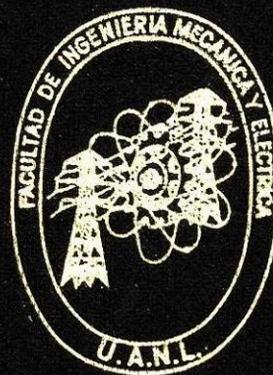


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

CON OPCION A TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

FCO. JAVIER LOZANO LOZANO
ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

15 DE DICIEMBRE DE 1995

T

HF5549

L6

C. 1



1080064341

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION

EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

CON OPCION A TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

FCO. JAVIER LOZANO LOZANO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

15 DE DICIEMBRE DE 1995



T
HF5549
L6



Gracias..

a Dios, por su presencia en todo momento,

a mis Padres Remigia y Rangel Lozano, por su amor y apoyo incondicional,

a mi prometida Rosa Nelly, por su ejemplo de superación y

a mis Maestros por transmitirme sus conocimientos y experiencias.

CONTENIDO

- 1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

- 2.- COMPENSACION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

- 3.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.

- 4.- SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

- 5.- CASO PRACTICO.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION

Se considera a la Administración como un proceso Universal porque se aplica en todos los aspectos de la vida, no creerlo es mostrarnos ingenuos acerca de la conducta humana. Resulta claro que la Administración hoy en día se relaciona con todos los aspectos de nuestra vida, con el éxito o el fracaso de cualquier sociedad, de cualquier organización o en cualquier caso de cualquier persona, puede relacionarse ya sea en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la Administración.

La Administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Debemos reconocer que es importante tener presente que cada medio ambiente o situación es único, por lo tanto si aplicáramos una misma Administración para dos casos o situaciones diferentes, sólo funcionaría en el caso en donde se haya llevado a cabo dicha Administración acorde a las condiciones.

La Supervisión de Personal es una parte vital de Proceso Administrativo. Los Supervisores son administradores, pero a niveles superiores es frecuente observar la utilización del título de Administradores.

Un Supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas y el Administrador no sólo se centra en las personas, sino también hacia el mercado, sucesos, tiempo tecnología y otras actividades en relación a su empresa.

La palabra Supervisión proviene de las palabras Super que significa por encima y Visión que se refiere al acto de observar objetos o percibir mentales.

Los Supervisores son el enlace técnico entre la estructura de la Administración y la estructura Operativa de cualquier organización, por lo general se les llama para representar los intereses tanto de los empleados como los de la Administración.

La Supervisión de empleados es el aspecto más complejo y más difícil de la Administración de una organización. Los Supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad de la empresa. Ser capaz de manejar personal, requiere de mucha capacitación y un desarrollo de habilidades.

El Supervisor en nuestros días tiene la capacidad de: contratar, transferir, suspender, recontratar, promover recompensar y ajustar las quejas de los empleados. Sin embargo, las decisiones tomadas por los Supervisores se ven modificadas por el nivel superior, por medio de especialistas asesores, quienes además de los sindicatos pueden modificar e incluso revisar los métodos de la organización y dirección del trabajo.

SELECCION DE SUPERVISORES

Para llevar a cabo la Selección de los Supervisores se hace en base: a la antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque lo más ideal sería seleccionar de entre la fuerza de trabajo al empleado capaz, tomando en cuenta que la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil ya que requiere de una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona, así como también del apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de la asesoría.

Las habilidades que se requiere en un Supervisor Efectivo son diferentes de las que se requieren en un trabajador hábil, escoger al mejor empleado para asignarlo como Supervisor es una práctica muy común y peligrosa.

Los Supervisores exitosos deben de operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

FUNCIONES DE SUPERVISION

La principal función de un Administrador en cualquier nivel de la empresa es crear medios ambientes, en que las personas estén 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, siendo en efecto, manipuladores. Muchos empleados confunden manipulación con explotación; principalmente cuando se les dice que hagan algo que no deseen hacer, pero que se van a beneficiar con esa actividad, no se sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido.

Los Supervisores deben tener habilidades:

- * **Conceptuales:** Deben de comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes.
- * **Interpersonales:** Además de conocer las necesidades individuales y las de la empresa deben procurar fomentar la amistad y los lazos fraternales de compañerismo.
- * **Desarrollar un sentido de programación del tiempo,** deben saber cuándo, cómo y dónde decir lo que se debe hacer.

Para ser efectivo el papel de Supervisión se debe pensar y actuar como tal. Los Supervisores son líderes formales de los grupos de trabajo.

- 1.- Los Supervisores son parte del Equipo Administrativo y se les debe tratar como tales.
- 2.- La Administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente, para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.
- 3.- Los asesores especialistas, en particular deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los Supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo, necesitan asesoría, consejos, así como comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener relaciones y actitudes favorables de trabajo, que puedan reducir y aumentar costos favoreciendo la productividad de la empresa.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

- 1.- La principal responsabilidad de un Supervisor es crear o facilitar la creación de un clima, en donde las personas estén dispuestas a cooperar para lograr las metas de la empresa, satisfaciendo así sus necesidades personales.**
- 2.- Los Supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a empleados, deben decidirse en base a méritos y no basados en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.**
- 3.- Los Supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas deseadas.**
- 4.- El Supervisor debe tener ocultos sus sentimientos hacia las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no deben discutir en forma abierta con los empleados.**
- 5.- Los Supervisores deben dar crédito a los empleados que desempeñan un buen trabajo.**
- 6.- Los Supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar acciones en los empleados.**

- 7.- Suponiendo que los empleados necesiten asesoría o acciones disciplinarias, los Supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el fin de rehabilitar más que de castigar.**

- 8.- Los Supervisores deben cuidar que se respeten los derechos del empleado.**

- 9.- Los Supervisores como líderes que son, deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a sus empleados la siguiente idea: Haz lo que yo hago que es lo mismo que digo.**

- 10.- Los Supervisores deben 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 existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en formas tales 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 puestos o papeles de Liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones, creándolos, o por medio de un sistema de sucesión.

A largo plazo, los Líderes siguen siendo efectivos sólo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria; pero por lo general actualmente es preferible asegurarse ésta cooperación a través de medios voluntarios más que obligatorios.

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.

Haciendo una generalización amplia, los estilos de Liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos, o participativos. Un ejemplo de un estilo autoritario, sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Si se examinan los estilos de Liderazgo que han practicado los administradores durante los últimos cien años, se puede observar un cambio gradual importante en ellos. Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el Líder altamente autoritario, hasta el Líder altamente participativo o demócrata.

Más sin embargo, parece existir una comprensión considerablemente equivocada acerca de lo que es o no es la Administración participativa.

Debe quedar claro, que hablar del estilo de Liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones, como algunas personas están inclinadas a creer.

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 él quien tiene la responsabilidad final para el logro de los objetivos.

El Liderazgo implica el ejercicio del poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de Liderazgo. Pero ésto no significa que todos los Líderes estén ávidos de poder y ansiosos de dominar a sus empleados. No significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

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

- 1.- Los valores sociales cambiantes, por ejemplo la tendencia excesiva a la igualdad.**
- 2.- 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.**
- 3.- Oferta y demanda del mercado de trabajo.**
- 4.- Competencia, nacional y extranjera.**
- 5.- Disminución de los márgenes de utilidad.**
- 6.- Los sindicatos y su poder.**
- 7.- Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.**
- 8.- Los niveles superiores de educación formal de los administradores.**

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

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

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

CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Los supervisores no pueden vivir del pasado o añorar la época en que los empleados eran más fáciles de manejar, deben reconocer lo que existe y ajustarse a ello. Cuando los valores de los empleados son considerablemente diferentes a los de los supervisores va a darse un conflicto.

A corto plazo los supervisores deben imponer sus decisiones a los empleados, y aceptar los mayores costos de control, comprometerse, y adaptarse a los límites de la empresa o de lo contrario renunciar a su papel de supervisión.

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 porqué existen éstos límites.

Resulta evidente que la utilización de los métodos altamente autoritarios en el Administración son cada vez menos utilizados, aunque se debe reconocer que un estilo autoritario a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados sobre éste estilo serían tan negativos que hoy en día equivaldrían al fracaso.

Se puede decir teóricamente que el estilo participativo es mucho mejor, sin embargo se deben considerar algunos factores y condiciones, al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica con éxito; y son los siguientes:

- 1.- 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 éste caso no es aplicable la Administración participativa.
- 2.- Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación. Por lo tanto no se puede aplicar la Administración participativa.
- 3.- 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 medida.

4.- La Administración participativa puede funcionar sólo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la Administración no desea la participación de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su trabajo, y que se les deje solos. Dentro de lo razonable sólo contribuirán con las instrucciones recibidas.

5.- Para que la Administración participativa funcione se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman grupos.

La empresa debe apoyar éste método de dirección, pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de éste método será difícil ponerlo en práctica.

6.- 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.

7.- Se debe dirigir el sistema de recompensa de la empresa hacia la aceptación de riesgos y el logro de metas, y su sistema disciplinario debe estar orientado a dirigir la conducta de quienes no tienen un desempeño a la altura de los estándares o de las expectativas de la empresa.

ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)

1.- EL AUTOCRATA CONSAGRADO:

Para dirigir el grupo 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 en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

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

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

B) Liderazgo: Esta fuente de autoridad está 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.

C) 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 ésto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello.

En conclusión puede afirmarse que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la cercanía de las otras dos acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia podemos entender al estilo autócrata consumado como aquél supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es, trabajar.

"Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe" es la frase más común de los autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso "la única forma de que los subordinados trabajen es austándolos con el despido". 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) Irritabilidad.
- d) La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

2.- EL ESTILO PATERNALISTA

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también "manipulador" porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de "manejar" a la gente, de "lavarles el cerebro"; a fin de que hagan sólo lo que él quiere y como él quiere, "por la buena", su actitud es de "vender la idea" y, en general despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

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

3.- EL ESTILO INDIFERENTE:

Como se ha podido observar los dos estilos anteriores tienden a hacer irresponsables al subordinado. El supervisor indiferente en cambio es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "escurre el bulto", y "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

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.

4.- EL ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismo.

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) Un 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 en grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- 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 u todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

5.- EL ESTILO DE RIENDA SUELTA A LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER):

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder da rienda suelta, trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo sus subordinados están "libres" de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea 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 éste 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 los recursos necesarios.

No es posible que pueda encajar éste estilo en todas las circunstancias, ya que de hecho se pueden presentar momentos en los cuales en vez de solucionar, provoque confusión y caos al presentarse circunstancias especiales al tomar una decisión.

Después de haber analizado a cada uno de los estilos de liderazgo, la pregunta que se antoja es la siguiente: ¿Cuál es el mejor tipo de supervisión?

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata resulta ser el más efectivo, más sin embargo esto dependerá en gran parte de los subordinados. Si éstos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado, en cambio si todos o algunos subordinados por alguna circunstancia no despliegan su responsabilidad y su iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante éste tipo de supervisor y por lo tanto no resultará ser el adecuado.

Los psicólogos no se han conformado con describir los diferentes tipos de éstos Liderazgos; también los han analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor, pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

En general hallamos que hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; un empleado agresivo y hostil marchará mejor bajo las órdenes de un líder autocrático. Su hostilidad a la gente debe ser canalizada con firmeza a fin de encauzar su trabajo hacia fines constructivos.

La persona insegura, que tiende a depender del superior también se comportará mejor bajo mano firme, como la del líder autocrático; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñará mejor en un ambiente de Liderazgo democrático o de rienda suelta (*laissez faire*).

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

En realidad 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).

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

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, las comunicaciones que tienen muchas fuentes y se transmiten de muchas maneras, con frecuencia no producen los resultados que se esperan o se pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa o afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

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

La Comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. Dicho en otras palabras la Comunicación es el proceso de distribuir ideas de manera que otros las comprendan. Los supervisores que no se comunican con efectividad eventualmente pierden contacto con otros, los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la Comunicación.

Los supervisores y sus empleados funcionan en papeles de Comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote - enlace.

En la mayoría de las empresas los empleados de un grupo están enlazados con empleados de otros grupos a través de relaciones formales e informales. Cuanto más interacción formal e informal tenga lugar, tanto mayor eslabonamiento existirá; el tipo de Comunicación y las personas implicadas en los procesos definen las disposiciones de los pivotes de enlace, los sistemas de Comunicación del pivote de enlaces son dinámicos debido a que combinan las relaciones formales e informales.

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

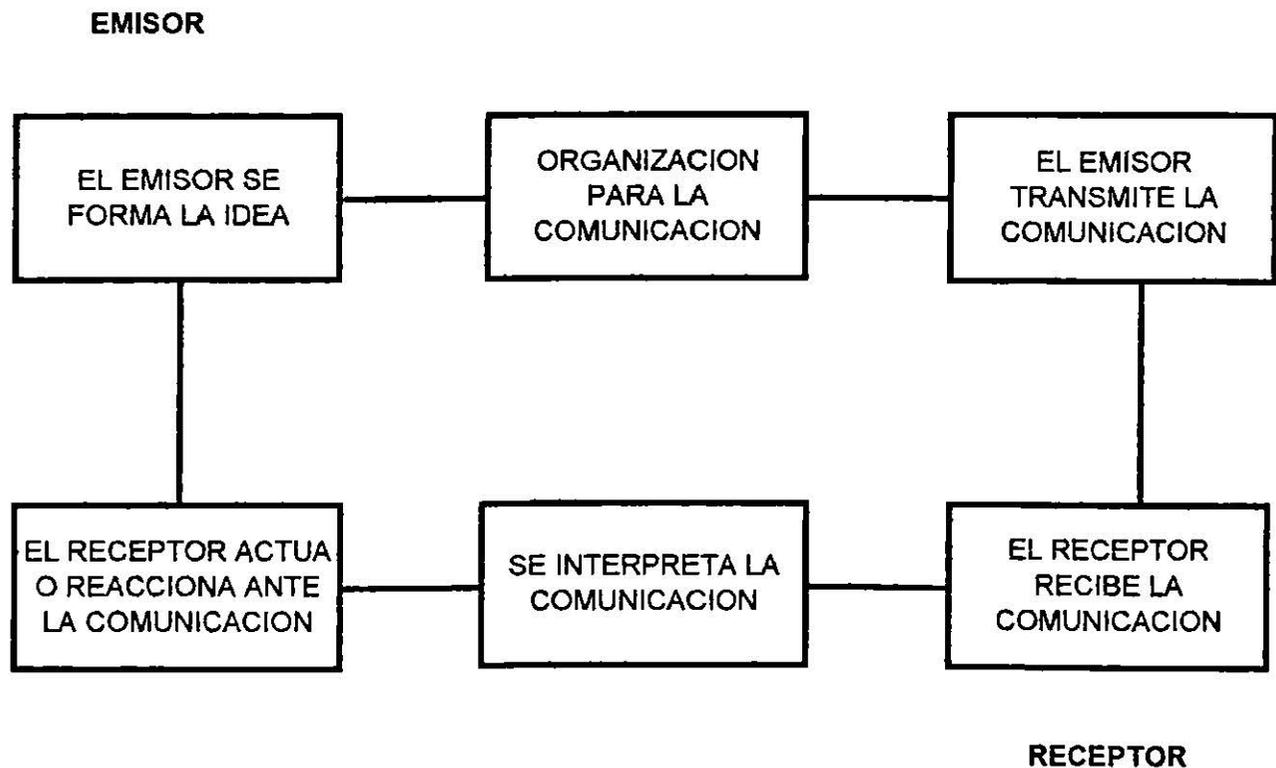
Sin embargo muchas de las ocasiones, los supervisores se frustran debido a que los problemas de Comunicación no funcionan en la práctica con la eficacia con que lo hacen en la teoría.

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.

La Comunicación real significa que, al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas, también deben considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando los escucha.

Para que cualquier Comunicación logre su objetivo se le debe comprender. Sería muy frustrante saber que la Comunicación ha sido mal entendida parcial o totalmente, después de que se pensó que se había comunicado en forma tan clara y directamente como fué posible.

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.

BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen inifinidad de tipos de barreras.

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 debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales; en una palabra, sentimientos.

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

Las Comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores; además se debe tener en cuenta la actitud cambiante de la fuerza de cualquiera de los filtros, por ejemplo un sentimiento acerca de alguien ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante o durante algún período prolongado.

BARRERAS EN EL 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 palabras puede variar ampliamente.

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.

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre sí, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, étnicos, políticos, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quién es quién en el grupo.

El lenguaje de las clases bajas es sorprendentemente distinto al de las clases medias y éste a su vez también diferencia al de las clases sociales altas. Conforme más modifique cualquier grupo el significado del lenguaje, más lo puede utilizar para diferenciarse.

Por lo general las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo. Una fuente importante de problemas de Comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros, desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

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.

BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.

Las empresas son medios ambientes de desigualdad, la autoridad, la influencia, título, función, posición y "status" son sólo unas cuantas bases para definir y diferenciar a las personas.

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

Con frecuencia las diferencias en educación, antecedentes, título, uniforme e inclusive decoración de la oficina, 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. Estas desigualdades inevitables ocasionan problemas.

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

Independientemente de si la Comunicación es ascendente o descendente, los receptores la interpretan a través de sus filtros, los sentimientos de los receptores ocasionan una filtración efectiva de comunicaciones. Un factor clave para minimizar el problema de filtración, es comunicar en término de los valores de los receptores y en un lenguaje que comprendan.

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

BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad.

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía.

Sin embargo, es más frecuente que sea 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.

Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la Comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS

Las personas somos creaturas con conciencia territorial es por ésto que el uso del espacio, es muy importante en la Comunicación; por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que puede dominarse círculos territoriales.

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

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. Por ejemplo intente pedir un aumento de sueldo a su jefe desde una distancia aproximada de menos de un metro de su cara, ciertamente habrá usted invadido su territorio y sus posibilidades de obtener una decisión favorable seguramente serán muy reducidas, sin embargo, si cambiamos el ejemplo ahora con una pareja de enamorados, es muy deseable la comunicación en estrecha proximidad y la invasión de territorio favorecerá al entendimiento mutuo y por consecuencia una comunicación íntima.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la Comunicación y son de tres clases: barreras generales, barreras ascendentes y barreras descendentes.

I) BARRERAS GENERALES:

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

II) BARRERAS ASCENDENTES:

- a) Intimidar a los empleados
- b) No darse tiempo para escuchar
- c) Mostrar mostrar falta de interés
- d) Aplicar un liderazgo débil
- e) Carecer de confianza
- f) Humillar a los empleados

III) BARRERAS DESCENDENTES:

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza
- c) Tendencia a prejuzgar
- d) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje

CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro el canal informal, comunmente conocido éste último, como chisme

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. Es fácil identificar éstos canales a partir de los canales formales de autoridad y responsabilidad como lo son: los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Los supervisores al utilizar canales de formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapie 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 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 directiva; en cambio la comunicación ascendente que resulta, tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

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, con frecuencia 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. tal como sabotaje, paros, juicios legales, e intentos de sindicalización.

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 significativos.

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 deseable, sino que absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal, inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos. Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad. Uno de los peligros de 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, éstos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar no se debe nunca cometer ningún 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.

Es más probable que se perdone un error que se admite; a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

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 distorcionados, con esto se pueden minimizar los problemas, y esto es muy cierto, ya que cuando los empleados no tienen la información precisa correspondiente al significado de los cambios ellos elaboran los propios.

Por lo tanto 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 Y 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 los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de las palabras que las personas no comprenden comunmente ocasionan que éstas queden decepcionadas. La mayoría de las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, a nadie le gusta mostrar ignorancia, y ésto sucede en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionaría 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.

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

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

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:

- Algunas personas no son muy hábiles para hablar, y por lo tanto tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- Es 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 él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.

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

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

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

Es de reconocerse, que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados. Más sin embargo también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal, sin importar que tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se le pide obtener empleados.

Para tal efecto, los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes, aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección, ciertamente reconocen que la persona contratada debe ajustarse al puesto y a la empresa, así como también estar en posibilidades de llevar bien con otras personas.

Es esencial que los supervisores participen de manera "formal" en el proceso de selección. Una empresa que no incluye a los supervisores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa. Cuanto mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la responsabilidad de que se realice la selección correcta.

Aunque existen disponibles muchos instrumentos y técnicos para evaluar los rasgos, características y habilidades de los empleados potenciales, el proceso de entrevistas es todavía la técnica

TECNICAS DE ENTREVISTAS

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 entrevistas dirigida, es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo éstas preguntas al solicitante. La ventaja de éste tipo de entrevista, es que el entrevistador, trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de éste 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, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes, y éstos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír, que en lo que en verdad están pensando.

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, sentimiento y actividades.

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

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

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

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

Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que leer la filiación, cartas de referencia y otro material de un solicitante mientras éste se encuentra sentado en la misma oficina; ya que si esta situación llegara a suceder, el solicitante reaccionará de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

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

Antes de conducir la entrevista se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista, y así evitar al máximo las interrupciones. Las interrupciones frecuentes crean el mismo tipo de imagen que leer las referencias del solicitante en su presencia.

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

CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

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

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que éste comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente; algunas personas tiene el hábito de anotar impresiones acerca de un solicitante cuando lo entrevistas. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y la preocupación del solicitante, y éste puede perder el interés en el trabajo, en un intento de determinar que es lo que escribe y si está causando o no una impresión favorable.

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, y cuánto tiempo llevará establecer dicho contacto.

Muchas empresas se toman mucho tiempo para hacer el seguimiento de un solicitante o simplemente no hacen ningún seguimiento.

Los supervisores deben aprender también las restricciones bajo las que se encuentran los solicitantes en términos de necesidad de un trabajo o en términos de otra oferta de trabajo en otra empresa. Por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

Un programa para orientar nuevos empleados, es una necesidad absoluta. 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.

Por desgracia muchas empresas no cuentan con ningún programa de orientación para nuevos empleados, y muchas de las que los tienen sólo permiten a los supervisores desempeñar un papel limitado. La principal responsabilidad de orientación recae usualmente en los especialistas de personal, eso es un error, la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores; los especialistas de personal deben de auxiliar a los supervisores y no lo contrario.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- a) Ayudar 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. Estos procedimientos se modificarán para cada ambiente de operación:

- 1.- Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- 2.- Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- 3.- Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
- 4.- Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- 5.- Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
- 6.- Observar que los empleados sepan en dónde está ubicado el reloj donde se registra la entrada, así también informales acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- 7.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
- 8.- Programar pláticas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente.

9.- Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar además una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Las empresas que sobrevivan y prosperen a largo plazo serán aquellas que logran pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto y largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

Es importante comprender la diferencia entre éstos dos términos; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe atenderse y comprenderse como la superación y mejoramientos 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:

- 1.- Capacitación por inducción.
- 2.- Capacitación hacia nuevas técnicas.
- 3.- Capacitación por equipo y procesos.
- 4.- Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- 5.- Capacitación correctiva.

Dentro de cualquiera de éstos programas deben lograrse tres objetivos interrelacionados y son los siguientes:

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

Por ejemplo: si un supervisor habla constantemente de seguridad, pero no la practica, los empleados llegarán a la conclusión equivocada acerca de la preocupación que el supervisor tiene acerca de su bienestar, y por lo tanto dichos empleados comenzarán a tratar la seguridad como algo carente de importancia.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

PARA EL SUPERVISOR

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

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados; los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos, ayudan a impulsar sus carreras como administradores. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

PARA LOS EMPLEADOS

Los empleados con capacitación, sí 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. Los empleados con capacitación generalmente son más concientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan; en cambio los empleados inseguros e inocentes, con frecuencia terminan convirtiéndose en empleados problema, debido a que tienden a protegerse a sí mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

CIFRAS RELEVANTES

	Promotora Monterrey	Subsidiarias	Promotora Monterrey	Subsidiarias
	1991	1991	1992	1992
Capital Social (miles de nuevos pesos)	575,131	132,691	698,051	507,540
Capital Contable (miles de nuevos pesos)	1,207,943	862,322	1,499,686	1,084,798
Ingresos Totales (miles de nuevos pesos)	6,555	2,435,296	18,891	4,136,421
Activo Fijo (miles de nuevos pesos)		496,421		718,801
Inversiones en Acciones de Empresas Subsidiarias (miles de nuevos pesos)	1,194,444		1,542,658	
Utilidad (Pérdida) Neta (miles de nuevos pesos)	(11,124)	127,128	7,272	(45,454)
Participación en Resultados de Subsidiarias (miles de nuevos pesos)	55,989		(52,388)	
Utilidad (Pérdida) por Acción (nuevos pesos)	0.07		(0.06)	
Capacitación de Recursos (miles de nuevos pesos)		27,631,994		31,162,928
No. de Clientes		290,292		574,313
Financiamiento (miles de nuevos pesos)		8,479,411		12,958,798
No. de Oficinas		125		132
Personal		4,884		5,320

ANTECEDENTES DEL CASO

Continuando con la estrategia de crecimiento para satisfacer las necesidades de la clientela, se autorizó la creación de nuevos puestos en las diferentes áreas de atención al cliente y que a continuación se detallan:

AREAS DE NEGOCIOS

Area	Puesto	Total
Banca Patrimonial	Ejecutivo de Cuenta	3
Banca Empresarial	Ejecutivo de Cuenta	8
Banca Consumo	Promotores Junior	5
Banca Comercial	Ejecutivo de Cuenta	<u>10</u>
	Subtotal	26

AREAS DE STAFF

Area	Puesto	Total
Administración y Finanzas	Auxiliares Contables	8
Fiduciario	Promotores	2
Sistemas	Analistas	2
Crédito	Analistas	3
Recursos Humanos	Analistas Organización	<u>1</u>
	Subtotal	16
Total de Puestos de Nueva Creación		42

Durante el mes de febrero de 1993 el area de Recursos Humanos procedió a reclutar, evaluar y seleccionar a los mejores candidatos que reunieran con los perfiles establecidos para ocupar los puestos de nueva creación.

Para tal efecto se utilizó la bolsa de Trabajo de la Empresa, la cual recibe un promedio de 600 a 700 solicitudes por mes teniendo que pasar por el siguiente proceso:

Primero: Preselección de todas las solicitudes recibidas durante el mes.

Segundo: Entrevista u Selección de mejores candidatos.

Tercero: Evaluación psicométrica y entrevista profunda de los candidatos para la detección de su perfil.

Cuarto: Clasificación de los candidatos de acuerdo a los perfiles detectados en la evaluación y entrevista para que pasen a formar parte de la bolsa vigente de trabajo.

De acuerdo a las necesidades internas de crecimiento y siguiendo con el proceso de selección, se procedió a la contratación del Sr. Alejandro Longoria para ocupar el puesto de Auxiliar Contable.

CASO PRACTICO

INTRODUCCION

El Grupo Financiero Monterrey tiene como misión ser el grupo con servicios integrados de más alta calidad, que centra su atención en satisfacer las necesidades de sus clientes nacionales y extranjeros con potencial de crecimiento, solvencia y requerimientos financieros tanto dentro como fuera del país, para lograr: una rentabilidad y crecimiento patrimonial atractivos para sus inversionistas; un trabajo significativo para su personal, contribuir al desarrollo económico del País y apoyar social y culturalmente a la comunidad a la que pertenece. (Anexo 1).

PROMOTORA MONTERREY

En 1988 nace Promotora Monterrey inicialmente llamada Profondos Monterrey.

Esta empresa se compone de Sociedades de Inversión de Capital (SINCAS) cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de empresas pequeñas y medianas que requieren apoyo financiero a través de la inversión de fresco. Estas inversiones son de carácter temporal: de dos a cinco años según el proyecto. La participación es de tipo accionario al tiempo que la empresa recibe asesoría financiera y administrativa.

Entre las ventajas de las SINCAS están el brindar el flujo de capital necesario sin que esto repercuta en costos financieros, la posibilidad de institucionalizar el negocio, la diversificación del riesgo, la flexibilidad de administración y finalmente la temporalidad en las fuentes de financiamiento que ofrece el grupo.

PERFIL DEL PUESTO

Grado de Escolaridad: Estudios de contaduría o administración (Titulado no indispensable).

Edad Requerida: 19 a 25 años.

Experiencia: 1 año mínimo a 3 en puesto similar.

Estado Civil: Soltero.

Sexo: Masculino

Horario del Puesto: 8:30 a 13:30 y 15:30 a 18:30

Sueldo: N\$1,800.00 (Más prestaciones bancarias)

Disponibilidad para viajar: Esporádicamente.

Presentación: Excelente

PERFIL DEL CANDIDATO

Nombre: Sr. Alejandro Arizmendi Longoria

Grado máximo de Estudios: Séptimo tetramestre de Contador Público y Auditoría (Universidad Regiomontana).

Estado Civil: Soltero.

Edad: 23 años.

Experiencia Profesional:

Banamex

Puesto: Auxiliar Contable Departamento: Contabilidad y Operaciones.
(De Abril de 1989 a Diciembre de 1992).

Motivo de separación de la empresa: Reajuste de personal.

Resultado de la Evaluación psicométrica: Se destacó que el candidato es apto para el puesto.

No habiendo detectado ningún inconveniente para su contratación se citó al Sr. Arizmendi para hacerle la propuesta formal del puesto y habiendo aceptado se procedió a contratárcele extendiéndole el primer contrato temporal por 3 meses (Período de Gracia).

El ingreso del Sr. Arizmendi se dio a partir del mes de Abril con terminación en el mes de Junio del mismo año.

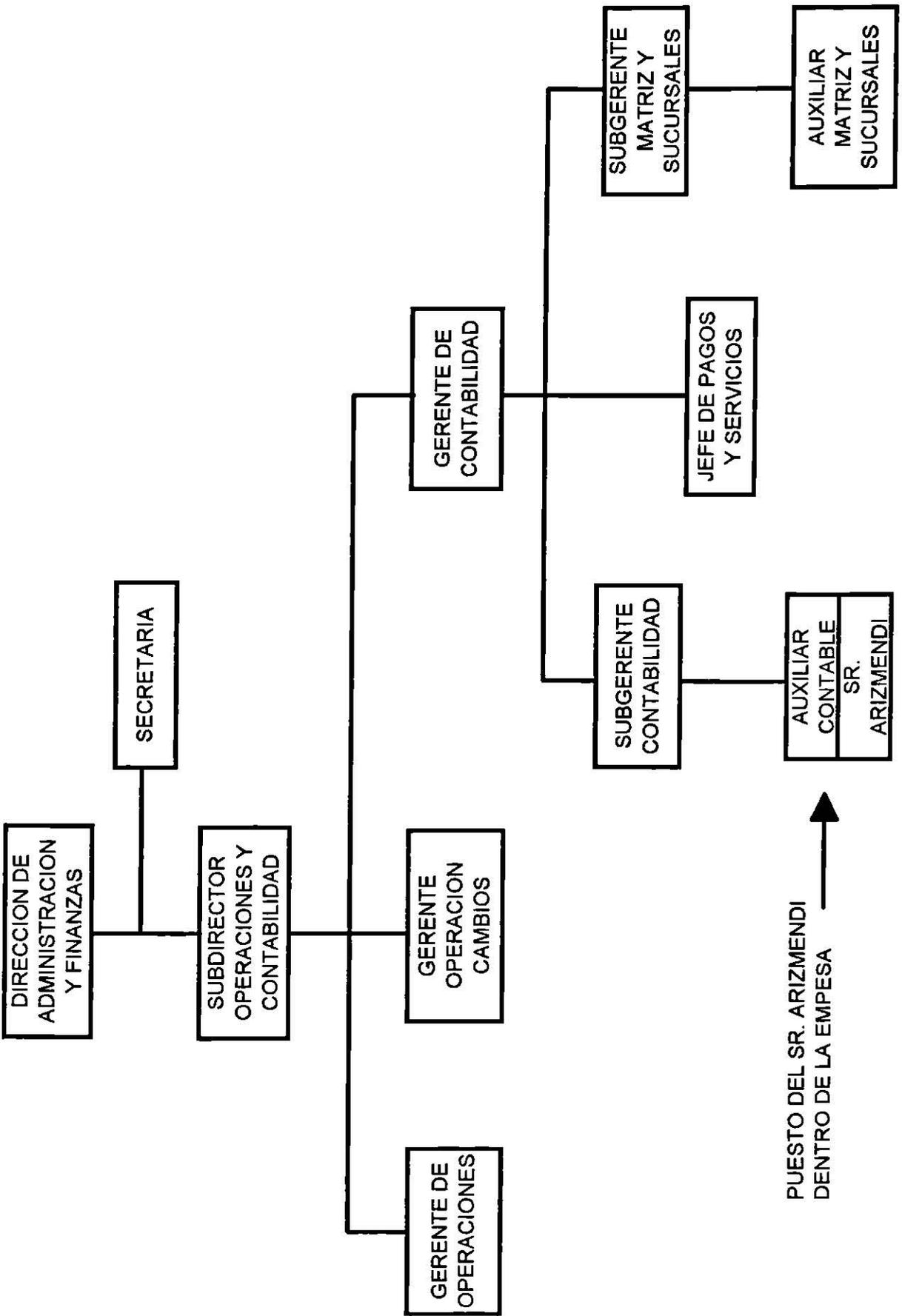
Durante este período el Sr. Arizmendi se desempeñó satisfactoriamente en el puesto para el cual fue contratado (Auxiliar Contable) habiendo manifestado en todo momento entrega y dedicación para realizar sus funciones y desarrollando su trabajo con calidad en los tiempos establecidos, así como mostrando una conducta intachable apegándose siempre a las políticas de la institución.

Por lo anterior el Gerente del Area a la que pertenece el Sr. Arizmendi solicitó por escrito al Area de Recursos Humanos la contratación definitiva de la persona.

Cabe señalar que la carta petición del jefe del Sr. Arizmendi llegó al Area de Recursos Humanos con cinco días antes del término de su contrato, de tal forma que al vencer su contrato temporal fue sustituido por su contrato definitivo pasando a formar parte de la plantilla definitiva de personal.

PROMOTORA MONTERREY

DIRECCION REGIONAL ZONA NORESTE



PUESTO DEL SR. ARIZMENDI
DENTRO DE LA EMPRESA →

REFERENCIAS LABORALES

El Sr. Arizmendi es una persona que se desempeñó satisfactoriamente en el puesto que fue contratado, laboró en la institución por un período de 2 años 8 meses ocupando el puesto de Auxiliar Contable en el Departamento de Operaciones Pasivas, su salida se dio por adelgazamiento de estructura.

Información proporcionada por la Lic. Margarita Mendoza Ruiz, Gerente de Relaciones Laborales.

Investigación realizada por la Lic. Cristina Armienta, Coordinadora de selección de personal.

FALTAS INCURRIDAS POR EL SR. ARIZMENDI POSTERIOR A SU CONTRATACION DEFINITIVA

Durante el mes de Septiembre al departamento de Contabilidad y Operaciones se les practicó una auditoría rutinaria la cual se efectúa una vez al año, arrojando el siguiente resultado:

- Primero:** Se detectó la alteración en los importes totales de algunas facturas presentadas por los proveedores de la institución, las cuales fueron investigadas y llegando a la conclusión de que las alteraciones a dichas facturas fueron hechas por el Sr. Arizmendi cuya función era el pago a proveedores.
- Segundo:** Se encontró la duplicidad de pagos a una misma factura siendo el responsable de estas operaciones el Sr. Arizmendi.

El Gerente de la Auditoría, el Gerente de Contabilidad y Operaciones, así como el Sr. Arizmendi se reúnen para que aclare el porque de las anomalías detectadas en la auditoría que se le practicó al área, mostrando en todo momento nerviosismo y contradicción en sus respuestas, llegando finalmente a aceptar la responsabilidad en las faltas en que incurrió argumentando lo siguiente:

- a) Tenía un adeudo con la institución para la cual laboró por N\$20,000.00 que le exigían que pagara.
- b) Los tetramestres que tenía que pagar en la Universidad eran muy altos y no los podía cubrir.
- c) Que se le hizo fácil proceder de esta forma creyendo difícil que se le fueran a detectar las faltas en las que había incurrido.

Después de la declaración del Sr. Arizmendi, el Gerente de Auditoría y el Gerente de Contabilidad y Operación, obtuvieron la renuncia voluntaria, firmando un pagaré por el importe total por las facturas alteradas y duplicadas que ascendió a N\$70,000.00 comprometiéndose a liquidarlos en un plazo no mayor de 90 días y en caso contrario su expediente sería turnado al Departamento Jurídico de la institución para que de ésta forma se consignara a las autoridades correspondientes.

Cabe señalar que al detectar la falta de recomendación amplia al momento de pedir la referencia laboral el Gerente de Recursos Humanos procedió a investigar personalmente a la persona referida, no obteniendo respuesta del área correspondiente ya que ninguna institución bancaria esta autorizada para dar referencias negativas de sus ex-empleados, ya que de hacerlo se incurrirá en un delito el cual podría ser sancionado severamente tanto a la institución como a la persona que lo proporcionó ya que forma parte de "El Secreto Bancario".

REFERENCIAS LABORALES (SEGUNDA)

El Sr. Arizmendi no es una persona recomendable ya que el tiempo que laboró en esta institución se dedicó a hacer malos manejos, por lo cual se procedió a rescindir de su contrato teniendo un adeudo actual con la institución por la cantidad defraudada.

Información proporcionada por el Sr. Sergio Ocañas, Jefe directo de la persona referida, habiendo proporcionado dicha información con temor y nerviosismo por no ser la persona facultada para dar este tipo de información.

Investigación realizada por el Lic. Arturo Méndez Ortiz, Gerente de Selección y Capacitación.

ANALISIS DEL CASO

Cubrir 42 vacantes de puestos de nueva creación en un plazo no mayor de 3 semanas (15 días hábiles) para su contratación.

Departamentos Involucrados.

Gerencia de Contabilidad y Operación dependiente, del área de Administración y Finanzas.

Gerencia de Selección y Capacitación, dependiente de la Subdirección de Recursos Humanos.

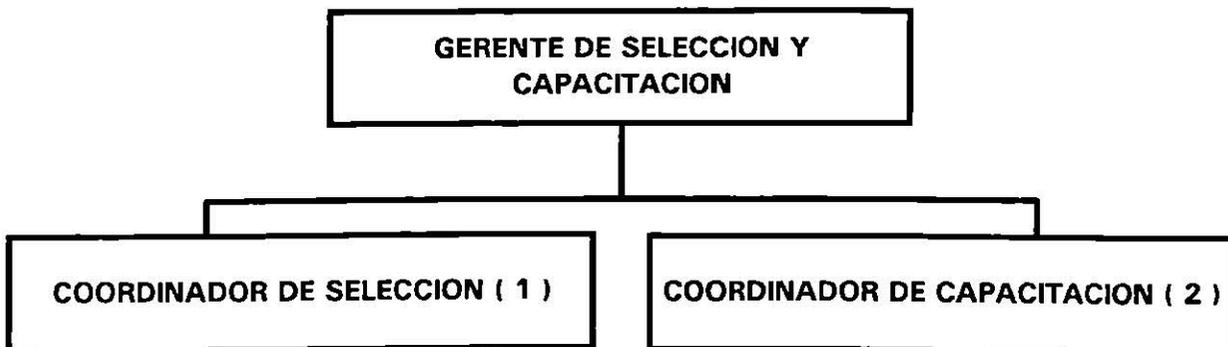
Coordinación de Reclutamiento y Selección, dependiente de la Gerencia de Selección y Capacitación.

PROBLEMAS DETECTADOS

Cubrir 42 vacantes en un corto período.

Se cuenta con escaso personal para desarrollar el proceso de selección adecuadamente (Tres personas para tal efecto).

No se detectó en la referencia laboral que no se recomendó ampliamente al candidato referido.



SUGERENCIAS PARA EVITAR PROBLEMAS

Definir prioridades de puestos por cubrir, para dedicarle el tiempo necesario a cada una de las vacantes.

En caso de no definir prioridades según el punto anterior es recomendable contar con una persona más de apoyo para la realización de estas funciones.

Más objetividad y cobertura por parte de las áreas de Recursos Humanos y de la Banca en General al dar información sobre candidatos que hayan salido por operaciones fraudulentas o de carácter disciplinario para que de esta forma no vuelvan a ser contratados para otras instituciones y causen el mismo problema.

