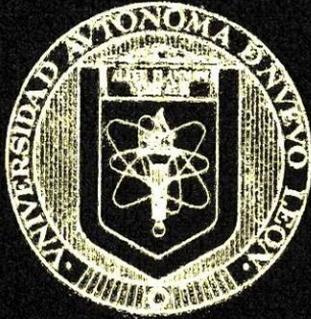


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE EN OPCION AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

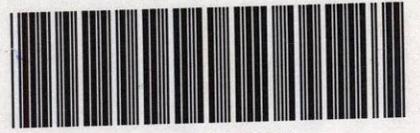
PRESENTA
JUAN MANUEL CANO MEDINA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

FEBRERO DE 1996

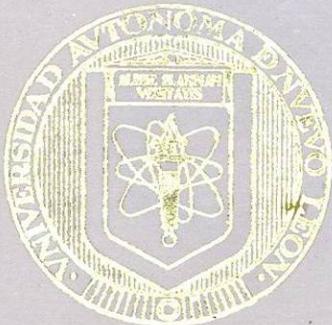
T
HF554
C3
C.1



1080064324

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE EN OPCION AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

JUAN MANUEL CANO MEDINA

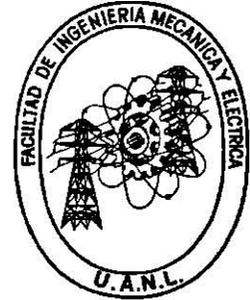
ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

FEBRERO DE 1996

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



**ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL**

TESIS

QUE EN OPCION AL TITULO DE:

INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA: JUAN MANUEL CANO MEDINA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO



1996 FEB 15
12:30 PM

T
HF5549
C3



Biblioteca Central
Magna Solidaridad



UANL
FONDO
TEBIS LICENCIATURA

F. Fisis

INDICE

I.	Justificación del curso	1
II.	El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización.	
	1. Funciones de supervisión.	4
	2. Actitudes apropiadas de supervisión.	5
III.	Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderago.	
	1. Autócrata consumado.	10
	2. Estilo paternalista.	11
	3. Estilo indiferente.	11
	4. Estilo demócrata.	12
	5. Estilo rienda suelta	12
IV.	Mejoramamiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.	
	1. Barreras de la comunicación.	16
	a) Barreras de la comunicación efectiva.	16
	b) Barreras del lenguaje.	16
	c) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.	16
	d) Barreras creadas por el puesto, papel e importancia de la empresa.	17
	e) Barreras generadas a través del manejo del tiempo.	17
	f) Barreras generadas a través de los espacios.	18
	g) Barreras generales.	18
	h) Barreras ascendentes.	18
	i) Barreras descendentes.	19
	2. Canales formales e informales de comunicación.	19
V.	Selección, orientación y capacitación de empleados.	
	1. Entrevistas de seleccion.	25
	a) Técnicas de entrevista.	26
	b) Preparación de la entrevista.	26
	c) Conducción de una entrevista exitosa.	27
	d) peligros que se deben evitar al entrevistar.	27
	2. Orientación a los nuevos empleados.	27
	3. Capacitación y desarrollo de empleados.	28
	a) Beneficios de la capacitación.	28
	b) Beneficios para la empresa.	29
	c) Elaboración de un programa de capacitación.	29
VI.	Caso Práctico.	
	1. Historia de la empresa	31
	2. Organigrama	32
	3. Generales de las personas.	33
	4. Desarrollo del problema.	34
	5. Alternativas de solución.	37

JUSTIFICACION DEL CURSO

La administración de personal siempre ha sido importante, aunque hasta últimas fechas se ha puesto más interés en ella por parte de las empresas.

Debido a su importancia consideré interesante escoger éste curso, ya que una empresa es muy difícil que funcione correctamente sin una buena administración de su personal, por eso, es importante tener conocimientos básicos en ésta área, porque uno nunca sabe cuando los necesitará.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO
Y EL SINGULAR PAPEL DEL
SUPERVISOR EN LA
ORGANIZACION**

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único.

En términos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa. La diferencia principal entre un supervisor y un administrador radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo, y control. En cambio, los supervisores pueden en algún caso, participar en muchas o todas éstas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, función que requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

Los supervisores, ya sean que trabajen en una fábrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos; por tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado los supervisores tenían que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad. En la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir.

El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y de aceptar. A pesar de éstas limitaciones a la autoridad se espera que los supervisores hagan que se realice el trabajo y se le considera directamente responsable del desempeño de los empleados.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar tanto los

intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

Por lo tanto, los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo, experiencia o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable, elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Aunque debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil, ya que requiere un gran esfuerzo por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

Las habilidades que se requieren en supervisor efectivo son diferentes de las que se requieren en trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa.

Lo que debe quedar muy claro para aquellos empleados que aceptan el papel de supervisor es que deben tener el deseo constante de superación, por que si ser supervisor no proporciona ingresos psicológicos, es decir, satisfacción de trabajo, desafíos, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

1. FUNCIONES DE SUPERVISION

Se debe colocar a los empleados en puestos de supervisión principalmente a aquellos que tienen las habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en las actividades de la administración; ya que la principal función de un administrador en cualquier nivel de la empresa es crear o ayudar a crear medios ambientes en los que las personas esten dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Para ser efectivos los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresas.

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales. Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y su medio ambiente, deben también comprender que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

Los supervisores deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunirlos. Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo.

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados.

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija.

Los supervisores deben además de participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Debido a que los supervisores son los líderes formales del grupo de trabajo, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

La alta administración y los asesores deben reconocer la unicidad del papel del supervisor y al hacerlo debe de considerar lo siguiente:

A) Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales.

B) La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que debe cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.

C) Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

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

2) Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias.

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

4) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel.

5) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

- 6) Los supervisores deben de dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo.
- 7) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados, la responsabilidad final de los resultados recae sobre el supervisor.
- 8) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de sus empleados
- 9) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible.
- 10) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.
- 11) Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de los de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros.
- 12) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas de hacia resultados constructivos y no destructivos.
- 13) Deben apoyar a los empleados cuando esten en lo correcto.
- 14) Deben de cumplir su palabra a los empleados.
- 15) Deben de mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

**COMPRESION Y DESARROLLO
DE UN ESTILO EFECTIVO DE
LIDERAZGO**

Si el liderazgo no existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en forma tal que ocasionarían problemas, que de no resolverse, conducirían a un eventual caos.

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

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

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

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

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

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, hasta el líder altamente participativo o demócrata.

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es el quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

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

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

CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO

En la actualidad, los empleados tienen más años de formación que sus antecesores, y también han estado más expuestos a las fuentes de información que pueden o no ser objetivas.

Los mayores niveles de educación formal han servido para aumentar la conciencia de los empleados respecto a lo que sucede a su alrededor y también para aumentar sus expectativas. Los empleados esperan más de la experiencia de trabajo y cuando no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad. De nueva cuenta los supervisores deben dirigir de manera que se logren las expectativas de los empleados.

Se presentan problemas a la vez cuando las expectativas de los empleados exceden en gran medida las habilidades de la empresa para satisfacerlas.

Los supervisores deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas pueden poner a su disposición y el porqué existen estos límites.

Se deben considerar algunos factores al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica con éxito, y son los siguientes:

- a) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.**
- b) Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estandar de operación. Por lo tanto no se puede aplicar la administración efectiva.**
- c) Existen algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa está limitada en cierta manera.**
- d) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad.**
- e) Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.**

- f) El desempeño debe ser conmesurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en éste método de dirección participativa.

A). AUTOCRATA CONSUMADO

Para dirigir el grupo éste se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza una forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, las cuales son:

- 1.- **JEFATURA:** La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan las empresas y del derecho que tiene quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar éstas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.
- 2.- **LIDERAZGO:** Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.
- 3.- **AUTORIDAD PROFESIONAL:** Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer. Ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin ésta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

En conclusión puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo:

- a) **Sumisión y resentimiento.**

- b) **Aceptación mínima de responsabilidad.**
- c) **Irratibilidad.**
- d) **La gran satisfacción es “hacer tonto” al supervisor.**

B) ESTILO PATERNALISTA

Trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, carió, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulador” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de “lavarles el cerebro”; a fin de que haga sólo lo que el quiere “por las buenas”.

El supervisor paternalista trata de utilizar no tanto su autoridad si no la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata.

Posibles reacciones del grupo:

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

D) ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

Posibles reacciones del grupo:

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

D) ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el

manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

El supervisor demócrata sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de éstos dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) **Alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.**
- b) **Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).**
- c) **Excelente trabajo de grupo.**
- d) **Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el mismo grupo.**
- e) **Menos problemas de rendimiento y motivación.**
- f) **El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.**
- g) **Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.**
- h) **Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.**

E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos en la manera que crean es la mejor. Por ejemplo: un supervisor de éste estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

En resumen, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo variará con la ocasión, si no que también estará influida por el tipo de líderes y de seguidores.

El supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado (liderazgo situacional).

El supervisor efectivo debe ser consciente de su fuerza; analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades, así como sus actividades, sobre todo en sus relaciones personales con los demás; debe mostrarse entusiasta, vivaz y dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

Y por último, una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones

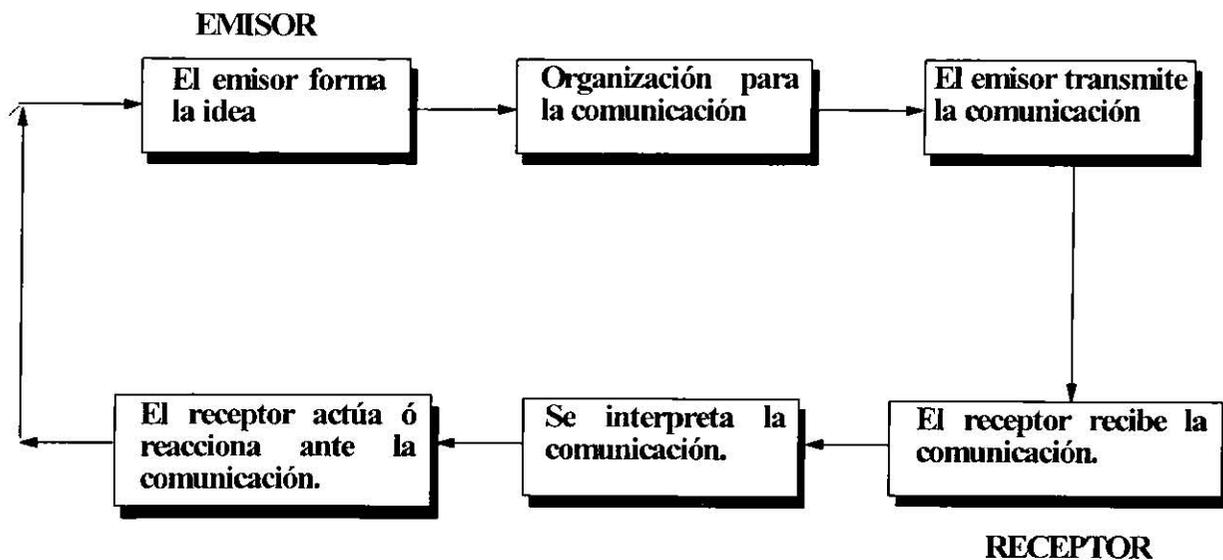
humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

**MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION
ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS
Y SUS SUPERIORES**

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

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

Aunque la comunicación es un proceso complicado se puede observar a través de la siguiente figura las facetas que comprenden el proceso.



Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable, escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual directa o indirectamente al receptor que se pretende. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

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

1. BARRERAS DE LA COMUNICACION

A) BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA

Los supervisores deben considerar en qué medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

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

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

B) BARRERAS DEL LENGUAJE

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y éste puede ser hablado o escrito. Aún cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las personas pueden variar ampliamente.

Las profesiones legal y medicas son notorias por utilizar el lenguaje en forma que, al menos de que una persona haya tenido capacitación en esa área, hacen difícil de entender sus comunicaciones.

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

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos más que con personas a las que no comprenden ellos.

La única manera de resolver los conflictos en comunicación es simplificar el uso del lenguaje en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para resolver problemas comunes o para lograr metas comunes.

C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES

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

las personas modifican, eliminan o refuerzan éstas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros.

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

No es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones y muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras. Esta clase de actitudes distorsionan la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que éstas provocan.

D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

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

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

No es raro que los supervisores sientan cierta ansiedad cuando analizan una preocupación con el presidente de la compañía y en especial si se discute en la oficina de éste.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente.

Independientemente de si la comunicación es ascendente precisa debido a que las personas actúan o reaccionan de acuerdo a lo que reciben, que pudiera ser el efecto de la información sobre sus capacidades y prestigio.

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

E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO

Es necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella. En la competencia de negocios o en la guerra por ejemplo, no recibir información precisa en forma

oportuna, por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

F) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por esto que uso del espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

En las empresas, dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar, contraerse o mantenerse iguales.

No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, sin embargo, una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y éstas pueden ser ofensivas o defensivas.

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

Otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación son de tres clases: Barreras generales, Barreras ascendentes y Barreras descendentes.

G) BARRERAS GENERALES

- a) Fallas del comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimiento de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) falta de claridad en intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención.
- k) Decir la verdad a medias.

H) BARRERAS ASCENDENTES

- a) Intimidar a los empleados.
- b) No darse tiempo para escuchar.
- c) Mostrar falta de interés.
- d) Aplicar un liderazgo débil.

e) Carecer de confianza.

f) Humillar a los empleados.

I) BARRERAS DESCENDENTES

a) Sospechas, temores.

b) Falta de confianza.

c) Tendencias a prejuzgar.

d) Diferencia en el sistema de valores y de lenguaje.

2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACION

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos.

Los supervisores cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre.

En general, la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza informativa o directa. En cambio la comunicación ascendente que resulta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o incorformidades.

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, por lo general los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularán hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva.

La clave para evitar éstos tipos de problemas, es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se puedan lograr resultados.

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES)

Muchos supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es sólo indeseable sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debio a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que puedan ayudar a la empresa, a los empleados y a el mismo.

La información que se mueve a través de los rumores tiende a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Uno de los peligros que éstos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de éstas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples.

En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre los empleados.

En segundo lugar, no se debe nunca cometer el error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro.

En tercer lugar, los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados.

Es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

EL USO DEL VOCABULARIO DE TRANSMISION

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de mensajes.

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

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados (en su caso) se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

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

Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

- 1. Algunas personas no son muy hábiles para hablar, y por lo tanto, tienen dificultades para expresar sus pensamientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean.**
- 2. Es difícil escuchar un mensaje si no se está de acuerdo con su contenido. Aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante el.**

- 3. Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.**
- 4. Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.**

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia, tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrán sobre ellos las desiciones tomadas por otros.

Por último, es importante aclarar que ninguna empres puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones.

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

- 1. La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.**
- 2. Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.**
- 3. Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados.**
- 4. Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa.**
- 5. Que los empleados esten enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.**
- 6. Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.**
- 7. Que los empleados sepan a quién dirigirse para que escuchens sus quejas e inconformidades.**

- 8. Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.**
- 9. La condición financiera de la empresa de una manera general.**
- 10. Información a cerca de los despidos temporales.**

Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

1. ENTREVISTAS DE SELECCION

Actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación en el proceso de selección de empleados. Pero también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se les pide obtener empleados.

Los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque pueden no tener un nivel de capacitación y experiencia suficiente como los especialistas de personal en las diferentes áreas de proceso de selección.

El costo de reclutamiento en especial de los empleados altamente capacitados, ha ido en aumento en gran escala en los años . Si las empresas invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento, selección y colocación , el costo sería suficiente incentivo para que la administración cambiara las prácticas y procedimientos.

Es esencial que los supervisores participen de manera "formal" en el proceso de selección, orientación y colocación. Una empresa que no incluye a los supervisores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa.

A) TECNICAS DE ENTREVISTA

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstos son : las entrevistas dirigidas y las entrevistas no dirigidas.

Una Entrevista Dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista es que el entrevistador trabajando a partir de un lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, éstas entrevistas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más de lo que el entrevistador desea escuchar.

La Entrevista no Dirigida es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades. Este tipo de entrevista pretende descubrir como y que piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

Una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes. Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección.

B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA

En seguida se mencionan algunas normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito:

- * Establecer un plan de estudio de entrevista
- * Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- * Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará al ambiente físico de la entrevista , así como el ambiente mental.

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

C) CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmosfera un tanto informal. Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

Cuando se entrevista a un solicitante es importante que el entrevistador tome sus notas mentalmente ya que de no hacerlo así el entrevistado se sentiría incómodo.

Cuando se termina una entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él.

D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Algunas de las cosas que se deben evitar al evaluar a un solicitante son:

- a) El efecto Halo
- b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto o escuchado
- c) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superior que las requiere el puesto
- d) Contratar personas mal capacitadas para el puesto
- c) Exceso de comparación con los empleados actuales

2. ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

El objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A sus grupos de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad. La principal responsabilidad de orientación recae por lo general en los especialistas de personal, y eso es un error , la responsabilidad debe caer sobre los ssupervisores y no lo contrario.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos :

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

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados.

1. Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
2. Tener herramientas, equipos, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.

3. Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
4. Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
5. Enseñar a los nuevos empleados los lugares de mayor importancia.
6. Hacer entrega del manual de la empresa dentro de la cual se especifica todas las políticas y procedimientos de personal.
7. Programar pláticas de seguimiento.
8. Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato.

3. CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronósticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con planeación a corto y a largo plazo. Es importante comprender la diferencia en capacitación y desarrollo; la capacitación puede entenderse como aquel aprendizaje y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable de desempeño; el desarrollo del empleado debe entenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

- a) Capacitación por inducción
- b) Capacitación hacia nuevas técnicas
- c) Capacitación por equipos y procesos
- d) Capacitación para desplazamiento tecnológico
- e) Capacitación correctiva

Dentro de cualquiera de estos programas deben lograrse tres objetivos interrelacionados que son:

1. Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas.
2. Desarrollar entre los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porqué deben hacerlo.
3. Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales.

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

Para el supervisor:

Cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos.

Para los empleados:

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

B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Algunos beneficios para las empresas es que la fuerza de trabajo es más eficiente y efectiva , reduciendo probablemente los costos con respecto a sus competidores. Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente de disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

C) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

El primer paso para elaborar un programa de capacitacion , es definir los objetivos.

Algunos objetivos específicos podrían ser :

- * Aumentar la producción**
- * Operar nuevos equipos**
- * Mejorar las técnicas existentes**
- * Mejorar la cooperación**
- * Mejorar el liderazgo**
- * Reducir accidentes**

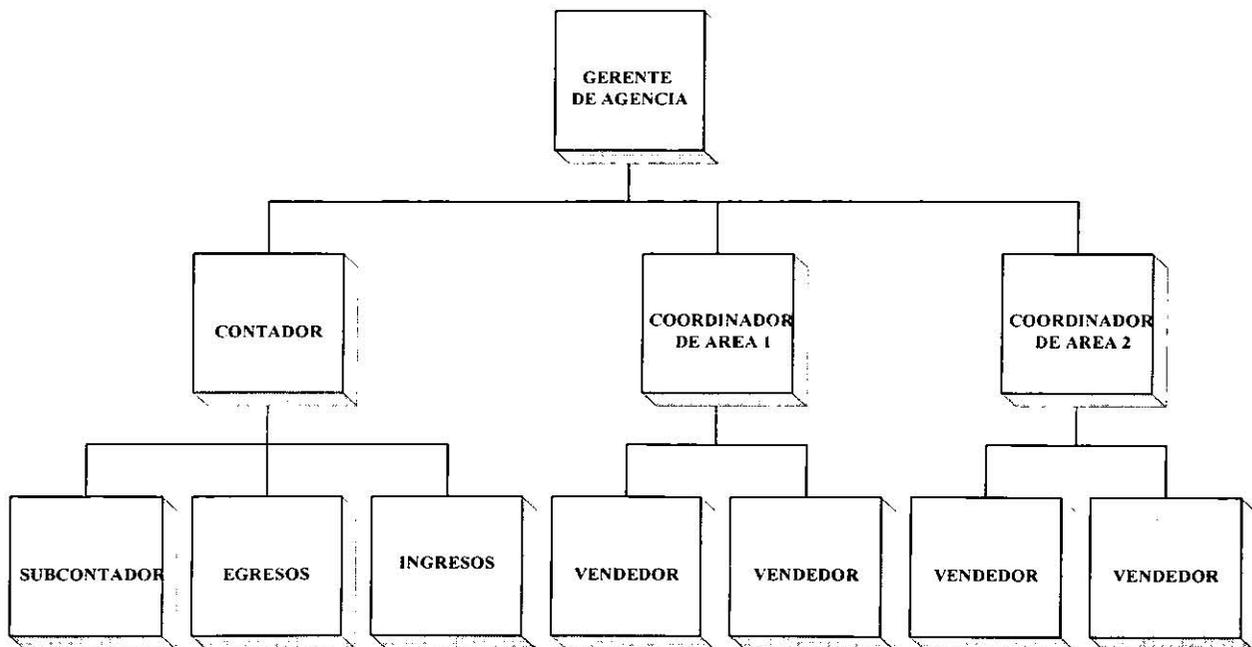
Por último se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no un castigo.

CASO PRACTICO

HISTORIA DE LA EMPRESA

La cervecería Cuauhtémoc es una empresa con más de cien años de vida que a dado empleo a miles de personas. Esta cervecería inició con un modesto negocio que hoy se ha convertido en una de las principales empresas del país.

Con el paso del tiempo fueron descentralizando funciones en lo que hoy se conoce como agencias de distribución. Estas agencias están coordinadas por la Unidad de Distribución, la cuál tiene como función recibir y procesar la información de las agencias y generar estadísticas para su análisis.



GENERALES DE PERSONAS INVOLUCRADAS

Nombre : Alberto González
Puesto : Gerente
Edad : 58 Años

Nombre : Petra Garza
Puesto : Contador
Edad : 35 Años

Nombre : Leoncio Treviño
Puesto : Sub-Contador
Edad : 33 Años

Nombre : Antonio Garza
Puesto : Coordinador de Area
Edad : 38 Años

Nombre : Pablo Chapa
Puesto : Coordinador de Area
Edad : 35 Años

- * **Los coordinadores de área reportan sus resultados a la Gerencia y al Contador. Estos resultados incluyen reportes de:**
- Ventas
 - Clientes
 - Situación del mercado

PROBLEMA: FALTA DE UN LIDERAZGO EFECTIVO

Dicen que cuando la cabeza está mal, el resto del cuerpo también lo está.

El problema de ésta célula de venta de una gran empresa como lo es Cervecería es su falta de liderazgo efectivo. Esto ha llevado a la agencia de distribución a graves problemas de productividad, que de no resolverse pronto podría llevarla al cierre de la misma.

La función de los gerentes en las agencias de cervecería es coordinar a las personas a su mando, así como sus recursos para obtener resultados y poder tomar decisiones. Por el contrario en las agencias pequeñas, como la que nos ocupa, el gerente tiene un contacto constante y más de cerca con el nivel más bajo del escalafón; los vendedores de rutas, también su relación es muy estrecha con el contador y coordinadores de área.

Si nos apegamos a la idea de que la principal responsabilidad de un supervisor es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, pues no se ha logrado completamente. Aquí el supervisor hace una rara mezcla de estilos de dirección pasando por el autócrata y paternalista hasta el indiferente. Todo esto a causado que los subordinados tengan variados tipos de comportamiento que afecta la productividad y la buena relación entre los empleados.

Un supervisor debe tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva, cosa que aquí no ha sucedido.

El sentido de programación del tiempo que también es importante en un supervisor, brilla por su ausencia en la dirección de ésta agencia.

Otro problema es la extrema sumisión de éste supervisor con los mandos superiores, defecto que se refleja hacia los niveles inferiores de la agencia.

Esto ha provocado la escasa o nula participación con nuevas ideas de los empleados inferiores como el contador, sub-contador y coordinadores de área y en un grado extremo en los vendedores quienes tienen cierto pavor hacia el gerente.

El comportamiento del supervisor se refleja claramente en el desempeño de sus subordinados, con una contadora que delega la totalidad de sus funciones a un subcontador sumiso y unos coordinadores de área que no coordinan, salvo una excepción.

El supervisor se escuda en su puesto creyéndose intocable, tolerando la ineficacia de su contadora y coordinadores de área.

Antes mencione que éste supervisor hace una extraña combinación de diferentes estilos de dirección como son:

- El autócrata
- El paternalista
- El indiferente

Actúa como autócrata sabiendo que no tiene otra autoridad más que la que le da la organización y en ocasiones usa su autoridad en forma irracional, pero solo con ciertos empleados, provocando resentimiento, sumisión y una mínima aceptación de responsabilidades. Actúa como autócrata porque durante las reuniones prevalece el “yo siempre tengo la razón” y “aquí se hace lo que yo digo” y la respuesta de los empleados es “sí señor”. No hay quien cuestione o contradiga lo que el supervisor dice.

Actúa como paternalista cuando a un grupo de empleados los trata como si fueran sus hijos manejándolos a su antojo, haciendo que hagan lo que él quiere. Esto ha provocado que los empleados “privilegiados” con este trato estén bien siempre con el supervisor y que no se desarrollen en el terreno laboral, provocando una sumisión vergonzosa.

Dentro de sus multifacéticas actuaciones éste supervisor llega a el extremo del estilo indiferente cuando abandona su centro de trabajo y dejando “el barco a la deriva” y al momento de fincar responsabilidades, inmediatamente utiliza su mano para señalar responsables y diciendo “tú” ó “ustedes me responden por esto”, nunca dice “yo soy responsable” ó “somos responsables”. Esto ha provocado que la moral y productividad estén por los suelos.

Los subordinados tienen poco interés en el trabajo ó en mejorar lo hecho.

OH! GRAN TRIUNFO: AUMENTARON LAS VENTAS

Como por arte de magia las ventas del '95 se incrementaron en un 1% con respecto al '94.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, el incremento en las ventas sorprendió a propios y extraños. Esto retrasó la toma de decisiones que los mandos superiores tenían en mente.

Ciertamente las ventas aumentaron, aunque algo que no se había tomado en cuenta ó no se quiso tomar en cuenta es la gran cantidad de dinero invertido para promoción y sostenimiento del producto y la agencia respectivamente.

Antes de la reunión el alarde del gerente de la agencia en cuestión no se hizo esperar; gritaba a los cuatro vientos “su éxito” en la forma en que manejaba su agencia.

Cabe hacer un paréntesis para analizar las razones del incremento en ventas del ‘95.

- La intensa promoción impulsada por la oficina central debido al alto índice de ventas y la superioridad en las mismas por parte de la competencia. Se avanzó sobre la competencia entrando a mercados de difícil venta, dominados por la competencia.
- Introducción de un nuevo producto con características similares al de la competencia, más barato y de mejor calidad.
- Flujo de dinero desde otras agencias para sus sostenimiento.

Tal vez ésto suene extraño pero una agencia como la que nos ocupa es estratégica aunque se tengan pérdidas. No se puede dejar el mercado completo a la competencia.

Todo lo expuesto anteriormente es verídico aunque no lo parezca. Puede verse que un negocio como éste con un supervisor como el ya descrito no van muy lejos, o mejor dicho no van a ningún lado. Las decisiones de los mandos superiores estaban por llegar en el mes de Diciembre del ‘95 y al parecer para el supervisor no eran muy alagadoras.

Se pueden proponer muchas soluciones para este problema y todas llegarán a la misma conclusión: la organización es ineficiente.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

1. Formar una comisión para rescatar la agencia . Esta comisión sería formada por personal de la Unidad de Distribución (la Unidad de Distribución es la organización que se encarga de coordinar a las agencias y recopilar información de las mismas).

- **Un contador**
- **Una persona de Recursos Humanos**
- **Un auxiliar contable**

Esta comisión tendría como objetivo reorganizar la agencia separando de sus funciones (temporalmente) al gerente y a la contadora. Haciendo un llamado de atención a estos dos empleados.

La primer acción por tomar será recuperar la confianza por parte de los trabajadores.

Otra acción sería la de ampliar el mercado de venta para hacer rentable la agencia.

Al recuperar el control de la agencia, mantener una comisión de vigilancia que se mantenga al tanto de la operación de la agencia.

2. Formar una comisión para rescatar la agencia removiendo al gerente, la contadora y sub-contador, sustituyendolos por ésta comisión que actuaría temporalmente desempeñando las funciones de los puestos mencionados mientras se capacita a nuevos empleados para sustituir a las personas removidas.

3. La tercer alternativa (tal vez la más drástica), es concesionar la agencia a un particular y evitarse los problemas de organización interna, así como el envío de flujo de dinero para mantenerla

El nuevo concesionario tendría la libertad de manejarse en la forma que más le convenga.

Encuadernación EL MODELO
Diego de Montemayor 904 Nte. y Arteaga
Teléfono 74-62-37

