alguna duda?”²³

La comunicación_“Es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre si lo que sienten y saben, gracias a este puente ambas partes pueden cruzar sin riesgo el río de los malos entendidos que en ocasiones separa a las personas”.²⁴

11. a Barreras que dificultan la comunicación.

En la comunicación existen diferentes barreras que la dificultan, sucede que aunque el mensaje llega al receptor y este hace un esfuerzo por decodificarlo, varias interferencias

²³ Juan José Almagro, El reloj de arena, La Mística de los Recursos Humanos, Pearson Practice Hall, 2003, pagina 90-91.

²⁴ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Administración de las comunicaciones, pagina 53.

pueden limitar su comprensión, y estos pueden ser producto de las circunstancias físicas o de emociones individuales.

Este llamado ruido puede impedir completamente una comunicación, eliminar parte de ella o conferirle un significado incorrecto, existen dos tipos de barrera que impiden una buena comunicación en el Instituto: personales, físicas.²⁵

11. a.1 Las barreras personales: son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico y otros factores. Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica, una sensación de exclusión emocional entre individuos, semejante a la distancia física.

11. a.2 Las barreras físicas: son interferencias de la comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es la distancia entre las personas.

11. b Símbolos de la comunicación:

Existen símbolos de la comunicación como son la acción y la no acción, la acción también llamada comunicación no verbal, es uno de los símbolos de la comunicación

²⁵ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Administración de las comunicaciones, paginas 60-61.

con mayor significado y la más interpretada por las personas, junto con la no acción, esta es la omisión de acciones, que revela un gran significado, y entrega de información a los empleados.²⁶

11. c Sistemas para mejorar la comunicación.

Existen diversos sistemas para mejorar la comunicación.²⁷

11. c.1 La política de puertas abiertas: Es una declaración por medio de la cual se exhorta a los empleados a acudir a su supervisor o a la dirección general para dar a conocer inquietudes.

11. c.2 Participación de grupos sociales: Se toma como una espontánea difusión de información, cuyo sistema revela mejor las condiciones reales que casi todas las comunicaciones formales.

11. c.3 Retroalimentación del desempeño: Es un sistema para mejorar la comunicación, esta permite a los empleados saber, que hacen y que tan bien están cumpliendo sus metas, fortalece la identidad individual y la sensación de aptitud de los empleados, por lo general la retroalimentación de desempeño da como resultado mejorasen el desempeño como mejores actitudes.

²⁶ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Administración de las comunicaciones, pagina 66.

²⁷ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Administración de las comunicaciones, paginas 70, 71, 75.

11.c.4 Apoyo social: Consiste es la percepción de que se les toma en cuenta, estima y valora, es la creación de muestras de calidez y confianza de los administradores en sus relaciones interpersonales, logrando un resultado positivo en el bienestar Psicológico y físico de los empleados, así como en su desempeño y satisfacción laboral.

12) La motivación.

Diversos autores explican sus conceptos de motivación, para acercarnos más a su significado e importancia los expondré a continuación:

“La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección de encauza la energía”²⁸

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”²⁹

12.a Tipos de motivación.

12. a.1 La mejora de las condiciones laborales: Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que

²⁸ Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.

²⁹ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484.

permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción

12. a.2 La adecuación persona/ puesto de trabajo: Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además este motivada e interesada por las características del mismo.

12. a.3 La participación y delegación: Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

12. a.4 El reconocimiento del trabajo efectuado: Constituye en comunicar a los empleados lo correcto de sus funciones, tareas y actividades.

12. a.5 Evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador.

12. a.6 El dinero como medio de retribución a los empleados: Es evidente que el dinero es importante para los empleados, por varias razones, ciertamente es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir. Este aspecto se refiere a su valor económico

como medio de intercambio para la asignación de recursos económicos, sin embargo, el dinero también es un medio de intercambio social, es un símbolo de prestigio para quienes lo poseen y pueden por lo tanto ahorrarlo o gastarlo a la vista de todo el mundo. Para los empleados es la demostración de que su empleador piensa en ellos. Es también un indicador de prestigio de cada empleado en relación con el de otros.

13) Sistema de control:

La función del control consiste básicamente en aquellas actividades que se llevan a cabo con el fin de forzar a las acciones a que se desarrollen conforme a los planes preestablecidos, lo más importante del control es evitar que sucedan distorsiones o desviaciones de los cambios, es un método preventivo.

El control administrativo, significa básicamente el control de personas. Si las personas son controladas en forma apropiada, entonces es posible que las acciones y conductas que se desarrollan estén conformes con los planes y los objetivos. Cuando los objetivos fijados o planificados no son alcanzados, de acuerdo con el resultado de controles, entonces debe tomarse medidas de solución.

La función de control no funciona de forma aislada ya que este debe participar con otros elementos administrativos como la planificación, la organización y la dirección.³⁰

13. a Etapas del control: ³¹

³⁰ Oscar Johansen B. Nociones elementales de administración, Editorial Universitaria, Decimasexta Edición, paginas 147, 149,149.

³¹ Oscar Johansen B. Nociones elementales de administración, paginas 149-154.

- 13. a.1 Establecer normas y métodos para el rendimiento
- 13. a.2 Medir las actividades.
- 13. a.3 Tomar medidas correctivas en caso de necesidad.
- 13. a.5 Retroalimentación.

13. b Principios de control: ³²

13. b.1 Equilibrio: Debe existir un equilibrio en el grado de control correspondiente y en la delegación y su responsabilidad, es importante que se establezcan estándares de medición, para trabajar dentro de los límites, y evitar así errores y desviaciones.

13. b.2 Oportunidad: El control debe aplicarse de forma oportuna, antes de que se efectúe el error, de manera que se puedan hacer medidas que logren evitar el error.

13. b.3 Objetivos: El control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos

13. b.4 Desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer el origen que la generó.

13. b.5 Función controladora: La persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

14) Sistema de la evaluación:

³² <http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml>, Concepto, importancia y principios del control.

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Aunque una de las tareas más importantes del gerente es ayudar a que los demás obtengan mejor desempeño, no es difícil evaluar el rendimiento del personal y preparar a otras personas para que mejoren. No es fácil medir el desempeño de un trabajador con exactitud. Muchas veces resulta difícil transmitir el resultado al trabajador de manera constructiva y sin causarle malestar y traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras.

La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivo o negativo de su rendimiento laboral.

El estudio de los sistemas de evaluación del rendimiento en el trabajador, nos permite señalar que en nuestro medio no se practican con la objetividad requerida. Comúnmente

se aplican grados de medición de los factores, imperando casi una total subjetividad lo que ha logrado como consecuencia una comprensible desconfianza en tan importante principio, que es instrumento para una justa valoración del hombre trabajador en el puesto de trabajo.

La evaluación amplía las bases de información del departamento de personal. Estos conocimientos sirven para la retroalimentación que reciben los trabajadores sobre su desempeño.

Una evaluación precisa del rendimiento, indica al trabajador cuales son sus deficiencias. Para el departamento de personal, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación sean más eficaces; de igual forma obtiene retroalimentación sobre sus actividades de desarrollo, el proceso de obtención de trabajadores y los diseños de empleos. En resumen, la evaluación del trabajador sirve como una verificación de control de calidad sobre el desempeño del trabajador en un determinado periodo de tiempo.

14. a Objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del trabajador no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por que y como deberá hacerse si es que debe hacerse.

Además debe buscar permanentemente la ubicación de los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir los trabajadores.³³

14. b Características de la evaluación:

14. b.1 Orientación al desempeño.

14. b.2 Atención particular a metas u objetivos.

14. b.3 Mutuo establecimiento de metas entre supervisor y empleado.

14. b.4 Amplio sistemas de retroalimentación.

14.c Teoría The One-Minute Manager Por kenneth Blanchard y Spencer

La teoría “The One-Minute Manager”, escrita por kenneth Blanchard y Spencer Jonson, sostiene que los elementos básicos de la buena administración no requieren mucho tiempo, la calidad del tiempo dedicado a los empleados es lo más importante que la cantidad. Proponen además que los administradores desarrollen esa capacidad mediante una actitud atenta.³⁴

³³ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm, Gestión en el tercer milenio, UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas.

³⁴ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Evaluación y retribución del desempeño, pagina 187.

14. d Pilares del método al minuto:

14. d.1 Establecimiento de metas al minuto (acuerdo sobre metas, breve registro de ellas, clara comunicación de normas y revisión continua de desempeño y deficiencias).

14. d.2 Elogios al minuto (vigilancia del desempeño de los empleados para “sorprender” sus éxitos, elogiarlos inmediatamente después y alentarlos a repetir ese desempeño en el futuro).

14. d.3 Reprimendas al minuto (decirles a la gente que hizo mal y hacer notar el impacto de ello, confirmación del valor del individuo a pesar del incidente negativo y demanda de mejoras futuras).

14. e Entrevista personal.

La entrevista personal, es una sesión es la que el supervisor proporciona al empleado retroalimentación sobre su desempeño pasado, le expone los problemas que hayan aparecido y lo exhorta a responder. Luego ambas partes establecen objetivos para el periodo siguiente.³⁵

Capítulo 2: Descripción de la empresa.

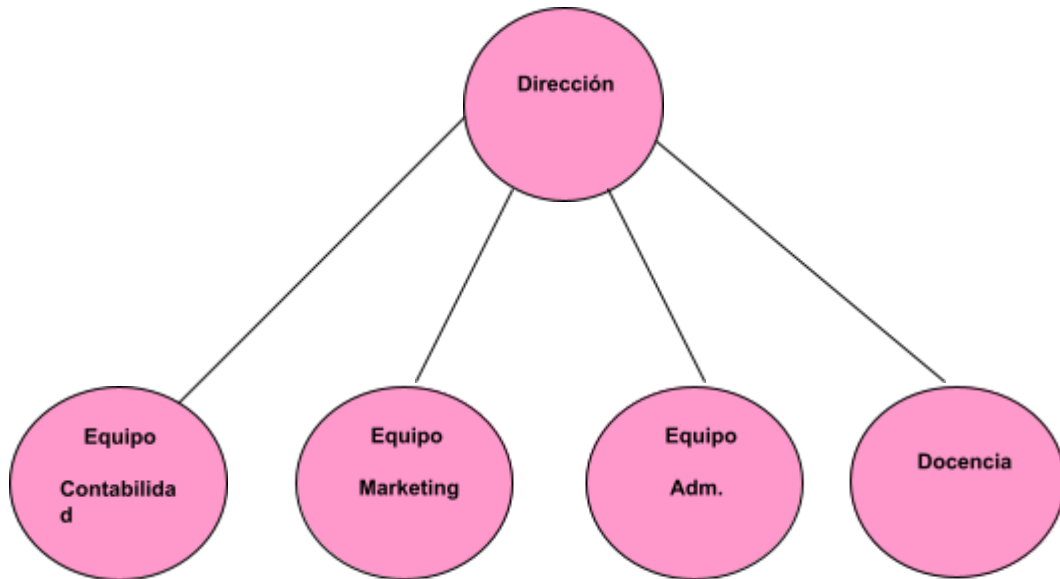
Presentación institucional

³⁵ Keith Davis, Jhohn .W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Evaluación y retribución del desempeño. Páginas 189-190.

Intercultural es un instituto privado de enseñanza de lenguas, ubicado en Mendoza, Argentina, su inicio de actividades fue el 1 de marzo de 1994, las lenguas que enseña son Inglés, Alemán, Francés, Italiano, Portugués, Ruso, Japonés, Chino, y la enseñanza de español a extranjeros, desde 1995 tiene planes aprobados de estudios terciarios técnicos y de formación de docentes en lenguas, con una acreditación de 1999. Junto a esto entrega servicios de intérpretes y traducciones para diversas entidades oficiales como: Bodegas Trivento, Impsa (inglés, portugués), Universidad de Mendoza, Yesos Knauff (alemán), Richter, Cóndor Arquitectura, Cápsulas VKN, Tapones Trier, entre otros. Intercultural, además es Consultor del consejo federal de educación y cultura de la nación en el área de las lenguas extranjeras y aborígenes (años 1996 a 1999).

Los Servicios de enseñanza de lenguas, entre otras, son entregadas a las siguientes instituciones: Hotel NH, Power Solution, Coca Cola, Nobleza Piccardo, Yacopini Inversora, Friolatina, Hotel Ibis Mendoza. Intercultural, tiene referente académico privado, a nivel local y regional para la temática de las lenguas y su enseñanza-aprendizaje y es miembro de SEA, Asociación de Centros de Idiomas.

Organigrama del Instituto Intercultural.



Capítulo 3: Descripción de las funciones realizadas.

3.1- Trabajo desarrollado.

Mi labor en Intercultural comenzó por reconocer los servicios y diferentes productos que ofrecía el Instituto, investigar los clientes a los que se dirigía y a los que pretendía abarcar, identificar la filosofía empresarial y el sistema de liderazgo que utilizaba a través de la propia visión de la directora, investigar como interactuaban las diferentes áreas, los roles, actividades y tareas asignadas de cada trabajador y junto a esto debí cooperar con actividades del área de marketing con mayor profundidad en el desarrollo de cursos nuevos, se estudio específicamente el de realizar un curso en particular, un curso de español orientado a los negocios para extranjeros que pararan en Mendoza,

específicamente estudiantes que llegaran a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que quisieran viajar a Argentina, Mendoza, pero el estudio y análisis de la posibilidad de llevar a cabo este proyecto no demostró ser rentable de realizar, dado que era muy poca la posible demanda, finalmente esta actividad creó la oportunidad de reconocer cuando un proyecto debe ser llevado a cabo, considerando que todo proyecto debe demostrar ser realmente necesario y satisfactorio para la demanda real y existente en la sociedad o medio que actúe la empresa u organización. Además realice actividades administrativas como interactuar con los clientes extranjeros, averiguar sus aspiraciones frente al servicio que pretendían utilizar del Instituto e investigar el grado de satisfacción con los servicios que actualmente utilizaban para obtener el conocimiento real de lo que proveía el Instituto y cuanto más debía mejorar ya sea en la calidad del curso hasta la atención al público.

3.2. Problemas encontrados

A continuación se definirán y analizarán las problemáticas y deficiencias encontradas durante mi labor como practicante, labor que me generó la posibilidad de ser partícipe de una organización con el beneficio de visualizar las amenazas y obstáculos que se interponen en el rol de ser un buen líder.

Mi misión es lograr un análisis macro y micro de la situación que aqueja al instituto en el manejo de sus trabajadores junto con los sistemas y tácticas que utilizan.

La herramienta a utilizar será el conocimiento adquirido de mis estudios superiores que me han entregado la capacidad de reconocer problemas empresariales en la administración, organización, coordinación y control del recurso humano presentes en las organizaciones, además de apoyarme en una diversidad de autores y libros que han sido creados para la labor de concentrarse en el orden y evolución de cada persona que decide llevar a cabo un negocio o actividad con o sin fin de lucro.

Luego de definir y analizar los problemas que interrumpen el óptimo desarrollo y evolución del Instituto daré las posibles soluciones y respuestas que bajo mi razón, conocimiento e instinto nutrirían las deficiencias de esta institución.

Inicialmente presentare una vista general del sistema de administración del recurso humano utilizado en Intercultural y los efectos secuénciales y consecutivos de este.

El propósito es entregar una perspectiva más amplia de la situación existente, descubriendo de esta forma el total de la problemática que vive Intercultural, luego los problemas serán analizados uno por uno y se entregara junto a su análisis el porque de la elección y presentación de la problemática, además de la importancia, efecto y consecuencia que causa la presencia de ella en el desarrollo de Intercultural.

Vista general de la problemática en la administración del recurso humano en Intercultural.

Básicamente el problema de la organización comienza en el particular uso de la alternativa estructural de empleados temporales de medio tiempo que mantiene, esto genera variables positivas como es la facilidad y rapidez en la contratación de los trabajadores y la reducción de los costos laborales, sin embargo los aspectos negativos son mayores, con mayor significancia y consecuencia, efectos negativos como la menor productividad en sus labores, menor capacidad de rendir y básicamente se cometen más errores significativos a causa de sus limitaciones tanto por el precario conocimiento que tiene el empleado dado su mínima experiencia como por la ineficiente capacitación específica que brinda la empresa.

La empresa carece de un sistema de capacitación efectiva ya que existe una gran rotación de los empleados y esta situación no motiva a la directora a capacitar continuamente a los trabajadores que ingresan, esto crea una gran problemática porque no solo no se logra mejorar los sistemas de trabajo actuales, sino que existe una continua ignorancia de las necesidades de la empresa y la forma en como lograr los objetivos necesarios para mejorar la subsistencia de la empresa.

La causa de esta continua rotación es la poca motivación de los empleados a permanecer en la institución ya que la razón por la que están en la empresa es por obtener una cierta cantidad de dinero para pagar sus estudios y la vida como estudiante, es decir, estos trabajadores además de ejercer el rol como tal, son estudiantes universitarios que no tienen como objetivo permanecer en la empresa a largo plazo y menos ser un aporte a ella. Siendo esto una de las problemáticas mas complejas, ya que una empresa sin un fuerte y estable recurso humano es débil, lenta, y deficiente.

Numeración y análisis de los problemas existentes.

1. No hay una clara definición y comunicación de misión, metas u objetivos propuestos de mediano y largo plazo.

La inexistencia de conocimiento de un propósito, meta u objetivo crea el resultado de caminar sin un rumbo, sin dirección, sin horizonte, siendo esto una causa directa en la complicación y confusión en la dirección de todo sistema de movimiento, acción y ejecución en una persona, familia, grupo de trabajo, organización, empresa, nación. Si no existe un conocimiento de lo que se debe realizar en la vida, no existirá por consecuencia una vida aprovechada y realizada precipitándose al derrumbe y final fracaso en el alcance del éxito.

Es por esto que comienzo enfatizando esta problemática específica dado que según mi perspectiva es una de las razones que crea consecutivas complicaciones y deficiencias en la correcta administración del recurso humano del instituto, lo complejo es que no solo es un simple problema a resolver, más bien es la raíz y causa de muchos efectos contraproducentes en la administración del personal y por consecuente en el desarrollo óptimo del Instituto.

La directora del Instituto tiene la filosofía de mantener una administración sin un plan previamente realizado, básicamente trabaja el día a día, manejando las problemáticas que surgen al momento, una a filosofía que no se concentra en realizar una misión objetivos y propósitos a mediano y largo plazo, esta situación crea una dirección difusa

para el trabajo eficaz de la directora, ya que si ella no crea metas y objetivos para la empresa a largo plazo, no logrará reconocer las necesidades de la organización para mantenerse en el mercado exitosamente, la realización de los objetivos a corto plazo son el puente para lograr la misión y metas creadas inicialmente y es este destino el que crea una presión para lograr un trabajo con una eficacia específica en un tiempo determinado, una complementación de elementos que crea el resultado óptimo para luchar contra la agresividad de la competencia y la evolución de sus servicios, y es que solo con una dirección controlada en base siempre a los objetivos ya trazados inicialmente se podrá dar la posibilidad de surgir, desarrollarse y evolucionar como empresa en este medio de constante movimiento competitivo y agresivo.

Si la complejidad es presente en el trabajo de la directora por su nublada visión del punto de destino a donde debe llegar aún más es para sus trabajadores, ya que ellos no tendrán tampoco una dirección de inicio y final de su labor, no reconocerán las necesidades de su empresa, área o puesto, solo ejecutarán tareas momentáneas que se les presente, pero tampoco lograrán un reconocimiento del tiempo debido u óptimo, ya que no hay una meta, no se podrá mejorar la eficacia de su acción porque no hay una razón por la cual mejorar u objetivo por el cual luchar a largo plazo, no hay propósitos que conseguir ni formas mejores de cómo realizarlo, no hay evolución porque no hay comparación de resultados de metas realizadas anteriormente, no existe un debido

control y sin control no hay presión, por lo que no hay eficiencia, productividad máxima, calidad y consecuente evolución empresarial en el mercado.

2. Concentración excesiva en problemáticas cotidianas

Existe cierta tendencia como explique en el punto anterior que las empresas no creen claras metas a largo y corto plazo y objetivos principales acordes a la necesidad de realización y evolución para la organización y en el caso que los tengan definidos y establecidos se olvida la dirección y el trabajo para alcanzarlos, otro caso es el que no concentren equilibradamente el tiempo necesario que requiere cada tipo de metas ya sea a largo y corto plazo. El hecho de concentrarse en exceso en las problemáticas diarias y metas a muy corto plazo que si bien si se les presta atención a ellas y se realizan correctamente ayuda a alcanzar las metas de largo plazo.

Pero el punto es que es necesario darle la concentración necesaria y no exagerada de tiempo para su desarrollo. Básicamente profundizo este tema en particular dado que la Directora del Instituto tiene la tendencia de no manejar bien los obstáculos y complicaciones de cada día confundiéndose en las prioridades fundamentales que afirman a la empresa como base, es decir, que la problemática yace en que la abrumadora actividad que realiza no basta para satisfacer las necesidades requeridas para toda la empresa, esta problemática es a causa de no crear una buena organización y administración y por no delegar funciones adecuadamente, una directora debe saber delegar funciones para mantener clara la mente en lo que realmente importa, además

que solamente ella es capaz de visualizar las metas a largo plazo para constituir un futuro a su empresa, trabajo que no puede delegar en un grupo de estudiantes sin motivación y poca necesidad de estabilidad, sin mencionar la poca experiencia y conocimiento en el área.

3. Estructura desorganizada de niveles, cargos y funciones.

Toda empresa requiere de una óptima organización estructural de sus empleados, niveles, cargos y funciones, es decir, se debe ocupar cada elemento humano en su máxima capacidad habilidad y creatividad para lograr el mejor resultado personal y profesional del empleado y la máxima productividad, eficacia y eficiencia para la organización.

Para lograr obtener una organización de los empleados junto a las funciones necesarias para los objetivos de la empresa es indispensable reconocer las habilidades,

conocimiento y aptitudes del personal para instalarlo en el cargo apropiado, ahora la problemática comienza por esta deficiencia, ya que no se conoce los atributos, cualidades y limitaciones de los empleados partiendo por el sistema de selección y reclutamiento del personal, ingresan personas no por sus aptitudes para el cargo si no por la necesidad de tener un personal joven que sea flexible para poder adaptarse rápido a su función, (situación que no sucede con tanta facilidad en una persona mayor) y por la inexperiencia y situación actual de estudiante del empleado que no exige una remuneración elevada.

El no reconocer los puntos fuertes y débiles del personal no logra ubicar el empleado en el lugar adecuado, ya sea rol actividad o puesto en donde debe cumplir, si no esta la persona correcta en el lugar correcto, el trabajo no es realizado óptimamente, existe mas demoras, errores y perdidas, y la gran problemática es que el tener una persona inadecuada para un puesto o función no solo debilita la actividad del puesto, sino del grupo de trabajo, el área en general y por consecuencia a la organización.

Un nivel u área inestable o débil por una mantención de personal ineficiente crea consecuencias nefastas para toda la estructura organizacional y sus ramificaciones,

Por ejemplo si en una área de gran importancia como es el área de contabilidad, no existe una base sólida es poco posible esperar que operen bien las otras áreas que dependen de la eficiencia de esta, si una parte de un área esta mal estructurada lo más posible es que fracturará o debilitará las otras y por consecuencia la empresa en general.

Otra problemática existente es que no hay un organigrama establecido, niveles, roles y puestos claros, no hay una estructura formal, “nadie sabe quien manda a quien” no hay

supervisores nombrados como tal, es decir, en ciertas ocasiones se visualiza que la directora deja en manos de una profesora la supervisión de las demás áreas en ciertas circunstancias, pero aclaro que es una profesora que tiene por labor asignada dar clases de español, que entre otras cosas se le impone supervisar a veces de forma momentánea y solo en momentos críticos, áreas como contabilidad, administración y marketing, no es difícil suponer que no está calificada para ello, ya que no tiene los conocimientos técnicos o la experiencia administrativa para realizar efectivamente una supervisión, Además es necesario recalcar que se da la circunstancia de no existe el respeto de parte de los trabajadores por esta clase de supervisor momentáneo y supervisión precaria, ya que se le asigna el rol a una persona inadecuada. El empleado al reconocer que su supervisor (entre comillas, porque no tiene el cargo como tal) no sabe como dirigir, guiar, apoyar, controlar o evaluar, le crea una sensación de poca credibilidad y respeto por el funcionario a cargo incluyendo a la persona que deja como función a alguien erróneo, es decir, directamente se crea el sentimiento de poco respeto por el conocimiento precario en los sistemas de delegación de la directora.

Otro punto es que la directora no da una clara definición de las actividades que debe realizar cada empleado, no se reconoce donde comienza y donde termina el rol de cada trabajador, incluyendo la ignorancia de las responsabilidades y deberes que este rol implica, esta situación genera una consecuencia muy negativa ya que como el trabajador no conoce que debe hacer, no realiza por análisis, creatividad y conciencia propia la totalidad de las necesidades y deberes que requiere su puesto u oficio.

Sin una dirección que entregue una guía completa, explicatoria y clara de las actividades, responsabilidades y deberes necesarias es muy probable que a futuro se cree la inestabilidad, incongruencia e ineficacia en toda actividad, trabajo u oficio, otro problema que se crea a partir de esta deficiencia es que si no hay una clara definición de la actividad de cada trabajador es posible que se de la oportunidad de demandar más de una persona que otra, y se cree un desequilibrio de responsabilidades y cargas entre los trabajadores, básicamente esto crea que un trabajador trabaje más de lo debido y logre un debilitamiento profesional que termine en desmotivar a la persona en su desarrollo profesional y personal.

Otro punto es que si la dirección no tiene un sólido conocimiento de quien hace que como y de que forma, también debilita el sistema de control y supervisión, y por lo tanto crea una ineficacia de los sistemas actuales y por consecuencia el posible desarrollo de nuevos y mejores sistemas de trabajo futuros.

4. Poca claridad en los mandos e ineficacia en los sistemas de comunicación

Es de suma importancia dar a entender con suma claridad lo que se espera de cada empleado, cuales son sus deberes, sistemas y formas de como debe realizar sus labores, objetivos esperados del trabajador y de la organización junto con los propósitos individuales y grupales, toda esta información debe ser expresada y presentada al trabajador para que se logre con mayor facilidad todas las expectativas y metas tanto para el empleador como para el empleado, profundizo en esta temática dado que en el Instituto Intercultural presenta la problemática de que no se expresa con claridad las

necesidades de la organización ni la forma en que la presencia del trabajador creara alguna diferencia, mejoramiento o evolución en la organización dado que no reconoce el empleado su labor específica, la forma determinada de realizar las funciones, y el propósito final de su existencia en la institución, Además es importante resaltar que la directora tiene por filosofía dejar abierta a la elección del empleado lo que debe realizar, como explique anteriormente, el sistema de organización de roles, puestos y labores se rigen no en la necesidad de la empresa, ni la capacidad del trabajador o su experiencia en el rubro si no que se basa en la preferencia y gusto del empleador, es decir, la directora pregunta que le gusta hacer, de que forma y lo acepta como símbolo de su confianza en el trabajador. Como no se expresan correctamente las necesidades u objetivos de la empresa, ni lo que se espera del trabajador, se genera un gran caos y deficiencias en los sistemas, resumiendo existe una gran problemática en la comunicación existente de ambos lados. Esta carencia y dificultad en la comunicación también se puede deber por las barreras de la comunicación. Lo que sucede que aunque el mensaje llega al receptor y este hace un esfuerzo por comprenderlo, varios obstáculos pueden interferir en su comprensión, y estos pueden ser producto de las circunstancias físicas o de emociones individuales.

Existen dos tipos de barrera que impiden una buena comunicación en el Instituto: personales y físicas. Es necesario explicar estas barreras ya que en el Instituto existe una tendencia a ellas y una baja comprensión de su causa y/o efecto.

Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica, una sensación de exclusión emocional entre personas, parecido a la distancia física. En el caso del

Instituto se encuentra esta barrera personal por la diferencia existente entre la Directora y sus trabajadores en el contexto de la educación y la condición profesional con sus trabajadores estudiantes, existe una separación de intereses, y una distancia psicológica, dando por resultado una sensación de exclusión hacia sus trabajadores, también se da que no existe una tendencia de parte de la directora de escuchar sus necesidades o problemáticas, esta deficiencia en el hábito de escucha de la directora, produce una separación entre su liderazgo y el respeto de parte de sus trabajadores.

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación, una de las barreras físicas más comunes es la distancia entre las personas. Este punto es importante de abordar ya que como explique en las problemáticas del Instituto, existe una distancia no solo psicológica si no también física, de parte de la Directora con sus empleados, el tiempo que les dedica diariamente es mínimo, prácticamente no está en la organización en la semana laboral, generando una incongruencia entre sus responsabilidades como directora, coordinadora y supervisora, ya que no existe delegado alguno que complemente su ausencia, dando por resultado una ineficiencia en la producción de sus empleados hacia sus responsabilidades, se produce una respuesta parecida en ellos, situación que se fomenta por la imagen que transmite como ejemplo de trabajadora.

Existe otro importante símbolo de la comunicación, y es la acción. La Directora suele olvidar que lo que hace también es un medio de comunicación, en la medida que sus acciones están expuestas a la interpretación de los demás, un apretón de manos y una sonrisa, por ejemplo, poseen significado, como lo poseen también un aumento de sueldo o llegar tarde a una cita.

Es frecuente que se ignoren dos aspectos importantes de la acción en el Instituto, uno de ellos es que la omisión de acciones es un relevante medio de comunicación. Por ejemplo es común que la Directora se abstiene de elogiar a un empleado por un trabajo bien hecho o de proporcionar los recursos prometidos, esta acción sin duda envía un mensaje a la persona involucrada. Dado que se emiten mensajes por igual, tanto por medio de la acción como la inacción, casi todo el tiempo se comunica en el trabajo, independientemente de las intenciones.

El segundo aspecto que se ignora por la directora es que las acciones son más elocuentes que las palabras, al menos a largo plazo, cuando la directora dicen una cosa pero hace otra, debiera saber que sus empleados prestan oído fundamentalmente a lo que hace, dado que el comportamiento de un administrador es la clave social más poderosa, el ejemplo común es cuando incumple repetidamente como pagando atrasado o no pagando lo prometido. De este modo, los empleados reciben señales contradictorias, y es probable como se dijo anteriormente que juzguen conveniente imitar las acciones poco éticas de su líder. Cuando existe una diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, se da un vacío de credibilidad e integridad.

5. Apoyo en pilares débiles.

Dado que todo director necesita un apoyo en fuertes pilares, es decir en una base de trabajadores calificados y capacitados para sostener a corto y largo plazo la estabilidad de la empresa, la carencia de un apoyo firme generará una caída fácil como destino, en

este caso sin excepción, la directora se apoya en un tipo de trabajadores que no tienen ni la capacidad, fuerza o motivación para afirmar la empresa por lo que su base es inestable, y sus pilares débiles, el mantener una delegación de trabajo en manos inapropiadas crea la situación de mantenerse en base a una inconsistencia e inseguridad tanto del presente y futuro de la organización, es importante profundizar en esta problemática ya que un pilar débil, (hablo de todos los trabajadores, niveles y áreas) no tendrá el conocimiento que logre prever errores y posibles debilitamientos de la organización. No habrá la motivación ni fortaleza para sanar deficiencias existentes ni menos la originalidad para ser mejores y significativos en el rubro u actividad, dado esto es necesario considerar que no tener una base firme de trabajadores que sean óptimos para la ejecución de su rol como trabajador y participe de una fuente de labor intelectual es sumamente destructivo y restrictivo para obtener un camino sólido y consecutivamente un posible destino exitoso, resultando esta situación una gran deficiencia para la Institución.

6. No hay una conducta motivada.

La motivación es esencial para la operación y evolución de las organizaciones, ya que mantener un grupo de trabajadores motivados es tener una fuerza de trabajo óptimo y una base sólida de personas que lucharan por generar el máximo de esfuerzo, siendo esto posible dado que el resultado de las metas es de mutua satisfacción a las necesidades de todos. Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran

calidad, pero si el personal no se siente motivado a aprovecharlos y manejarlos apropiadamente, los recursos carecerán de utilidad y no generaran el desarrollo máximo para la organización.

La motivación básicamente se relaciona con dos factores, las necesidades de una persona y las consecuencias resultantes de sus actos, en el caso de las necesidades lo que motiva al individuo no es lo que los otros creen que necesitan sino lo que desean,

Dado esto es necesario reconocer cuales son las necesidades de los trabajadores de la organización para saber si es posible obtener de ellos una motivación y por consecuente una eficiencia laboral.

De acuerdo a esto resumiré cuales son las necesidades de los trabajadores universitarios en general de Argentina, es decir el modelo de trabajador que esta inserto en el Instituto Intercultural para luego analizar las necesidades primordiales del Instituto y dar a comprender con este análisis el por que de la inexistencia de una conducta motivada.

El estudiante promedio requiere como empleado obtener un ingreso mínimo para mantener sus necesidades universitarias como (pasaje, comida, fotocopias, recreación), no especifico arancel u matricula por que la mayoría de las universidades Argentinas son gratuitas, junto con esto el empleado universitario necesita el máximo de tiempo para ser exitoso en su carrera profesional y el mínimo de tiempo dedicado a otra actividad que limite a esta misma, es decir un trabajo part-time o a medio tiempo, cuya responsabilidades del trabajo grupal e individual sean precarias y no se requiera de un gran esfuerzo creativo y físico para mantenerse despejado y descansado para su capacidad de responder intelectualmente a sus responsabilidades universitarias, sin dejar

de notar la importancia de tiempo que dedican a satisfacer las necesidades propias de la edad y etapa que atraviesa un universitario.

Las necesidades del Instituto se basan prácticamente en tener un trabajador a tiempo completo dado que un empleado del área de Administración, Marketing y Contabilidad no puede repartir sus tareas y actividades en dos o tres personas más como se da con los trabajadores part time o de medio tiempo dado que son áreas de suma responsabilidad y dedicación completa. Además requiere personal con experiencia, capacitación y estudios en el área, necesita de profesionales que sean capaces de dar ideas nuevas y capaces de entregar un aporte para la evolución de la organización.

Se necesita de personas con la aptitud y actitud adecuada para trabajar individualmente y de forma grupal de forma independiente y original, siendo la personalidad, madurez, responsabilidad y motivación las herramientas principales para lograr este objetivo. Junto con esto la necesidad de una estabilidad laboral firme, que logre mantener a flote a la organización sin peligro de perder a los empleados clave de la organización, es decir de una mínima rotación, además de una capacitación óptima en caso de ser necesaria.

Luego de haber analizado y descrito las necesidades básicas de todo empleado universitario de argentina y las necesidades primordiales del Instituto Intercultural puedo llegar a la conclusión de que las necesidades no son mutuas, de acuerdo a esto si las necesidades que requiere el instituto no se complementan con la de sus empleados, es muy compleja la posibilidad de que estos respondan apropiadamente por que no existe motivación alguna por lograr las tareas y responsabilidades necesarias para alcanzar a satisfacer las necesidades del Instituto, es decir sus necesidades dan por respuesta actos

que no alcanzaran el índice de productividad necesaria y ejecución eficaz para la organización, simplemente no responde la actitud del trabajador universitario a la necesidad correspondiente y dado esto no existe motivación a trabajar apropiadamente de forma individual, grupal o de alguna otra forma.

7. Existencia de rotación continua

La existencia de una rotación constante crea diferentes complicaciones y limitaciones en una organización que requiere de un recurso humano firme y seguro para el desarrollo y continuo mejoramiento de su productividad, rentabilidad, estabilidad empresarial y con mayor necesidad en el desarrollo de los servicios que entrega. El instituto Intercultural presenta una alta rotación de sus trabajadores, debido a los efectos que genera la baja motivación que experimentan por mantenerse en la organización como trabajador comprometido hacia y con la empresa, esta rotación crea a su vez una incapacidad de mejorar los sistemas actuales de productividad y por consiguiente futuros. En una organización cada trabajador en un rol o puesto específico se basa en un sistema de

trabajo preestablecido y esto bajo un control y evaluación crea la posibilidad de reconocer el grado de productividad actual que integra la organización, ahora para poder mejorar este sistema se necesita una permanencia estable del empleado para trabajar en equipo en la concepción de nuevas ideas, proposiciones de nuevos sistemas de trabajo bajo la experiencia ya obtenida y a la vez la puesta en marcha de los nuevos sistemas, además del necesario control y evaluación para lograr ver el resultado positivo o negativo del sistema y grado de productividad, pero la inexistencia de esta permanencia en la organización de los empleados imposibilita este mejoramiento actual y por consiguiente el futuro.

Otra complicación que se crea por esta continua rotación es la incapacidad de entregar una capacitación adecuada, dado que no existe el tiempo necesario de estadía del empleado para poder impartir la capacitación, ni el recurso para entregar al constante ingreso de empleados otro punto es que la carencia de paciencia de aquellos empleados que si bien son estables no comparten el deseo de entregar conocimiento e información a cada persona que integra la organización ya que también tienen sus propias responsabilidades y labores requeridas, esto crea una lentitud en el desarrollo de la organización, ya que trabajadores nuevos sin experiencia y capacitación genera más errores, errores que causan pérdida de plata, deficiencias en los sistemas de producción, pérdida de tiempo, desmejoramiento de la imagen, menos rentabilidad entre otros efectos negativos de la ineficacia profesional.

Otro punto que se manifiesta de la imposibilidad de la capacitación es que la limitación en el mejoramiento personal y profesional de los empleados, crea una insatisfacción en

los trabajadores y desmotivación por mejorar el sistema de trabajo individual y grupal en la organización, sin lugar a dudas estas limitaciones que se generan en la organización crean una cadena continua de efectos negativos ya que se logra divisar por ejemplo que el factor desmotivación se repite y se crea por varias razones y consecuencias ya analizadas anteriormente.

Otra arista del problema es que los empleados nuevos se empeñan en reconocer y trabajar para objetivos a corto plazo sin siquiera deslumbrar el objetivo o meta futura, es decir, los empleados que ingresan como todo trabajador nuevo comienza a conocer a la empresa, entender el trabajo básico, los horarios, conocer el equipo de trabajo, etc. y una vez que se empiezan a adaptar y trabajar con el total de información y conocimiento se van, y llegan otros y así comienza la secuencia nuevamente, con esta secuencia monótona es imposible lograr tener un equipo fuerte y exitoso, sin mencionar que esta rotación impide tener un grupo de personas confiadas y seguras en su equipo de trabajo, ya que no solo no los conocen sino saben que no permanecerán mucho tiempo, siendo esto una causa de falta de lazos profesionales necesarios para trabajar eficazmente en equipo, una organización sin lazos profesionales fuertes crea un ambiente hostil e inseguro, un entorno de desconfianza, un ambiente que genera un grado de disgusto para los trabajadores que se mantienen y un grado de falta de compromiso para los que ingresan, esto además genera la sensación para los nuevos de un recibimiento poco fraterno ya que no hay motivación por los trabajadores antiguos a crear una participación agradable a la institución dado que reconocen la situación de que no se solventará ninguna relación valedera por el precario tiempo de estadía de los nuevos empleados.

Resumiendo la problemática, lo único que garantiza una rotación constante en esta institución es obtener un grupo débil en conocimiento, experiencia, confianza, motivación y reconocimiento de las necesidades actuales y futuras, es decir un grupo de empleados deficientes para las necesidades básicas de esta organización en particular.

8. Sistemas Ineficaces de control

Los sistemas de control en el Instituto son básicamente mínimos por parte de la directora, básicamente se mantienen de esta forma de acuerdo a la filosofía de no intervenir en la creatividad del empleador y su propio sistema de trabajo, comenzare describiendo punto por punto la actividad realizada en la empresa y el control aplicado a la actividad.

- Control en la puntualidad, hora de llegada y salida:

El sistema de control de estas actividades es manejada básicamente a través de un cuaderno que se mantiene en el Instituto y el empleador mismo anota a que hora llego y a que hora sale, el punto es que es sumamente difícil para la directora cerciorarse de si es

correcto la información que contiene el cuaderno dado que ella no esta para verificar la entrada y salida y con esto poder controlar si es correcto lo ingresado al cuaderno además es oportuno mencionar que no existe un supervisor de tiempo completo para realizar el trabajo de control por lo que la directora solo puede confiar en sus empleados sin poder mejorar o solucionar problema alguno dado que no logra poder visualizar la existencia de alguno, la problemática que se crea al no tener un sistema eficaz de control de la entrada y salida de sus empleados es que no podrá saber si mantiene el empleado una buena conducta laboral, es decir no podrá reconocer puntualidad, horas extra, irresponsabilidad, asistencia, transparencia etc.

Tantas características que son necesarias para poder determinar que método a seguir si existe alguna problemática, sin mencionar que si un empleado tiene una conducta excelente e intachable debe ser motivado y felicitado y si un empleado no acata las reglas no solo retrocede el trabajo propio del trabajador sino de la empresa misma, bajando el nivel de productividad, rentabilidad y además fomentando a sus compañeros de seguir esa conducta dado que no hay efectos negativos por su conducta.

Analizando el sistema existente puedo determinar que no es óptimo el sistema de control de puntualidad, de llegada o salida.

- Control de productividad y eficacia en las actividades laborales.

No se mantiene ningún tipo de control en las actividades de cada empleador, no existe un sistema de observación continua del sistema de trabajo del empleado ni la productividad que este crea, básicamente cada trabajador hace lo que cree necesario

hacer y no necesariamente lo que es debido o provechoso realizar, no existe un programa previo de las actividades que deben realizar ni un seguimiento de ningún tipo de las actividades que realizan, básicamente no hay un control sobre ningún trabajador por que la directora bajo su perspectiva no cree necesario este tipo de sistema laboral, es decir no cree necesario tener que controlar la productividad o efectividad de sus trabajadores dado que confía en ellos, en su creatividad para improvisar frente a las circunstancias y necesidades de su área y de la empresa propiamente tal.

Es necesario recalcar que los trabajadores como mencione anteriormente no tienen un tiempo muy prolongado en la empresa dado la rotación continua existente, además no existe ningún tipo de supervisor por lo que sostener un sistema de confianza en el trabajador a merced de su creatividad sin mencionar que no tiene capacitación alguna o experiencia laboral en el área deja poca posibilidad de que sea el sistema adecuado para esta empresa.

9. Inexistencias de sistemas de evaluación del desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores y sus funciones son muy precarios dado que con la inexistencia de objetivos y metas propuestas y sin un seguimiento y control de los resultados es muy difícil realizar una evaluación, básicamente la directora se rige por la productividad existente sin reconocer si es el máximo o mínimo, dado que no tiene un conocimiento previo de cual es la productividad optima que se puede obtener, sin un registro de lo realizado a través de la

historia de la empresa y la experiencia personal es complejo trazar líneas de seguimiento, control y posteriormente evaluación adecuada y sin un correcto sistema de evaluación es poco posible crear nuevos y mejores sistemas de trabajos adecuados a las necesidades y obstáculos que interpone la realidad del mercado que vive la organización.

10. Inexistencia de un buen liderazgo y óptima calidad.

El reconocer el valor de la calidad brinda la oportunidad de ser superiores a la mediocridad que amenaza a toda Institución, aquella amenaza pasiva que disipa la motivación y disciplina necesaria para lograr la capacidad de ser un buen líder.

El querer ser más requiere de un sistema productivo impecable y para eso necesitamos calidad en la administración, en los sistemas y en especial en el las personas que trabajan para la empresa, calidad que no logra completar el Instituto Intercultural ya que la administración que debe sostiene frente al recurso humano no se complementa con la fuerza de empuje que requiere su personal, es decir, mantiene un grupo de personas sin experiencia, carente de profesionalismo, motivación, y sin esperanza alguna de

capacitación, es decir personas sin la potencia personal y oportunidad de desarrollo profesional para la optima calidad y por ultimo los sistemas de dirección, guía, apoyo, motivación control y evaluación son débiles e ineficaces, sistemas, factores y características de la administración de un recurso humano que da como resultado una organización con dificultad para alcanzar la calidad necesaria que requiere toda empresa en los tiempos de hoy.

El liderazgo que mantiene la directora sin duda carece de fuerza, disciplina y dirección, rasgos y características que muestra a sus trabajadores y que ellos reconocen como debilidad dando por resultado poco respeto por su capacidad como líder y guía. Situación que se denota a simple vista en el Instituto y que crea una marcada relación negativa que tienen los empleados hacia su empleadora, esta imagen que proyecta sin duda debe ser cambiada a ojos de sus trabajadores y a ojos de ella misma, ya que no tiene una debida autoestima ni seguridad alguna como líder.

3.3 Soluciones y acciones propuestas.

Para poder comprender la complejidad de las problemáticas de una organización es necesario entender como operan los sistemas de centros de trabajo. Los centros de trabajo básicamente se mueven a través del comportamiento humano, la complejidad constituye que muchas veces es impredecible entender este factor, dado que existen muchos elementos que interactúan entre si, como la tecnología, la filosofía y sistemas empresariales, valores, necesidades, motivaciones, personalidades, conductas entre otros

factores que crean una red compleja de interacciones dejando una posibilidad lejana de el perfecto entendimiento y por consecuencia una dificultad para la optima respuesta o solución a las problemáticas existentes de cada organización. Sin embargo existen diversos estudios que ayudan y guían a comprender la complejidad del comportamiento humano en las organizaciones y es en base a estos estudios y diversas teorías que crearé posibles soluciones y respuestas a las problemáticas de la administración del recurso humano del Instituto Intercultural que obstaculizan e inmovilizan el óptimo desarrollo y evolución de la organización perjudicando la realización de su máxima eficacia en el mercado Argentino. Las ideas y propuestas serán basadas en diferentes libros, manuales, autores y conocimientos adquiridos de mis estudios a través de mi carrera profundizando mayormente en el área de Administración y Recursos Humanos.

Como explique anteriormente la complejidad del comportamiento humano hace ver casi inalcanzable su comprensión y por consiguiente para el administrador le crea la sensación de un abismo entre el entendimiento y una buena administración del recurso humano, por lo que se hace necesario crear en este informe una descripción de fácil comprensión para el lector de cómo desde mi perspectiva es posible crear soluciones eficaces, útiles y reales para los problemas que actualmente manifiesta el instituto.

Básicamente mi sistema de solución es creado para la mayor propulsora de todo cambio en el sistema de administración del recurso humano en la organización, es decir, la directora del instituto intercultural, sistema creado con el propósito de un mejoramiento en el sistema de administración de su recurso humano, basado en el conocimiento de su

personalidad, tendencias y enfoques de administración, características de liderazgo y dirección, actitudes frente a su empleados y acciones propias que la identifican como administradora, además de sus fortalezas y debilidades que mantiene.

El sistema de mejoramiento para la administración del recurso humano es en base a diferentes teorías, sistemas, métodos y herramientas utilizadas en la administración del RRHH, junto con mis propias ideas, planteamientos, estrategias y conclusiones, es importante resaltar que no existirá una total consecución de cada sistema ni un modelo propuesto en su total originalidad dado que he utilizado su esencia u estructura pero en cada uno existe transformación y reformación, es decir cada idea, planteamiento, modelo, sistema.etc, es una complementación de todos. El primer recurso ha utilizar es la creación de una Planificación Estratégica, esta herramienta es necesaria para guiar a la organización, lo que es, lo que hace y lo que hará, esta herramienta crea un rumbo, una meta por alcanzar pero falta algo muy importante que es conocer quien va a realizar este recorrido, me refiero, reconocer cuales son los individuos que trabajan para la organización, estamos hablando de:

”Las personas”, como todo administrador, la Directora debe reconocer que es el recurso mas importante y necesario y debe ser cuidado como tal, es por esto que parte del plan es conocer de una forma no superficial quien trabaja para la organización, comprender sus objetivos personales y profesionales, saber de donde provienen y a donde quieren llegar, reconocer sus prioridades y necesidades, dándoles a entender que son tan indispensables como las de la empresa, esto crea en los trabajadores un sentimiento de apego y pertenencia a la organización, situación que genera una mayor concentración en

las actividades y labores, logrando una mayor productividad y mejoramiento de los servicios, objetivo preponderante ya que es una empresa dedicada a entregar servicios de comunicación.

Para poder comprender todo esto se debe comprender, entender e implementar el estudio llamado “Comportamiento organizacional” este estudio se dirige a ayudar a comprender a los líderes, la forma y la razón del comportamiento de los trabajadores en las organizaciones, desde su comportamiento individual como grupal.

Directrices para realizar la planificación estratégica.

Dentro de la planificación estratégica existe un aspecto importante a considerar para desarrollar este proceso y es que debe ser realista, es decir, es aconsejable que la directora evalúe su experiencia y capacidad técnica de planificación para que eventualmente en la posibilidad de incapacidad pedir asesoría, además es necesario evaluar el tiempo disponible, como también la disposición de funcionarios para participar y apoyar la realización de el proceso y junto a esto los posibles problemas organizacionales por sistema de adecuación y reorganización.

Etapas de la planificación estratégica del Instituto Intercultural.

A continuación describiré y explicaré las etapas de la planificación estratégica que deben ser llevadas a cabo para lograr el mejoramiento del sistema de administración del recurso humano.

I) Identificar, definir y establecer claramente cuál es la misión de la organización., es decir cual es la razón y el porque de la existencia de la organización. Aunque la organización ya tenga una misión establecida en un principio, es recomendable que realice este ejercicio nuevamente dado que pueden existir ciertas variaciones internas y externas que hayan afectado la eficacia del rumbo original. Básicamente no existe un enfoque estándar para la creación o transformación de la misión, esta depende directamente de las necesidades de la organización respecto a las variables endógenas y exógenas que la afectan, tampoco se puede determinar si una misión es correcta o no, hasta después de haber tomado la decisión. Es importante resaltar que una misión al ser cambiada o alterada afecta directamente en los procesos y sistemas operacionales generando transformaciones conductuales en las personas de la organización, por lo que si se crean nuevos y evolucionados sistemas operacionales serán positivos los efectos en las personas del Instituto, esto es de gran significancia, dado que lo que se pretende es mejorar las relaciones mutuas con la gente y en la manera que esta utiliza sus habilidades.

Otro punto a desarrollar es que una vez establecida la misión se debe comunicar a todos los integrantes que tengan relación con el mejoramiento integral de la organización, es

posible que no todos me apoyen en decir, que todo participante de la organización, ya sea de el nivel mas alto al nivel mas bajo son posibles factores de cambio, todos pueden aportar una mejoría y evolución a la organización, desde la higiene interna hasta la limpieza de imagen organizacional, ya que si son integrados a este movimiento tendrán un sentimiento de apego que creará una mayor, iniciativa, creatividad, responsabilidad y por ende menores errores, mejores resultados, mayor productividad generando por ultimo la posibilidad de un optimo servicio.

Como dice Juan José Almagro³⁶, Se debe establecer, difundir, comunicar y hacer partícipes a todos los” grupos de interés” los principios institucionales y empresariales, los que sean incluso la utopía, pero creyendo y haciendo creer en ellos, porque el papel lo soporta todo; también las barbaridades y los imposibles.

Crear en esos principios implica un trabajo riguroso de reflexión que partiendo de la alta dirección, sea capaz de extenderse, como mancha de aceite, por toda la organización empapando a sus integrantes, a todos los que sean capaces y deban participar en los objetivos, sentirlos como propios y desarrollarlos.”

II) Realizar un análisis y estudio de los factores del entorno que afectan en la administración del Recurso Humano del Instituto.

³⁶ Juan José Almagro 2003, El reloj de arena, La Mística de los Recursos Humanos, Pearson Prentice Hall Educación, S.A

Reconocer el entorno en el que esta inserta la organización es el primer factor de los 5 factores de Porter, es necesario aclarar que el estudio de los factores que afectan del entorno serán solo aquellos que influyen directa o indirectamente a la administración del recurso humano del instituto. Esta etapa consiste en determinar los alcances y límites los cambios tecnológicos, demográficos, económicos, políticos, legales, competitivos y culturales que influyen de gran manera en la organización ya sea en los niveles de demanda o en el desarrollo y evolución del país.

Es necesario comprender que se debe aprender a distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas y estudiadas por la empresa de las que apenas son susceptibles de influencia y de aquellas de carácter socioeconómico que se encuentran fuera de su control, como las tasas de inflación, aspecto sobre los cuales ninguna empresa ni país tiene control.

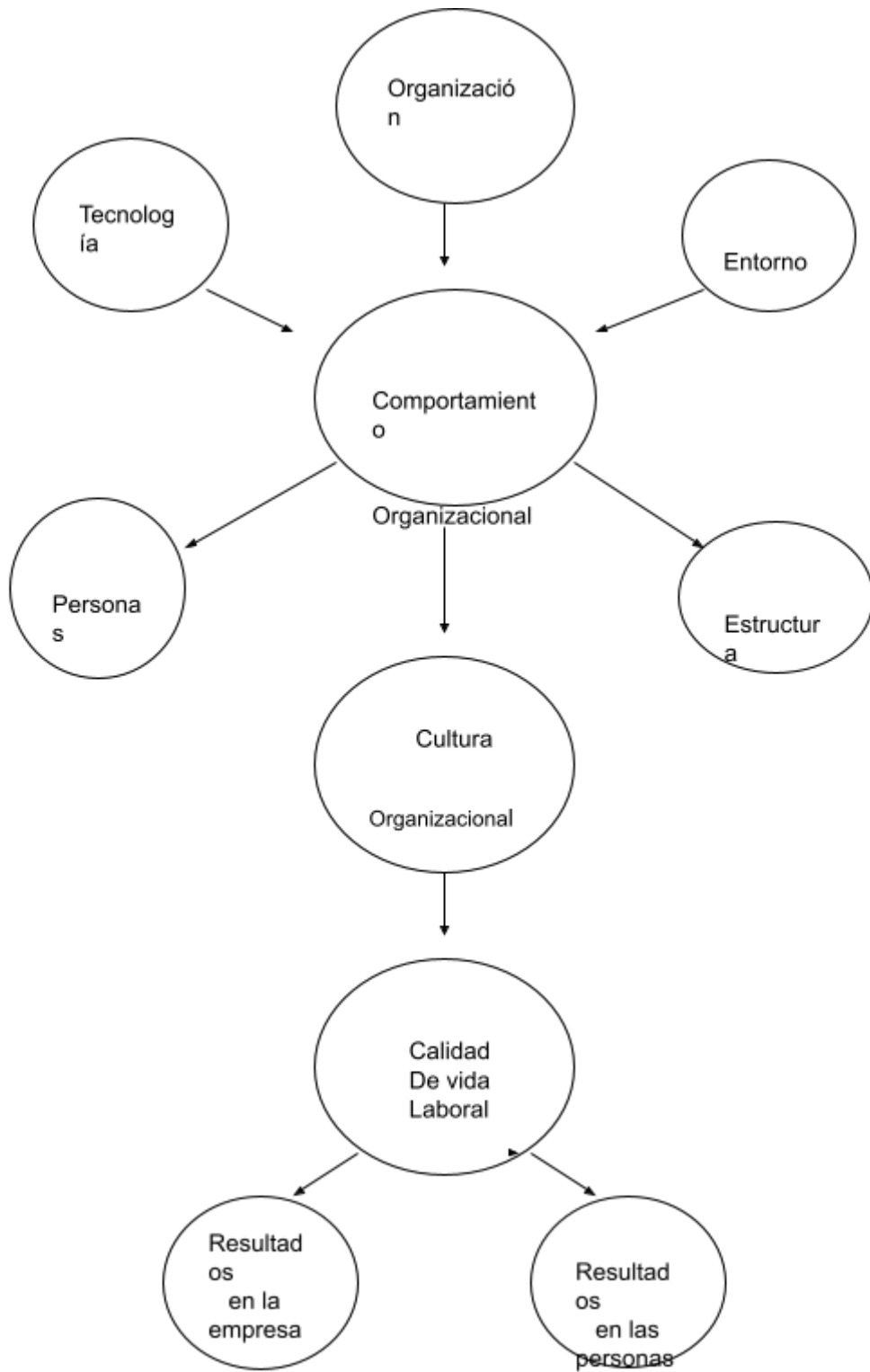
Entre los factores socioeconómicos más significantes para el análisis se encuentra las estrategias de desarrollo del gobierno, las tendencias de la economía nacional e internacional, las entidades supranacionales como el Banco Mundial, condiciones que no son del todo impredecibles.

Otro factor relevante y de gran importancia es el estudio y comprensión de los grupos e instituciones cuyos intereses y necesidades se relacionan con el sistema de actuación de la organización, como las expectativas de los mismos trabajadores del instituto, el gobierno, los sindicatos, la comunidad entre otros. Cada uno de estos grupos de interés tiene una expectativa relacionada con los múltiples objetivos de la empresa con sus parámetros y restricciones.

III) Estudio de las fuerzas que influyen en toda organización junto con el análisis y comprensión de estas aplicadas al Instituto Intercultural.

Se da a conocer un organigrama de las distintas fuerzas, factores, elementos, sistemas que influyen e integran una organización para poder entregar una perspectiva más amplia y macro de la realidad de cada organización, luego se analizara cada punto y se dará una explicación de la importancia de su análisis, con el objetivo de encontrar la fortaleza o debilidad de la organización.

Dinámica de las organizaciones y las personas.



Dar una explicación de cómo esta red compleja llamada organización actúa y se desenvuelve interna y externamente a veces puede resultar no muy simple pero sin duda

de total necesidad para la comprensión de todo administrador que desee ser capaz de manejar eficientemente su organización y aquellas personas que trabajan para ella.

Cada organización esta afectada por diferentes fuerzas que pueden clasificarse como personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera la organización. Entre estas fuerzas se da una interrelación, el hecho de que personas trabajen en conjunto en una organización para cumplir un objetivo en común implica la existencia de algún tipo de estructura de relaciones ya sea formal o informal, estas a su vez hacen uso de tecnología en el cumplimiento de sus labores, de modo que se da una interacción entre personas, estructura y tecnología, estos elementos además reciben influencia del entorno externo e influyen además en el.

Las personas componen el sistema social interno de las organizaciones, constituyen la fuerza de trabajo y el recurso más valioso que toda organización pueda tener, sus talentos, capacidades, aptitudes, habilidades, experiencias todo esto constituye el elemento más potente de toda organización, las personas y estas personas pueden ser transformadas, perfeccionadas, progresadas, evolucionadas, a traves de la tecnología adecuada, puede ser organizadas, dirigidas y potenciadas por un buen sistema de estructura, es decir, en un puesto, rol, o actividad apropiado, pueden ser protegidas, cuidadas, veladas, defendidas por un correcto modelo organizacional de cultura, de reglas, de políticas, de ética, de valores, pueden ser cultivadas, escuchadas, comprendidas, dirigidas, controladas, guiadas, por un correcto sistema de liderazgo, comunicación, motivación, control, evaluación, dirección y/o remuneración.

Las personas si y solo si podrán cumplir todo esto si es que son comprendidas, entendidas, es decir, estudiadas, primero es necesario conocer a los trabajadores para luego poder crear mejores sistemas que lleguen a ellos de una manera profesional y personal y con esto lograr los resultados anhelados, hay que darles una calidad de vida laboral optima, es decir, tener una satisfacción mutua de intereses para poder tener una empresa que logre todos sus propósitos y metas organizacionales.

Ahora se estudiara, analizará y comprenderá, factor por factor, elemento por elemento, sistema por sistema del Instituto Intercultural hasta llegar en cada punto a la obtención del conocimiento si es una fortaleza o si es una debilidad, y generando con esto la posibilidad de realizar una estrategia adecuada para el Instituto.

El estudio interno comprende aspectos de la organización tales como su cultura y filosofía empresarial, niveles, funciones, enfoques de liderazgo, redes de comunicación, sistemas de información, sistemas motivacionales, sistema de solución de conflictos, sistemas de control y evaluación de desempeño y gestión, sistemas de remuneraciones, incentivos, toma de decisiones y además un estudio profundo de uno de los recursos más importantes y de mayor valor de toda organización: su recurso humano. Básicamente es la revisión y reflexión de todo lo que esta dentro de las fronteras de la organización, para poder descubrir las capacidades internas que tiene la empresa, que es capas de hacer y que no.

IV. Establecer una cultura organizacional clara y definida.

El concepto de cultura empresarial es manejado cada vez con más frecuencia y de alguna forma, parece ser un concepto bastante intuitivo, pero sigue siendo en la actualidad difícil de definir y comprender totalmente para las organizaciones, siendo esto muy perjudicial para su subsistencia. Es por esto que es de suma importancia que el Instituto defina y establezca de una forma clara la cultura organizacional, ya que tener una cultura organizacional definida es tener una herramienta clave para los procesos de innovación dentro de una organización, también es fundamental para el éxito en la gestión del cambio, en la forma en que se toman las decisiones, en el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y trabajadores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etcétera. Esta cultura organizacional que conforma el complejo sistema social de normas, valores y costumbres, puede haber sido consciente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo, sea como se halla creado se debe determinar y establecer de una forma clara en el Instituto, ya que realmente afecta todo lo que ocurre en una organización, y es importante hacer que esta se impregne de ella y la vez lograr que sea el discurso igual a las acciones.

Como dice Juan José Almagro³⁷ “Se debe promover y adecuar nuestra actuación a los principios empresariales e institucionales que hayamos establecido. Y hacerlo de verdad. Es decir hay que actuar con coherencia. No podemos decir y escribir una cosa.”

³⁷ Juan José Almagro, El reloj de arena., La mística de los recursos humanos, paginas 43-45.

V. Comprensión de la filosofía empresarial del instituto, el tipo de modelo de comportamiento organizacional que mantiene, el resultado que se obtiene en los trabajadores a partir de esta filosofía y reformación en caso de necesidad.

Existen ciertas interrogantes en el mundo laboral que aunque parezca un escenario de grandes avances, aun no se pueden satisfacer totalmente, al menos no en un sentido unificado. Aparecen interrogantes como: ¿Que esperan las organizaciones de sus trabajadores? o ¿Qué necesitan los trabajadores de sus organizaciones? No existen respuestas generalizadas, si no, mas bien cada organización se guía por lo que cree mejor para su desarrollo, algunas empresas creen en unificar los intereses de sus trabajadores con las de la organización, pero dicho objetivo parece utópico para la mayoría, sea como sea, hay una multitud de empresas buscando una formula integradora y motivadora entre intereses laborales y personales, punto importante en este caso ya que el Instituto debe ser una de ellas.

Partimos de la base que todas las organizaciones buscan una eficiencia y una productividad de sus trabajadores, sin embargo los sistemas o caminos de actuación pueden ser diversos en función de las necesidades de las empresas y de las características de sus trabajadores. Así, hay entidades empresariales con una filosofía de empresa que centran sus desarrollos empresariales en las personas o profesionales que están detrás de sus procesos, sistemas y procedimientos y otras que obvian el

conocer o profundizar en el equipo humano en el que se apoyan para defender una posición competitiva en el mercado.

¿De las dos tipologías de empresa cual es la de mayor éxito empresarial?

Si nos atenemos a las múltiples encuestas existentes en las que se repasa los factores críticos de las empresas de éxito, seguramente no habría duda que en la actualidad son las empresas que analizan y profundizan en el factor humano las que obtienen un índice de efectividad empresarial importante. Dado esto es imprescindible como ya se ha explicado anteriormente que la directora conozca el equipo humano de su organización, y con esto se de cuenta si es posible que sus trabajadores tengan una mutualidad de intereses y puedan juntos avanzar en la misma dirección complementando intelecto y esfuerzo, en caso contrario es totalmente necesario encontrar personas que puedan suplir esta deficiencia de complementación de intereses.

El conjunto de valores definen el carácter fundamental de una organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, partencia que tendrían los trabajadores del instituto si es que se propicia un comportamiento ético profesional, personal y social, punto que lamentablemente no se pone en practica ya que los sueldos no son pagados a tiempo ni confirman el esfuerzo de los trabajadores del instituto, esta visión poco ética llega sin duda a la mente de sus trabajadores y genera un comportamiento parecido en la motivación de sus actividades y en el resultado de responsabilidades para y con la organización, logrando también una carencia de respeto y final agrado por la

organización, ya que el no respetar los intereses de los trabajadores con el no pago a tiempo y suficiente genera la misma sensación de respeto por la organización.

Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre el instituto y sus trabajadores ya sea de intereses laborales o personales.

Esta formación complementaria, puede resultar contradictoria a corto plazo para la directora del Instituto, sobre todo si se compara con las exigencias de capital. No obstante, si esta acción la situamos con un escenario de medio plazo ligado con el potencial profesional de cada persona puede resultar muy atractiva de realizar además mejora y madura progresivamente su carrera directiva, mejorando la visión global de la empresa.

Como explique en un principio las empresas mantienen grandes diferencias en los sistemas que desarrollan y en los resultados que obtienen por la diversidad de los distintos modelos de comportamiento organizacional o modelos de filosofías que utilizan, estos modelos son el conjunto de ideologías y perspectivas de los directivos de una organización.

Como se presento en el marco teórico se utilizara una guía a partir de los modelos o paradigmas del comportamiento organizacional: autocrático, de custodia, de apoyo y colegial de Keith Davis y John Newstrom.

El Instituto utiliza un modelo en particular, entrare en el análisis del modelo utilizado y junto a esto poder resolver la hipótesis de si es el más óptimo y eficaz para los empleados o en caso de necesidad aplicar cierta reformación o cambio requerido para la

adaptación de las necesidades de los empleados, áreas y conjunto en general del Instituto.

El modelo que utiliza la Directora es el colegial, ya que ella confía en la autodisciplina, la automotivación y responsabilidad de los empleados hacia sus deberes, cree en el trabajo en equipo y en la sensación de compañerismo, el modelo colegial es aquel que utiliza y confía, el punto es que a pesar de que un director crea que el método que utiliza es el más eficiente, y apto para sus empleados de acuerdo a sus convicciones, no necesariamente es así, depende como se explico anteriormente de la flexibilidad del área, las diferencias existentes de las condiciones de las tareas desde las más rutinarias y programadas a las de carácter no programado e intelectual con mayor margen de maniobras en las labores, y lo más importante las necesidades y expectativas de los empleados, es por esto que el método en que confie un director debe adaptarse y complementarse totalmente y no superficialmente a las necesidades de la organización, áreas y trabajadores, y no a la simple creencia de cual puede ser mejor para el director, es por esto que resalto continuamente que hay que conocer no solo los requerimientos de la empresa sino de quienes trabajan para ella.

En el instituto a pesar de que de que en las áreas que se utiliza este modelo (administración, marketing y contabilidad) no son tan programados, pertenecen a áreas de medios intelectuales y mantiene posibilidades de circunstancias que permiten un

amplio margen de maniobra en las labores el modelo no logra su objetivo, ya que los trabajadores no son capaces de responder positivamente a la misión del modelo, es decir, no logran obtener un grado necesario de automotivación, autodisciplina y responsabilidad hacia sus deberes y menos trabajar en equipo con la sensación de compañerismo, esto es producto de la condición y necesidades de los trabajadores, ya que como explique en las problemáticas son estudiantes universitarios, cuya necesidad es tener un trabajo part-time, que brinde la oportunidad de costear alimentación, fotocopias y actividades extra programáticas que involucren a la etapa de un joven estudiante. Estos empleados requieren mas disciplina, es decir, sus necesidades y expectativas no son las más adecuadas para este modelo, además junto a este tipo de modelo o filosofía empresarial existe poco control, supervisión e involucramiento de la directora con las labores requeridas ni participación con sus actividades, dando como resultado poco involucramiento, rendimiento y eficacia de los trabajadores hacia la organización y sus exigencias necesarias.

El modelo si bien no logra alcanzar el objetivo, si crea un buen ambiente laboral, es decir, no se siente ningún tipo de agresión, presión, estrés, u otro tipo de sensaciones negativas para el desarrollo de las actividades, si bien se intenta generar el deseo de participación e iniciativa en los trabajadores, no se logra por la predisposición de ellos con la organización.

Por lo que desde mi perspectiva la directora tiene una alternativa de solución para esta problemática, esta consiste en complementar el modelo colegial con otros modelos que logren dar mayor motivación a los trabajadores pero manteniendo un cierto grado de

control y evaluación, se debe entregar disciplina y esto solo se logra si la directora se involucra, se comunica y les da el pensamiento de que ella cuenta y requiere su trabajo, si la dirección no crea interés en los trabajadores o da la sensación de poco interés en la organización, por que los trabajadores habrían de tenerla.

Uno de los modelos que complementarían al colegial para lograr estos objetivos sería el autocrático pero no en un carácter extremo, más bien lo integraría de una forma matizada, para que no exista un cambio brusco que genere sentimientos negativos hacia y desde los empleados y junto a esto, también sea un sistema factible y fácil de llevar a cabo para la directora, ya que no se le podría pedir a ella por su personalidad y convicciones una transformación muy drástica, ya que probablemente no podría lograrlo y la solución debe ser factible y real para la dirección.

El otro modelo complementario sería el de apoyo, este modelo se basa en el liderazgo de una dirección que ofrece un ambiente de ayuda a los empleados para crecer y a cumplir con la organización y junto a esto a ser más productivos, es debido aclarar que este modelo explica que la dirección pretende ayudar a evolucionar y a mejorar a aquellos que son capaces, punto que es muy importante dado que la directora deberá hacer un análisis de aquellos que estén dispuestos a cambiar, de enfocar sus habilidades y reconstruir una mejor predisposición al trabajo, ya que no solo la empresa debe tener buenas oportunidades de surgir si no también otro trabajador externo que este esperando una mejor oportunidad, que un trabajador que este solo por mantener un puesto que lo ayude a subsistir sin esfuerzo. Es fundamental tener una clara idea de parte de la dirección de quienes deberán estar en la organización y que habilidades y capacidades

deben tener para contribuir óptimamente al Instituto en caso de no tener el recurso humano necesario la dirección tendrá que renovar personal más dispuesto, apto y con verdadero sentimiento de mejoramiento profesional, debo resaltar esta parte ya que el trabajador en esta organización solo puede aspirar a mejorar en cuanto a experiencia y desarrollo profesional y no a obtener grandes retribuciones económicas, dado que el Instituto no logra pagar a tiempo a sus empleados por sus deficiencias económicas, punto por el cual no puede optar al modelo de custodia. Es importante resaltar que debe crear un mejor sistema de reclutación de personal, e ingresar trabajadores que tengan una complementación de interés con la organización.

VI. Obtener un conocimiento total del factor humano que compone a la organización:

Los trabajadores.

Cada trabajador es un ser que tiene diferentes condiciones, necesidades y personalidades, conocerlos ayuda a entenderlos y a respetar y valorar los miembros del equipo que trabaja para la organización. La directora debe aprender a conocer a sus trabajadores, es necesario comprender y buscar en ellos las características que los representan, las expectativas que los conmueven y las necesidades que muestran la identidad de las personas que apoyan, trabajan y entregan la energía a la organización.

La primera etapa será conocerlos.

Para comenzar a conocerlos la Directora debería saber ciertas características y analizar ciertos factores como la edad, el sexo, el origen, la experiencia, la renta, la capacitación, el estado civil, las deudas y obligaciones contraídas. Factores que darán la información necesaria para saber quienes son las personas que trabajan en el Instituto, que quieren y por que están allí. Existen ciertos principios que ayudan también a lograr este desafío, estos principios fueron creados por Herb Kelleher, estos son:

- 1) Conocimiento de las diferencias individuales.
- 2) Percepción.
- 3) Individuo Integral.
- 4) Conducta Motivada.
- 5) Deseo de Involucramiento.
- 6) Valor de las personas.

Estos principios entregan la posibilidad de reconocer quienes son las personas que trabajan en la empresa, que esperan, que necesitan, cuales son los objetivos personales y profesionales, deseos, expectativas y esperanzas. Conocimiento que generaría la

capacidad de visualizar la mejor forma de satisfacerlos y a la vez satisfacer las necesidades del Instituto con un equipo de trabajadores satisfechos.

VII. Reconocer el sistema de Liderazgo que mantiene y evaluar la eficacia obtenida para poder comprender la necesidad de cambio en caso de necesidad.

El liderazgo es una de las partes más importantes de la administración, pero de ninguna manera la agota, La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos. Los administradores obtienen resultados dirigiendo las actividades de los demás, en tanto que los líderes crean una visión e inspiran a los demás a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales.

Un punto trascendente es que la capacidad de liderazgo puede adquirirse mediante la observación de modelos a seguir, capacitación administrativa y el aprendizaje a partir de experiencias de trabajo. Este es uno de los puntos importantes para analizar de acuerdo a la problemática que mantiene la directora, ya que es necesario que descubra la potencia de líder que tiene, y que grado de fuerza movilizadora crea en sus trabajadores, se debe hacer una auto evaluación en cuanto al sistema de liderazgo que tiene, y que tan efectivo es, una vez que visualice que sus trabajadores no tienen respeto por su liderazgo deberá seguir una capacitación administrativa, considerar ayuda profesional inmediata, y aprender día a día la razón de sus errores y la poca motivación y dirección que genera en sus empleados, debe aprender a influir, inspirar y apoyar a su equipo de trabajo para que logren los objetivos que se determinaron en un principio.

Existen diferentes teorías acerca de cómo lograr un óptimo liderazgo y como obtener lo mejor de los trabajadores, en este informe solo presentare aquellos que se puedan realmente implementar en el Instituto y aquellos que sean efectivos en su objetivo de acuerdo a sus recursos, circunstancias y sistemas utilizados.

Según Keith Davis y John Newstrom ³⁸ el modo en que un líder utiliza el poder establece un tipo de estilo de liderazgo, existe el estilo, autocrático, participativo y permisivo. Cada estilo posee beneficios y limitaciones. Analizare cual o cuales son utilizados por la directora, sus efectos y consecuencias y los posibles cambios, transformaciones o complementaciones en caso de ser necesario.

El modelo preponderante en el sistema de liderazgo de la directora del Instituto es el permisivo, ya que en reiteradas veces evita el poder y la responsabilidad de dirigir y guiar. Por lo general deja en manos de otras personas ciertas decisiones, y lamentablemente en las inadecuadas, ya que como se explico sus trabajadores no son los profesionales más convenientes para este tipo de responsabilidades y sin duda su equipo ignora las contribuciones que aporta.

También en el mismo periodo la directora utiliza en menor grado el modelo participativo, ya que los trabajadores son alentados a expresar sus propuestas y hacer sugerencias. Es definitivamente descentralizada la toma de decisiones, es preciso decir

³⁸ Keith Davis y John Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Liderazgo y Empowerment. Paginas de 222 a 224.

que este sistema que ocupa no es del todo incorrecto e inapropiado, ya que alentar la participación crea un sentimiento de aporte y finalmente apego a la organización.

La directora debiera poner en práctica una unificación de sistemas del autocrático con el participativo y procurar que el modelo participativo siga ejecutándose

Existen otros tipos de soluciones

Steven Kerr y otros investigadores han propuesto un enfoque del liderazgo completamente diferente, estos son: Los sustitutos y facilitadores del liderazgo.

La diferencia radica en que el modelo anterior de liderazgo se señalaba la necesidad de un líder formal que brindara dirección en las tareas, estructura, más la consideración y el apoyo social que requieren los empleados. Desafortunadamente, estas funciones de liderazgo pueden crear una dependencia no sana al respecto de los líderes que ahoga el crecimiento y autonomía de subordinados. Asimismo, un líder puede carecer de los rasgos, conocimientos y habilidades para cumplir eficazmente esas funciones, o no estar en condiciones de hallarse presente todo el tiempo. Además, cabe la posibilidad de que intervengan ciertos neutralizadores. Estos son los atributos de los subordinados, las tareas y las organizaciones que interfieren realmente en o demeritan los intentos del líder por influir en los empleados.

Entre los neutralizadores se pueden mencionar la distancia física, limitados sistemas de retribuciones y la práctica de que subordinados o superiores pasen por encima de los administradores.

Según el modelo si es no posible hacer una modificación inmediata en la situación o en el líder, se puede recurrir a sustitutos o favorecedores del liderazgo.

En el caso del Instituto existe una correlación directa con el sistema de liderazgo que propone Steven Kerr con su modelo de sustitutos y facilitadores del liderazgo y las deficiencias que presenta la directora, como por ejemplo las carencias en cuanto a conocimientos y habilidades, junto con una constante ausencia y la presencia de neutralizadores como la distancia física, malos sistemas de retribuciones por los pocos recursos económicos que mantiene la organización y la condición desfavorable de falta de respeto por los subordinados con su directora.

Como explica Steven Kerr si no existe la posibilidad de hacer cambios inmediatos en la situación de líder, como una capacitación de la directora, en este caso, se puede recurrir a sustitutos o favorecedores del sistema de liderazgo.

Los sustitutos más apropiados para la situación que presenta el liderazgo de la directora serian: reglas claras y la creación de grupos cohesionados. Y los favorecedores o facilitadores serian metas supremas, como también la utilización de crisis para mostrar las capacidades liderazgo que mantiene.

VIII. Crear mejores sistemas de comunicación.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, y sin duda la carencia de comunicación en el Instituto deja grandes estragos, ya que si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacer con sus compañeros, que la directora reciba la información y esta a la vez gire instrucciones, sin comunicación se produce el caos, es por esto que la Directora debe comprender que generar una mejor comunicación puede crear la posibilidad de tener un equipo unido que luche por los mismos objetivos y alejarse de esta realidad que mantiene de ser una organización desconectada y desorientada que cada uno rema en diferentes direcciones sin sentido o propósito común.

La función de la directora es decisiva, a ella les corresponde no solo poner en marcha la comunicación, sino también transmitirla a los empleados y ofrecer a estos una interpretación, además la dirección también precisa información útil y oportuna para poder tomar decisiones acertadas, la insuficiencia o deficiencia de los datos puede afectar enormemente el desempeño, dada la gran amplitud del alcance de la influencia que ejercen los directores en las personas y a muchas actividades.

La directora para combatir los obstáculos y barreras que presenta el Instituto en la comunicación debe desarrollar una positiva actitud hacia la comunicación. En segundo lugar debe hacer un esfuerzo permanente por estar bien informada, ya sea con su presencia continua o en caso de imposibilidad, estar informada a través de algún supervisor de permanecía continua, además debe buscar información relevante de interés para los empleados, difundirla y contribuir a que los empleados estén debidamente informados. Debe generar confianza, como ya se indico, la confianza entre emisores y

receptores es importante en toda comunicación, Si los subordinados no confían en sus superiores, es improbable que pongan atención a sus mensajes o les concedan validez. Además es recomendable que estimule las comunicaciones mediante la formulación de preguntas adecuadas, dando a entender que se quiere saber de sus opiniones, sus necesidades y expectativas, buscando lograr un mayor acercamiento, otro punto es escuchar, escuchar es mucho más que limitarse a oír, evitar distracciones, concentrarse en el objetivo de quien les habla, y solicitar ejemplos, otra forma son las reuniones con lo empleados, introducir la política de puertas abiertas, la retroalimentación de su desempeño, el apoyo social, junto con la participación de grupos sociales. Y por ultimo siempre hacer lo que se dice, es decir, no generar contradicciones de las acciones con los discursos, para no distorsionar la imagen de un líder transparente y consecuente.

IX. Crear mejores sistemas de motivación y retribución.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Aunque pocas acciones humanas ocurren sin motivación, prácticamente todas las conductas concientes son motivadas o causadas, es función de los administradores identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento, motivarlos, hacia el desempeño de sus tareas.

A continuación presentaré los tipos de motivación laboral, teniendo como objetivo presentar soluciones reales y prácticas y no teorías que para la directora no le serán de ayuda alguna.

Tipos de motivación laboral.

Lo más importante como explique anteriormente son las soluciones, y las soluciones son parte de los distintos tipos de motivación laboral que la directora pueda implementar en el Instituto para fomentar y mejorar la predisposición de sus trabajadores, a continuación se presentaran los tipos de motivación laboral, es importante resaltar que las retribuciones no serán monetarias, dado que la realidad del Instituto limita esa posibilidad.

- ◆ La mejora de las condiciones laborales:

Es recomendable que la directora entregue una colaboración con la alimentación de los trabajadores, ya que como la remuneración es mínima, los trabajadores tienden a concentrar su dinero en otras necesidades, dejando de lado el factor importante de la alimentación.

◆ La adecuación persona/ puesto de trabajo:

La directora debe conocer a sus trabajadores y ubicarlos en los puestos correctos para ellos de acuerdo a los recursos intelectuales, sociales que puedan aportar, unificado con sus intereses personales y profesionales.

◆ El reconocimiento del trabajo efectuado:

En el Instituto por lo general no se critica el trabajo pero tampoco se halaga o retribuye una acción positiva, así que es apropiado implementar este sistema con agradecimientos de forma personal, y hacerlo publico entre sus compañeros ya sea para que el trabajador se sienta complacido y reconocido, sino que también sea para compartir esta acción positiva a los demás, generando la posibilidad de motivar a los demás a realizar este tipo de esfuerzo. Es importante que este reconocimiento sea igual para todos dependiendo de su esfuerzo, la importancia de la actividad, y se realice cada vez que sea necesaria.

◆ Retribuciones por el trabajo efectuado:

Si bien el Instituto no tiene los recursos necesarios para dar retribuciones monetarias, puede utilizar otro tipo de retribuciones, como dar facilidades de salida, entrada, o de reemplazo, de acuerdo a sus necesidades estudiantiles, además es posible que cree la filosofía de entregar días de vacaciones adicionales a aquellos que se esmeren en sus actividades otorgadas, teniendo para esto un grupo establecido de personas adecuadas para su reemplazo, estas pueden ser del interior de la organización o externas.

◆ Evaluación del rendimiento laboral:

La directora debe evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador, claro que se debe comenzar por planificar estrategias de control efectivos, estrategias inexistentes en la actualidad, para luego poder pasar a la entrega de información a los trabajadores de sus resultados positivos o negativos para luego transformar cualquier mejora en los sistemas y formas de trabajar ya establecidos.

X. Crear mejores sistemas de control del personal.

La Directora debe comprender que es necesario tener un correcto sistema de control ya que sin él , aunque establezca normas de desempeño y objetivos planificados, no podrá comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, y menos determinar si existen desviaciones y tomar las medidas necesarias.

Existe cuatro pasos importantes que la directora debe seguir para un sistema efectivo de control:

1) Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:

En esta etapa debe iniciar una aclaración de las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación, estas metas y objetivos debe ser expresados de forma clara y mensurables, incluyendo fechas límites específicas.

2) Medir los resultados

En esta etapa deben comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.

3) Tomar medidas correctivas en caso de necesidad.

En esta etapa debe visualizar si los resultados cumplen con los niveles o estándares establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas.

Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

4) Retroalimentación:

En esta etapa, debe dar a conocer los resultados obtenidos a los trabajadores directos con la labor y aquellos que puedan solucionar el problema en caso que hubiera y al superior.

Estas etapas deben ser realizadas teniendo un conocimiento pleno de los principios que presenta el control, como es el equilibrio en el grado del control, la delegación y la responsabilidad que este conlleva, debe ser realizado oportunamente, para evitar la desviación, esta desviación se debe analizar de forma profunda y detalladamente para reconocer su origen y por ultimo no puede controlar un funcionario que realice la tarea controlada.

Deberá existir control:

- ⌘ En la entrada y salida de los trabajadores, (se deberá implementar un mejor sistema de control como un reloj chequeador, o tener un expediente formal y ordenado).
- ⌘ En la inasistencia, (se deberá tener un registro de las faltas justificadas y no justificadas)

- ⌘ En las vacaciones, (se debe tener un registro de cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuantos días)
- ⌘ En los turnos, (los cambios solo serán aprobados por el supervisor).
- ⌘ En los salarios, (se debe verificar los salarios, reajustes, correcciones y despidos)
- ⌘ En las tareas, objetivos o labores pedidos por el supervisor o la directora, en la hora, fecha.
- ⌘ En la precisión, productividad, rendimiento, creatividad y esfuerzo personal y profesional de actividades de las diferentes áreas.
- ⌘ En la predisposición a acatar normas, reglamentos, mandos que crean necesarios sus superiores.
- ⌘ En el respeto por la forma de comunicación hacia sus superiores.
- ⌘ En la voluntad a trabajar en grupos o equipos.
- ⌘ En la forma en que se dirigen, comunican, actúan con sus compañeros de trabajo.
- ⌘ En la predisposición a crear nuevos y mejores sistemas de trabajo, ideas y proyectos.

XI. Crear un mejor sistema de evaluación del personal

Si bien es necesaria la evaluación de los rasgos, deficiencias y capacidades de los empleados de Intercultural, también es importante la evaluación en el desempeño presente y las metas futuras. Esto a partir de la participación de los empleados en establecimiento de metas con la directora y el conocimiento de los resultados. Si bien este tipo de evaluación incluye una gran participación como el que mantiene el instituto, debe ser apoyada con estrategias y objetivos propuestos y un correcto sistema de evaluación, es decir, debe existir un equilibrio entre la flexibilidad de la organización con sus trabajadores, pero a la vez debe haber una respuesta responsable de estos para con la organización y esto normalmente se consigue si ellos saben que están siendo evaluados.

La evaluación del personal de Intercultural deberá realizar los siguientes pasos:

1. Orientación al desempeño: no basta que los empleados empuen su esfuerzo, es necesario que este esfuerzo resulte de la obtención de los resultados de los servicios deseados.
2. Atención particular a metas u objetivos: los empleados deben tener una idea muy clara de lo que se supone que deben hacer y del grado de prioridad de sus tareas.

3. Mutuo establecimiento de metas entre supervisor y empleado; este principio se basa en la certeza de que la gente hará un mayor esfuerzo por cumplir metas u objetivos si participa en el establecimiento de estos.
4. Amplios sistemas de retroalimentación: los empleados pueden ajustar mejor su desempeño si saben que tan bien están desempeñando sus labores a ojos de la organización.

Es importante poner en práctica en estos pasos la teoría del método “The One-Minute Manager” de los autores Kenneth y Spencer Johnson, método que afirma que el establecimiento de metas, los elogios de sus éxitos y las reprimendas por una mala actitud o actividad deben ser al minuto, ya que el esperar más de la cuenta puede generar confusión y desorientación por el avanzado tiempo en la evaluación de metas, objetivos y normas, sentimientos de desilusión, desesperanza, por una retribución en un tiempo muy avanzado y un mal entendimiento del que hacer en el futuro, por no haber señalado a tiempo cual es la acción o actitud errónea.

En la evaluación del personal del Instituto se deberán analizar los siguientes aspectos:

- ⌘ Evaluar la puntualidad y asistencia de los trabajadores.
- ⌘ La precisión, productividad, rendimiento, creatividad y esfuerzo personal y profesional de actividades de las diferentes áreas.
- ⌘ En la predisposición a acatar normas, reglamentos, mandos que crean necesarios sus superiores.

- ⌘ En el respeto por la forma de comunicación hacia sus superiores.
- ⌘ En la voluntad a trabajar en grupos o equipos.
- ⌘ La forma en que se dirigen, comunican, actúan con sus compañeros de trabajo.
- ⌘ La predisposición a crear nuevos y mejores sistemas de trabajo, ideas y proyectos.
- ⌘ La respuesta y mejoría a los programas de capacitación que se lleven actualmente.
- ⌘ El progreso en el desempeño pasado como el potencial de superación futuro.

Luego de analizar todas estas temáticas, la directora debe comunicar la evaluación al empleado en una entrevista de evaluación, esta es una sesión en la que deberá proporcionar al empleado retroalimentación sobre su desempeño pasado, le expone los problemas que han ocurrido y lo exhorta a responder, luego ambas partes establecen objetivos para el periodo siguiente.

Las entrevistas de evaluación ofrecen mayores posibilidades de éxito si el evaluador:

- Estar bien informado acerca del trabajo del empleado.
- Dispone previamente de una serie de normas medibles de desempeño.
- Ha reunido frecuentemente evidencias específicas sobre el desempeño.
- Busca y hace uso de las aportaciones de otros observadores de la organización.
- Limita estrictamente sus críticas a un par de asuntos importantes (a fin de que los empleados puedan concentrarse en sus esfuerzos por mejorar).

- Ofrece apoyo, aceptación y elogios por las tareas bien realizadas.
- Escucha activamente los comentarios y reacciones del empleado.
- Comparte la responsabilidad de los resultados y ofrece apoyo y orientación para el futuro.
- Permite la participación en la conversación.

En todas las organizaciones, se observan anormalidades y a veces, hasta injusticias en la evaluación del personal. Cuando las normas de apreciación no están debidamente orientadas, ni se utiliza las técnicas apropiadas para evaluar a cada persona, se puede vagar desde un extremo hasta el otro; desde el favoritismo, hasta la subestimación. Es en este caso que la directora debe tener mucho cuidado de lograr comprender a sus trabajadores y lo que ellos le intentan decir con acciones, palabras, gestos e incluso inacciones.

3.4 Descripción de los resultados.

Descripción de los resultados que se lograría obtener a partir de la realización de las etapas de la planificación estratégica y el estudio del comportamiento organizacional.

La planificación estratégica le servirá a la organización a mejorar sus sistemas de trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos, ajustándose continuamente para adaptarse a los cambios que experimenta la organización, ya que como toda industria es un sistema flexible y cambiante, los propósitos y objetivos de la empresa no siempre pueden o deben ser los mismos que se establecieron en un principio, dado esto, es recomendable estar analizando si es conveniente reanudar nuevos caminos, destinos o a la vez mejorar los procesos que nos guíen a ellos.

El estudio del comportamiento organizacional le ayudará a entender las relaciones interpersonales, y describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones, esta herramienta es necesaria dado que es de suma importancia que comprenda la conducta humana, investigue la manera de mejorar las habilidades interpersonales de sus trabajadores y a la vez conducir sus relaciones con los demás en el trabajo, el conocimiento del Comportamiento organizacional puede contribuir significativamente a la efectividad de su sistema de administración de su recurso humano, dado que si los conoce mejor podrá saber como llegar a ellos de una manera mas eficiente y productiva, tendrá la capacidad de crear nuevas teorías, y

sistemas en base a los ya creados, pero aun mejores, dado que tendrá el conocimiento de quienes trabajan para la organización y con este conocimiento generar sistemas que lleguen a ellos de una manera profesional, y personal, creando a sus trabajadores no solo un eficaz sistema de trabajo si no una mejor calidad de vida laboral.

Descripción de los posibles resultados a partir de la realización de etapas de la planificación estratégica.

I) Resultados de identificar, definir y establecer claramente cuál es la misión de la organización.

Es de suma importancia esta primera etapa dado que la misión además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, ayuda a determinar la naturaleza del negocio, el área de competencia donde opera, establece la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo a las diferentes necesidades, determina el tamaño de la compañía, facilita la comprensión de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación y evita que se pierda tiempo trabajando en estrategias y planes que no sean parte integral de la misión, en resumen establecer la misión entrega la posibilidad a todos los integrantes de la organización tener una clara perspectiva a donde debe dirigirse la empresa, como bien dicen popularmente” para que lado todos deben remar”.

II) Resultado del análisis y estudio de los factores del entorno que afectan en la administración del Recurso Humano del Instituto.

Esta etapa consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural que influyen de gran manera en la organización, junto con el conocimiento de los grupos e instituciones cuyos intereses y necesidades se relacionan con el sistema de actuación de la organización.

Al realizar el estudio de estas tendencias y cambios que ocurren en su entorno podrá comprender las implicancias importantes que repercuten en su organización y podrá prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación.

Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno. Con esta actividad podrá disminuir la posibilidad de esta falencia común en las organizaciones.

Además al hacer un estudio y comprensión de los grupos e instituciones cuyos intereses y necesidades se relacionan con el sistema de actuación de la organización, como las expectativas de los mismos trabajadores del instituto, el gobierno, los sindicatos, la comunidad entre otros. Podrá adentrarse en las expectativas de cada uno de estos grupos de interés y la relación con los múltiples objetivos de la empresa con sus parámetros y restricciones. Básicamente el tener presente el conocimiento de

las normas que regulan el empleo y el trabajo en general, las expectativas del sistema político, la sindicalización de los trabajadores, la negociación colectiva, las condiciones del mercado del trabajo, entre otras temáticas, podrá obtener una administración competente, eficiente y conciente de los factores y movimientos sociales, políticos, económicos y culturales que se efectúan en la realidad actual de su país, Argentina.

III) Resultado del estudio de las fuerzas que influyen en toda organización junto con el análisis y comprensión de estas aplicadas al Instituto Intercultural.

Cada organización esta afectada por diferentes fuerzas que pueden clasificarse como personas, estructura, tecnología y entorno, en el que opera la organización, comprender esta red le crea al administrador la capacidad de manejar eficientemente su organización y aquellas personas que trabajan para ella, y el comprender las personas crea la posibilidad de entregar a los trabajadores del instituto satisfacción, crecimiento, desarrollo profesional y personal necesario para poder obtener de ellos el grado de desempeño, crecimiento, desarrollo, producción, innovación, creatividad, prestigio, deseado para la organización. Es fundamental tener una satisfacción mutua de intereses para poder tener una empresa que logre todos sus propósitos y metas organizacionales.

IV. Resultado de comprender la cultura organizacional del instituto.

La cultura organizacional conforma el complejo sistema social de normas, valores y costumbres, pero más allá de la definición de cultura y de los elementos que la componen, lo realmente clave es entender su importancia y su impacto en la cuenta de resultados de la empresa, esto es básicamente a través de dos aspectos básicos en la organización: y es la importancia en los procesos de cambio que crea en la organización y la competitividad con las personas de la organización frente a la industria en la que esta inserta, es decir, se puede tomar la cultura organizacional del Instituto Intercultural como un receptáculo de ideas, proyectos, visiones, sistemas, etc. y volcarlos a la transformación y comunicación de objetivos hacia los conocimientos y expectativas de sus empleados, generando como resultado final expectativas, motivaciones y una visión común.

Con frecuencia, el entorno cambiante y los retos a los que se enfrentan las empresas, lleva a la necesidad de que éstas pongan en marcha cambios estructurales que permitan una respuesta adecuada a las exigencias del entorno. Intercultural como toda organización presenta competidores muy fuertes y de gran historia en la Argentina, organismos que están constantemente adecuando sus sistemas a la mejoría del servicio, dado esto, la directora debe observar nuevamente sus valores, normativas, sistemas de acción y dirección, reevaluar su efectividad y generar los cambios necesario para no dar un mal ejemplo o enseñanza erróneas a sus trabajadores

El efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de establecer. Algunas investigaciones indican que debe existir y existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. Sea si existe relación o no el resultado debiera ser un mayor grado de cooperación, control, comunicación y respeto por el empleador. Condición fundamental que se debe crear en el Instituto, ya que la proyección que mantiene la Directora genera sin intención alguna pero que sin duda dá como resultado una poca cooperación y respeto por su liderazgo.

Si ella genera una imagen de una organización con una dirección fuerte, segura y disciplinada creara el mismo sentimiento hacia sus trabajadores, siendo la cultura organizacional para el instituto como para cualquier organización una herramienta para modelar actitudes, ideas y comportamiento de sus empleados

V. Resultado de la comprensión de la filosofía empresarial del instituto, el tipo de modelo de comportamiento organizacional y el resultado que se obtiene en los trabajadores a partir de esta filosofía.

Los modelos de filosofías son el conjunto de ideologías y perspectivas de los directivos de una organización. Comprender e integrar un modelo adecuado definen el conjunto de valores y el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, pertenencia que obtendrían los trabajadores del instituto si es que se propicia un comportamiento ético profesional, personal y social,

Existe en el Instituto un modelo base que es el colegial, pero como se aclaró anteriormente no es la decisión más adecuada, por lo que la alternativa de solución consistía en complementar el modelo colegial con otros modelos que logren dar mayor motivación a los trabajadores pero manteniendo un cierto grado de control y evaluación, esto crearía en los trabajadores mayor iniciativa y junto a esto generaría la sensación de que este trabajo es valioso para ellos y que tiene un horizonte claro con objetivos propuestos que se tienen que cumplir, Los dos modelos que complementaria al colegial serian el autocrático y el de apoyo.

El modelo autocrático básicamente aportaría al Instituto control, evaluación, la entrega de límites, deberes, derechos, responsabilidades, objetivos, necesidades de la organización, necesidades del área, despertaría en los trabajadores el sentimiento de obediencia, respeto, puntualidad, eficacia y esfuerzo.

Todo empleado debe tener respeto, obediencia y creer en el líder, situación que se no ocurre, pero que sin duda cambiaría al integrar el modelo autocrático con eficacia.

El modelo de apoyo creará un cambio en la carencia de involucramiento de parte del líder, además generará un ambiente de participación, asumirán responsabilidades, desarrollaran el impulso a contribuir y evolucionaran personalmente y profesionalmente.

Estos dos modelos en conjunto con el actual podrán crear una base firme que ayude a la dirección a guiar y a entender a quien debe hacerlo y de que forma.

VI. Resultados de obtener un conocimiento total del factor humano que compone a la organización: Los trabajadores.

Cada persona es un ser que tiene diferentes temperamentos y personalidades, conocerlos ayuda a entenderlos y a respetar y valorar los miembros del equipo que trabaja para la organización. La directora debe aprender a conocer a sus trabajadores para poder saber como llegar ellos de una mejor manera, saber escucharlos, reconocer sus habilidades y deficiencias, éxitos y errores.

Para comenzar a conocerlos debe saber ciertas características y analizar ciertos factores como:

1) La edad.

Es necesario conocer este factor del trabajador dado que nos da a conocer en que etapa esta, es decir, si estamos frente a un trabajador que busca desarrollo profesional en base a experiencia o un profesional experimentado que busca evolucionar en una empresa ya

sea en niveles o grandes retribuciones, la edad puede mostrar la madurez que tiene frente a distintas responsabilidades que se le pueden presentar en la vida laboral junto con la flexibilidad que manifiesta, dado que por lo general se da con mayor frecuencia que la gente más joven tiende a ser más manejables y moldeables frente a las distintas situaciones y necesidades de la organizaciones que aquellas con mas edad.

2) El sexo.

Cada sexo tiene ciertas características y habilidades propias de cada uno, es importante saber que entrega cada uno y cual es el más necesario para la actividad, rol o cargo requerido. Las mujeres presentan mejores condiciones para trabajos que requieren de habilidades emocionales como servicios al cliente, y los hombres tienen mayor capacidad para estrategias de competencia y habilidades técnicas.

3) El origen.

El origen nos entrega el conocimiento de la cultura, filosofía, idioma y religión que mantiene la persona y junto a esto saber si encaja con las expectativas, intereses y necesidades de la organización y la organización con las de la persona, y con esto poder prever posibles complicaciones futuras con implementaciones es sistemas de integración.

4) La experiencia.

Se debe reconocer en la persona que grado de conocimientos y habilidades tiene para el cargo, función, o actividad para la cual es requerido, de esta forma también poder saber si es necesario capacitación actual o futura.

5) La renta.

Es necesario saber que tipo de salario espera obtener actualmente o futura la persona, para reconocer si se complementa con los recursos económicos que presenta la organización y junto a esto poder satisfacer las expectativas que tiene el trabajador de alguna forma, ya sea en retribuciones monetarias, ascensos u otro tipo de gratificaciones, este conocimiento ayudara a poder prever tener a un trabajador poco motivado e insatisfecho por las retribuciones económicas, hecho que de por resultado un trabajo pobre e ineficaz.

6) La capacitación.

Se logra el reconocimiento de la necesidad de capacitación actual o futura para el trabajador, en caso de un reclutamiento, sin lugar a dudas si la empresa no tiene recursos económicos para entregar previamente o a futuro la capacitación, podrá reconsiderar tomar a alguien que no tenga el conocimiento actual para el trabajo.

7) Estado civil.

El estado civil presenta diferencias en la forma de ser y actuar de las personas en las organizaciones dado que tienen diferentes necesidades y obligaciones, por ejemplo si la persona es casada, tiende a ser más responsable y estable, dado por la necesidad de subsistencia de la persona y la familia.

8) Las deudas y obligaciones contraídas.

Si la persona tiene una situación de deuda, le será más necesario mantenerse en el trabajo para poder terminar su deuda, dando por resultado mayor estabilidad y menor rotación para la organización.

Todos estos factores que se acaban de presentar serán importantes para comprender que tipo de personas mantiene y que necesidades tienen con y para la organización.

Además le ayudara a reclutar a futuro con mayor facilidad y efectividad en caso necesario.

Según Herb Kelleher si tratamos con personas debemos conocer las personas. Según el autor existen “principios perdurables” para conocer la naturaleza de los individuos.

Estos son:

1) Conocimiento de las diferencias individuales.

Todos los individuos son únicos y diferentes y esta diversidad debe ser reconocida y considerada por la directora, este conocimiento podría motivar mejor y a la vez comprender sus errores y deficiencias, el aprender a conocer a sus trabajadores, y saber por que cada uno de ellos se encuentra en su organización, le daría la información correcta y necesaria para saber si están por los motivos adecuados con las necesidades de la organización o por motivos que inhabilitan cualquier desarrollo positivo tanto para ellos como para el instituto.

1) Percepción.

Cada persona reacciona en el mundo laboral de acuerdo a su percepción y su realidad, de acuerdo a sus convicciones, valores y expectativas, es por esto que si la directora aprendiera de las percepciones de cada persona, reconocería bien el caso de su propia organización. Como explique en un principio las convicciones y expectativas de estos estudiantes universitarios es mantener el trabajo para obtener una cantidad de dinero suficiente para sus necesidades estudiantiles, sus necesidades pueden ser satisfechas con cualquier trabajo de medio tiempo que no les quite mucho tiempo ni cargue con mucha responsabilidad, más bien precisan mantener el trabajo de acuerdo al mínimo esfuerzo .Esta es la percepción de un estudiante universitario, percepción que no es apta para la necesidad de la empresa, si la directora debe reconociera esta percepción de ellos,

podría tomar decisiones rápidas y concretas de acuerdo a esta situación, ya que esta dejando en manos inapropiadas áreas tan importantes como marketing, administración y contabilidad.

4) Individuo Integral.

Una empresa al contratar a un empleado contrata a un individuo integral, no únicamente a ciertas características suyas como habilidades y capacidades, las habilidades no pueden dissociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. La vida domestica no es completamente independiente de la vida laboral, las personas operan como seres humanos completos.

Un puesto modela en cierta manera a la persona que lo ocupa, de modo que la dirección debería considerar los efectos del puesto sobre el individuo integral, los empleados pertenecen a muchas otras organizaciones aparte de aquella en que trabaja y desempeñan muchos papeles distintos dentro y fuera de la compañía, de acuerdo a esto podemos preguntarnos ¿estos estudiantes que mantienen una fuerte carga horaria en sus respectivas carreras tienen la posibilidad de lograr los objetivos que la empresa requiere? Mejor aun ¿tienen el deseo? ¿Son acaso los empleados con las características adecuadas?

La dirección al responderse estos cuestionamientos podría otorgar el puesto y función a aquel individuo que tenga la capacidad, habilidad y voluntad de cooperar para el éxito de

corto y largo plazo de la organización. Logrando direccionarse correctamente hacia los objetivos propuestos.

5) Conducta Motivada.

En el caso de las necesidades lo que motiva al individuo no es lo que los otros creen que necesitan sino lo que desean, este hecho deja a la directora solo la búsqueda de que es lo que desean sus trabajadores. La respuesta una vez que la conozca a traves de este análisis de las necesidades y expectativas de sus trabajadores, podrá tomar la decisión de quedarse con ellos y luchar por su motivación aunque cueste tiempo y recursos económicos o integrar a nuevos trabajadores con mejores conocimientos, experiencia, profesionalismo y que se adapten sus necesidades a las de la organización.

6) Deseo de Involucramiento.

En la actualidad muchos empleados buscan oportunidades para contribuir con sus talentos e ideas. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de significativo involucramiento, práctica que resultaría beneficiosa para ambas partes, este punto tiene mucho que ver con el anterior, ya que la directora debe comprender que esta derrochando un puesto con personas que no desean realmente ocuparlo, existen muchos profesionales competentes que desean desarrollarse en empresas y contribuir con sus conocimientos y teorías personales, profesionales que quizás no tengan tanta experiencia

pero si deseo de mejorar con sus servicios, profesionales que deseen hacer un aporte, existe y la directora debería reconocer esta situación y buscarlos, si sus trabajadores no son capaces de cambiar su predisposición, incluso con capacitación.

Si la directora lograra comprender la importancia de esta problemática y solucionarla, tendría el apoyo de fuertes pilares, es decir, de un buen recurso humano, apto para contener cualquier problema y sacar adelante la organización.

7) Valor de las personas.

Los trabajadores desean ser tratados con atención, respeto y dignidad y que se les valore por sus habilidades, capacidades y lo más importante por el trabajo realizado. La directora debería entregar respeto y valor por ellos y una de las formas correctas, es pagarles de acuerdo al tiempo convenido, aunque su trabajo le resulte mínimo, si ella no los despide debe atenerse a las leyes sociales de los trabajadores, ya que con esto solo logra indignación y carencia de respeto de parte de sus propios trabajadores, dando por resultado menor producción y rendimiento. Esto puede revertirse, y crear una mejor visión de su administración y liderazgo, generando mayor confianza y respeto de ellos.

Toda esta información entrega la posibilidad de reconocer quienes son las personas que trabajan en la empresa, que esperan, que necesitan, cuales son los objetivos personales y profesionales, intereses y expectativas. Esta información es necesaria para poder satisfacerlos y a la vez conocer su persona, habilidades, experiencia, profesiones,

conductas, conocimiento que entrega la posibilidad de satisfacer también las necesidades del instituto.

Si partimos del supuesto de que la directora satisface su personal, efecto esta feliz, por consecuencia hace un mejor trabajo, rinde más, mayor productividad, más ingreso, mejor imagen corporativa, no se puede negar la teoría causa- efecto, mejor Adm.-mejor resultado empresarial.

Ahora la directora a través de esta información debe darse cuenta que el problema que existe en el instituto no es solo que no sabe dirigir, guiar, comprenderlos e involucrase con ellos, el problema es que existe un número de personas inadecuadas. Una vez analizado persona por persona, es recomendable a traves de entrevistas personales, reuniones grupales y si es necesario a traves de otras fuentes de información, el conocimiento de quien debe quedarse ya sea por sus condiciones y habilidades y lo mas importante por su interés real de quedarse y hacer un buen trabajo, sin que su condición de estudiante interfiera, una vez que sepa quien se puede quedar debe hacer una capacitación, introducir nuevos sistemas motivacionales, adecuar una mejor comunicación y definitivamente transformar su imagen como líder, de esta forma podrá crear un cambio positivo en su rol como directora y por consecuencia en ellos, para que puedan ser mejores trabajadores, aptos para la organización y sus necesidades.

Básicamente se trata de satisfacer los intereses y necesidades mutuas, empleados-empresa.

VII. Resultados de reconocer el sistema de liderazgo mantenido y los efectos de los cambios integrados.

El liderazgo exitoso requiere de una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas, un buen liderazgo podría generar en el Instituto el alcance de los objetivos y una superación en la vida profesional de sus trabajadores mediante una unificación de intereses y motivaciones.

En el caso del Instituto presenté una posible solución adecuando el mejor estilo de liderazgo a través de los tres modelos de liderazgo, el autocrático, participativo y permisivo según los autores Keith Davis y John Newstrom.

El modelo preponderante en el sistema de liderazgo de la directora del Instituto es el permisivo, pero como se explico anteriormente no es la decisión más adecuada, por lo que la directora debiera poner en práctica una unificación de sistemas del autocrático con el participativo, ya que el autocrático ayudaría a crear estructura, factor que no esta bien desarrollado en la organización, al lograr esto se mejorará la definición de roles y actividades con las responsabilidades que cada una necesita, generando una dirección a los trabajadores junto con una mayor seguridad de por cual objetivo luchar y alcanzar. Además el modelo participativo debe seguir ejecutándose ya que es satisfactoria tanto para los trabajadores como para la organización una motivación en la participación de ideas y propuestas de todo el equipo, además ayuda a unificar a las personas tanto por el

esfuerzo que realizan, la gratificación por la sensación de aporte que obtienen y si son bien escuchados, marcará una significancia en su apego por la organización.

Otro sistema de solución que he propuesto es el de sustitutos y facilitadores creado por Steven Kerr y otros, este tipo de enfoque de liderazgo es bastante diferente ya que no exige tener un líder formal que entregue dirección en las tareas, estructura, más el apoyo social que necesitan los empleados, y la característica más importante es que según el modelo si no posible hacer una modificación inmediata en la situación o en el líder, caso que es muy posible en la realidad de esta organización en particular, se puede recurrir a este tipo de modelo basado en sustitutos o favorecedores del liderazgo.

Los sustitutos más apropiados para la situación que presenta el liderazgo de la directora serian:

- ⌘ reglas claras, para que no se generen confusiones en las responsabilidades y obligaciones requeridas, puestos rediseñados para una mayor retroalimentación, es decir, que se debe reubicar cada trabajador de acuerdo a sus habilidades y capacidades para que el trabajador de lo mejor de si, y el puesto genere una mejor satisfacción de las necesidades de desarrollo profesional y personal de la persona.

⌘ crear grupos cohesionados ya que permitiría atenuar la necesidad de la orientación tradicional de un líder, situación que crearía una mejor colaboración de esfuerzos entre compañeros, y también se deberían incorporar métodos para la resolución de conflictos interpersonales para tener directrices ya diseñadas que ayuden en la ausencia de la directora, entre otros sustitutos de acuerdo a las situaciones y necesidades.

Los favorecedores más apropiados para la situación que presenta el liderazgo de la directora serían:

⌘ metas supremas, para tener un claro conocimiento de lo que necesita la organización, además de un incremento de la participación de los empleados en la toma de decisiones, ya que como se explicó anteriormente logra un mayor sentimiento de apego a la organización, situación que hay que fomentar, además se debe lograr una mejor opinión de los subordinados acerca de la experiencia, influencia e imagen del líder, esto se puede lograr si la directora realiza una auto evaluación de sus errores y falencias para crear transformaciones de su sistema de dirigir y liderar, además ella debe ser la fuente central de suministro de información, para que los trabajadores confíen y respeten su autoridad de líder,

⌘ la utilización de crisis para mostrar las capacidades liderazgo que mantiene, entregando una visión de líder competente, fuerte y capaz de resolver problemas, esto generaría un mayor respeto es su rol como guía y líder en la organización.

VIII. Resultados de crear mejores sistemas de comunicación.

Sin comunicación no solo se desenvuelve el colapso si no también se dificulta la cooperación, dado que las personas de esta organización no pueden comunicar sus necesidades, opiniones por que no son escuchados y su líder no pretende expresar las necesidades de la organización correctamente por falta de esfuerzo y conocimiento. Cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera. Es por esto que la Directora debe comprender la diferencia que hace no poner esfuerzo de su parte en generar una mejor comunicación, esta herramienta puede crear la posibilidad de tener un equipo unido que luche por los mismos objetivos, generando una armonía en la solución de conflictos personales y profesionales, y alcanzando un rendimiento optimo por la unificación de esfuerzos, ideas y proyectos, todo a través de una buena comunicación.

Debe reconocer también que la comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección, y control)

con el fin de que toda organización pueda alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, la gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada a ellas, objetivo principal que debe ser generado en la organización.

Para lograr una mejor comunicación la directora debe procurar seguir ciertas directrices y los posibles resultados son los siguientes:

- ◆ El corregir la imagen de poco ética, débil, e irresponsable, y revertir esta situación a entregar un retrato de líder firme, fuerte y luchadora, con acciones y no acciones, creará confianza y respeto de sus trabajadores.

- ◆ El estar lo más posible en la organización y crear un nuevo puesto de supervisora que le informara todo acerca de lo que ocurre en la organización, creará la capacidad de generar cambios oportunos aunque no este presente.

- ◆ El tener una actitud positiva hacia la comunicación, escuchar todas las opiniones, y no dejar que hagan lo que quieran por falta de seguridad y debilidad de mando, creará una mejor estructura, orden y claridad en los mandos.

- ◆ El estar bien informada, generará la capacidad de decidir correctamente, que hacer, quien y como lo hará cada empleado, además podrá con este conocimiento reconocer el trabajo correcto o corregir el incorrecto.
- ◆ El generar reuniones con los empleados alentará a estos a exponer sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como las interferencias en su desempeño laboral producto de las practicas vigentes de la dirección. Así mismo, por este medio es posible conocer con cierta profundidad las inquietudes en la mente de los empleados.
- ◆ El incorporar la política de puertas abiertas, entrega una declaración por medio de la cual se incita a los empleados a acudir a la dirección en general para dar a conocer sus inquietudes. La meta es eliminar obstáculos en la comunicación. Se trata sin duda de una meta valiosa, pero difícil de instrumentar, ya que por lo general entre administradores y empleados existen barreras reales o supuestas. Aún si la puerta de los administradores se halla físicamente abierta, las barreras psicológicas y sociales imperantes pueden provocar que los empleados se resistan a entrar, ya que a algunos empleados les desagrada admitir que carecen de información o tiene un

problema, otros temen a disgustar a su jefe si los interrumpen con sus asuntos.

- ◆ El introducir la retroalimentación de su desempeño les permite saber que hacen y que tan bien están cumpliendo sus metas, les hace ver que a los demás les interesa lo que hacen. Suponiendo un desempeño satisfactorio, la retroalimentación fortalece la identidad individual y la sensación de aptitud de los empleados, por lo general dando como resultados mejores actitudes.

- ◆ Y finalmente la preocupación por el apoyo social de los empleados en su trabajo, crea la sensación o percepción de que se les toma en cuenta, estima y valora. Las muestras de calidez y confianza de los administradores en sus relaciones interpersonales tienen un positivo impacto en el bienestar psicológico y físico de los empleados, así como en su desempeño y satisfacción laboral.

Es interesante señalar sin embargo, que si la directora comunica asignaciones de tareas, cuestiones relacionadas con la trayectoria profesional o asuntos personales,

ofrece retroalimentación de desempeño, o responde a las preguntas que se le hacen, los empleados experimentan un mayor nivel de apoyo social, evidentemente, lo más importante para la satisfacción de esta necesidad en particular no es el tema de la comunicación, sino su presencia y cuidadosa transmisión.

- ◆ Y la incorporación de la participación de grupos sociales, a través de eventos recreativos casuales e informales, ofrecen magníficas oportunidades para la comunicación no planeada, esta espontánea difusión de información revela mejor las condiciones reales que casi todas las comunicaciones formales. Como por ejemplo fiestas departamentales, picnics y otras actividades organizadas por las empresas.

Resultados de crear mejores sistemas de motivación y retribución.

Tipos de motivación laboral.

Los tipos de motivación laboral que son sistemas de motivación que se pueden implementar en el Instituto para fomentar y mejorar la predisposición de sus

trabajadores, a continuación se presentaran los tipos y efectos positivos que se pueden llegar obtener con su ejecución.

◆ La mejora de las condiciones laborales:

Si la directora entregara una colaboración con la alimentación de los trabajadores, ya que como la remuneración es mínima. seria una colaboración bien aceptada por ellos, creando en ellos la sensación de preocupación por su bienestar y por ultimo un mayor respeto por su empleadora.

◆ La adecuación persona/ puesto de trabajo:

Si la directora reconociera los recursos intelectuales, sociales que puedan aportar, unificado con sus intereses personales y profesionales y los reubicara, estos podrían dar lo mejor de si, explotando cada uno, por su propia motivación su mejor rendimiento y desarrollo de sus capacidades, mejorando la calidad de vida del trabajador y los intereses de la organización.

◆ El reconocimiento del trabajo efectuado:

Si se halaga o retribuye una acción positiva, podría motivar psicológicamente al trabajador para que continúe con la actitud de mantener buenas acciones y significativas

mejorías y si se hacen las retribuciones publicas podría motivar a los demás a tener este tipo de comportamiento y esfuerzo.

◆ **Retribuciones por el trabajo efectuado:**

El retribuir aunque no sea de forma monetaria genera en el trabajador un sentimiento de gratificación, se siente reconocido, comprendido, siente que el empleador no solo se preocupa de su organización, sino también por sus trabajadores, sus aspiraciones, deseos y necesidades.

◆ **Evaluación del rendimiento laboral:**

Esta evaluación supone un importante estímulo motivador, ya que la entrega de información a los trabajadores de sus resultados positivos o negativos podría crear en ellos las ganas de superarse a si mismos, si no existía este conocimiento era difícil que se quisiera cambiar un sistema o actitud establecida por algún trabajador, incluso por la directora misma.

X. Resultados de crear mejores sistemas de control del personal.

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control constituye una serie de etapas, creadas para obtener los siguientes resultados:

1ª Etapa: Establecer normas y métodos para medir el rendimiento, esta etapa es fundamental para desviar complicaciones, confusiones, y desorientaciones de los objetivos y metas a seguir, disminuye la pérdida de dinero, tiempo y errores.

2ª Etapa: Medir los resultados, esta etapa se obtiene el conocimiento de los resultados del trabajo realizado, para reconocer si se debe tomar medidas correctivas o solamente felicitar a los trabajadores por su correcto trabajo en el momento adecuado.

3ª Etapa: Tomar medidas correctivas en caso de necesidad, esto crea la posibilidad de mejorar, transformar o desviar cualquier sistema, técnica o trabajo mal realizado.

4ª Etapa: Retroalimentación, esta etapa ayuda a comprender a los trabajadores, el grado de efectividad de sus labores.

Como explique en la etapa de posibles soluciones, estas etapas deben ser realizadas teniendo un conocimiento pleno de los principios que presenta el control, como es el equilibrio en el grado del control, la delegación y la responsabilidad que este conlleva, este equilibrio crea una armonía en la organización, y logra que todos los trabajadores tengan una presión equitativa. Además debe ser realizado oportunamente el control, para evitar la desviación, esto generará ganar más tiempo y disminuir las pérdidas, esta desviación se debe analizar de forma profunda y detalladamente para reconocer su origen y así no volver a cometer la misma equivocación y por último no puede controlar un funcionario que realice la tarea controlada, ya que no se tendrá el mismo grado de objetividad, y no se podrá obtener la información completa y los objetivos propuestos del sistema de control.

A continuación presentare los efectos positivos de tener un adecuado sistema de control:

- a) Creación de mejor calidad en los servicios, generar mejor calidad es una de las grandes necesidades del Instituto, el control será una de las formas más eficientes para lograrlo, ya que las fallas de las personas y sistemas que utilizan se detectan y junto a esto se da la posibilidad de corregirse para eliminar errores, retrasos y pérdidas que tiene actualmente la organización por la carencia de control que mantiene.
- b) Enfrentar el cambio, el cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización, y no es una excepción para el instituto y los servicios que entrega, los

mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. La función del control le servirá a la directora para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque le ayuda a detectar los cambios que están afectando los servicios de su organización, y así poder tomar medidas de precaución o mejoramiento como la capacitación a sus trabajadores, junto a averiguar la respuesta de ellos frente a las capacitaciones que se hagan, además el control entrega la posibilidad de verificar la habilidad de ellos para integrar ideas y propuestas para la organización, habilidad fundamental para enfrentar los cambios constantes que mantiene todo mercado.

c) Producción de ciclos más rápidos, una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida. Estas nuevas necesidades, son parte de los objetivos que el Instituto debe satisfacer, es necesario mejorar sus servicios y hacerlos más veloces, más productivos, servicios que resalten a las necesidades de las personas. El control de los trabajadores como por ejemplo en el área de marketing se podrá controlar con que velocidad llegan a las personas a sus necesidades de aprender español en las distintas partes del mundo y con que efectividad lo hacen, en el área de administración como por ejemplo se debe controlar a las secretarias que atienden a los

posibles clientes que llegan, estas deben lograr captarlos y cautivarlos rápidamente antes que la competencia lo haga.

d) Agregar valor, Otra forma de obtener ventajas competitivas es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. En cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control, objetivo principal que debe ser asumido por la directora, ya que el agregar valor a sus servicios puede mantenerla en el mercado con mayor fuerza y efectividad, sus servicios no solo deben ser más rápidos que su competencia si no que deber ser mas creativos, flexibles y adaptables a las necesidades y requerimientos de sus potenciales clientes y esto es solo a través de las competencias, habilidades, conocimiento de los trabajadores, junto con una buena disposición de ellos a trabajar en grupos, optima inclinación a tener buena conducta con sus pares y una actitud positiva frente a normativas, filosofías y reglamentos organizacionales.

e) Facilitar la delegación y el trabajo en equipo, en las nuevas filosofías de administración se pretende tener una flexibilidad y participación en la planeación de procesos, sistemas entre otros, aumentando la delegación de autoridad y junto con fomentar el trabajo en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la dirección, esto permite que la directora controle el avance de los empleados, sin

entorpecer su creatividad o participación en el trabajo a través de una delegación en un supervisor.

XI. Resultados de crear un mejor sistema de evaluación del personal

Los objetivos y resultados esperados a través del de sistema de evaluación de desempeño, aplicando el método “The One-Minute Manager” de los autores Kenneth y Spencer Johnson, y la entrevista de evaluación son los siguientes:

- ◆ Conocer el potencial humano de la empresa.
- ◆ La obtención total de conocimiento de la dirección de quien hace que, como y cuando.
- ◆ Mejorar el rendimiento en el trabajo.
- ◆ Detectar posibles errores de asignación de personal, determinando necesidades de reubicación.
- ◆ Obtener el conocimiento de que grado de eficacia logra en la guía de sus empleados la dirección y la capacidad de asimilación de parte de los trabajadores a través del análisis de sus actividades con sus resultados.

- ◆ La capacidad de la dirección de felicitar, elogiar, retribuir y generar reprimendas a los empleados a tiempo y apropiadamente.
- ◆ Generar mayor motivación y sentimientos positivos por la retribución, apoyo, aceptación por las tareas bien realizadas de los empleados.
- ◆ La posibilidad de los trabajadores de reconocer las propias deficiencias y debilidades o/ y nuevos avances, conocimientos y experiencias, a través de la retroalimentación
- ◆ La seguridad de su permanencia en la organización, por el conocimiento del grado de efectividad de sus tareas por la retroalimentación entregada.
- ◆ Obtener el conocimiento oportuno de parte de la dirección de la necesidad de capacitaciones internas y/o externas para los empleados.
- ◆ Mayor conocimiento, manejo y desarrollo de los empleados en sus respectivas áreas y actividades por el continuo entrenamiento de los empleados y la realización de metas de forma participativa.
- ◆ La creación de sentimientos de respeto y consideración desde la perspectiva de los empleados por la constante actividad de escuchar sus problemáticas, debilidades y dificultades de parte de la dirección

- ◆ Mantener la justicia y un mayor equilibrio por el sistema de compartir la responsabilidad de los resultados.
- ◆ Mayor seguridad en las actividades futuras de cada empleado, por la constante preocupación y solución de problemáticas presentes.
- ◆ Mayores oportunidades personales y profesionales del empleado, dado la libertad de trabajar tranquilo y sin obstaculizaciones en los procesos.
- ◆ Mayor productividad, eficacia y eficiencia de parte de los empleados y la dirección.
- ◆ La existencia de mayor probabilidad de alcanzar los objetivos propuestos y las metas de la organización.
- ◆ Mejoría en las relaciones interpersonales de los empleados con el personal de la dirección, por el continuo acercamiento y relación, a favor de los objetivos y metas propuestas de la organización.
- ◆ Mejorar las fallas de la administración de la dirección, y los procesos y sistemas utilizados.
- ◆ Reconocer las proyecciones de los trabajadores en la organización.

- ◆ Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa o reconocer si deben ser despedidos.

Capítulo 4: Conclusiones.

Las personas son el elemento más esencial de toda organización y su importancia se debe visualizar y reconocer dado que tienen el papel protagonista. El éxito de las organizaciones en estos tiempos, depende de las destrezas, conocimientos y las capacidades que tienen las personas que integran las organizaciones y estas organizaciones mejoran mediante el uso eficaz y eficiente de su recurso más especial:

El capital humano. Pero los desafíos a los que se enfrenta las organizaciones para lograr este objetivo son innumerables, y estos surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad, además el manejo de Recursos Humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable, con una cultura y filosofía empresarial que represente el discurso de cada día. La calidad de la vida laboral solo deriva de prácticas adecuadas que cumplen tanto los objetivos de la organización como la de los empleados, es

indispensable que además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, la dirección debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, siendo cada día con mayor fuerza los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización los más importantes.

Es por esto Intercultural debe conocer, comprender, e involucrarse con la realidad de las personas, esta es la única forma de alcanzar la capacidad de guiar, dirigir y apoyar correctamente a las personas que integran la fuerza de trabajo de su organización. El objetivo principal por el cual se debe regir es ayudar a las personas a alcanzar sus desafíos y deseos personales y profesionales, para que ellas puedan lograr las metas de su organización, debe existir una complementación en la satisfacción mutua de metas y objetivos.

La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común de toda organización y esto se logra teniendo el claro conocimiento de sus expectativas y propósitos, más la implementación de adecuados sistemas de motivación, comunicación, control, evaluación, y uno de los factores más importantes un buen liderazgo, porque al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. Pero el líder, como bien debe descubrir la directora, tiene muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de si misma, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a

comprender que primero hay que entenderse para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de la organización. Pero solo mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan. Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

Es por esto que la directora Cristina Isenrath debería realizar paso a paso las instrucciones de este informe de práctica, ya que fue creado con la expectativa de mejorar las falencias y debilidades que mantiene su organización y la manera que dirige y guía el recurso más importante de toda organización: su recurso humano.

Bibliografía

Libros:

David Fischman, El camino del líder, Historias ancestrales y vivencias personales, 2ª Edición, Aguilar Chilena de Ediciones, Ltda. Abril 2001.

Francisco de la Torre, Relaciones Humanas en el ámbito laboral, Editorial Trillas, S.A. de C.V, Enero 1998.

Juan José Almagro, El reloj de arena, La mística de los Recursos Humanos, Pearson Prentice Hall Educación, S.A. Febrero 2003.

Oscar Johansen B. Nociones elementales de administración, Editorial Universitaria, Decimasexta Edición.

O. Jeff Harris, Jr, Administración de Recursos Humanos, Conceptos de conducta interpersonal y casos. Editorial Limusa, S.A. de C. V.1987.

Keith Davis, John. Nestrom, Comportamiento Humano en el trabajo. Décima Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. agosto de 1999.

Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, Liderazgo, Teoría- aplicación-desarrollo de habilidades, Editorial Copyright, Internacional Thompson Editores. S.A.2002.

Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484.

Paginas de Internet:

No especificado, Administración de los recursos humanos,
<http://www.gestipolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>,05.10.2008.10:30 AM.

No especificado, Administración de Recursos Humanos Como Proceso y Sistema,
<http://www.mitecnologico.com/Main/>, , 05.10.2008, 10:35.AM.

No especificado,
Sistemas de control,<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>,
06.12.2008, 10:00. AM.

No especificado, Planificación Estratégica, www.Monografias.com,06.11.2008.
18:30.PM.

No especificado, Concepto, importancia y principios del control,
<http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml>,. 06.11.2008. 18:30 PM.

Gestión en el tercer milenio, UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm, 06.11.2008. 1830.PM.

Planificación estratégica, Universidad de Concepción, Unidad Estratégica
http://www.udec.cl/dee/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=66,0
6.11.2008. 18:30.PM.