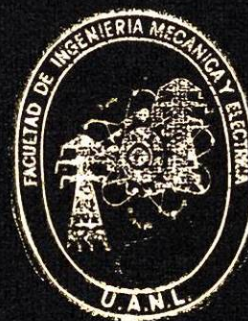


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

MARTHA ELIA GARCIA REBOLLOSO

ASESOR

ING. JOSE LUIS ARREDONDO

MONTERREY, N. L.

FEBRERO DE 1996



T  
HF 219  
G37  
C. 1



1080064401

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA  
MARTHA ELIA GARCIA REBOLLOSO

ASESOR  
ING. JOSE LUIS ARREDONDO

MONTERREY, N. L.

FEBRERO DE 1996



T  
HF5549  
937



Biblioteca Central  
Magna Solidaridad

*Tesis*



B U Raúl Rangel Fdez  
UANL  
PONDO  
TESIS LICENCIATURA

**A MIS MAESTROS**

**YA QUE SIN ELLOS NINGUN ESTUDIANTE**

**PUEDE LLEGAR HA REALIZAR SUS METAS**



**A MIS PADRES**

**POR HABERME FORMADO CON VALORES**

**Y EJEMPLOS DE TRABAJO.**

**A MIS HERMANOS**

**QUE SON EJEMPLO A SEGUIR**

**A MIS HIJOS**

**POR LA PACIENCIA Y EL AMOR QUE ME  
HAN TENIDO.**

**QUE DIOS LOS BENDIGA.**

**A MI ESPOSO**

**POR EL AMOR, COMPRENSION Y APOYO QUE  
ME HAS DADO PARA REALIZARME.**

**TE AMO.**



# INDICE

## I. JUSTIFICACION

## II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

1. FUNCIONES DE SUPERVISION.
2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.

## III. COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

1. ESTILO DE DIRECCION ( TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).
  - A) EL AUTOCRATA CONSUMADO.
  - B) EL ESTILO PATERNALISTA.
  - C) EL ESTILO INDIFERENTE.
  - D) EL ESTILO DE RIENDA SUELTA.
2. LIDERAZGO SITUACIONAL.

## IV. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.

1. BARRERAS DE COMUNICACION.
  - A) BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.
  - B) BARRERAS EN EL LENGUAJE.
  - C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.
  - D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.
  - E) BARRERAS CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.
  - F) BARRERAS CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.
  - G) BARRERAS GENERALES.
2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.

## V. SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

## VI. CASO PRACTICO.

- A) BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA.
- B) ORGANIGRAMA.
- C) DATOS GENERALES DEL PERSONAL.
- D) DESARROLLO DEL CASO.
- E) ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

**PORQUE LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL COMO TEMA ELEGIDO PARA LA PRESENTE TESINA?**

**RESULTA CLARO Y DE COMPRENDERSE QUE LA ADMINISTRACION ALCANZA HOY UN DIA TODOS LOS ASPECTOS DE NUESTRA VIDA, Y YA QUE EN CUALQUIER ASPECTO INTERVIENEN, LAS RELACIONES HUMANAS, POR LO TANTO, LA ADMINISTRACION DE PERSONAL ES UTILIZADA COMO LA HERRAMIENTA MAS IMPORTANTE EN CUALQUIER ORGANIZACION.**



**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Y EL SINGULAR PAPEL DEL**

**SUPERVISOR**

**EN LA ORGANIZACION**

**LAS ADMINISTRACION ES UN PROCESO UNIVERSAL QUE NO SOLO SE APLICA, A ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS, SINO A TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA.**

**EL EXITO O EL FRACASO DE CUALQUIER ORGANIZACION O DE CUALQUIER PERSONA LIGADO DIRECTAMENTE A LA APLICACION EFECTIVA O INEFECTIVA DE LA ADMINISTRACION.**

**LA MALA ADMINISTRACION ES OCACIONADA POR PROBLEMAS QUE SE PUEDE CORREGIR O EVITAR Y ESTO SE LOGRA MEDIANTE UNA ADMINISTRACION EFECTIVA.**

**PARA APLICAR CON EXITO LA ADMINISTRACION EN DIFERENTES ORGANIZACIONES Y SITUACIONES ES IMPORTANTE RECONOCER QUE CADA MEDIO AMBIENTE O SITUACION ES UNICO, ASI COMO CONSIDERAR LA EXIGENCIA DE HABILIDADES, CONOCIMIENTO RECEPTIVIDAD Y UN SENTIDO DE PROGRAMACION DEL TIEMPO YA QUE SI SE CARECE DE ESTOS, ES SEGURO QUE SE PRESENTEN LOS FRACASOS.**

**LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN PAPELES ADMINISTRATIVOS SIN IMPORTAR CUAL SEA SU TITULO SON LOS ADMINISTRADORES Y PARTICIPAN EN LAS MISMAS ACTIVIDADES BASICAS.**

**LA SUPERVISION DE PERSONAL ES UNA PARTE VITAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LOS SUPERVISORES SON ADMINISTRADORES, SIN EMBARGO, A NIVELES SUPERIORES DE LA ORGANIZACION ES FRECUENTE OBSERVAR LA UTILIZACION DEL TITULO DE ADMINISTRADOR.**

**CUAL ES LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE UN ADMINISTRADOR Y UN SUPERVISOR?**

**LOS ADMINISTRADORES PARTICIPAN EN ACTIVIDADES COMO SUPERVISION, ADMINISTRACION, VENTAS, PLANEACION, CAPACITACION, DESARROLLO Y CONTROL. EN CAMBIO, LOS SUPERVISORES PUEDEN EN ALGUN CASO, PARTICIPAR EN MUCHAS O TODAS ESTAS ACTIVIDADES, SIN EMBARGO, SU PRINCIPAL RESPONSABILIDAD ES HACER QUE LOS EMPLEADOS COOPEREN PARA CUMPLIR METAS EXPLICITAS DE LA ORGANIZACION, FUNCION QUE REQUIERE Y EXIGE UN ESFUERZO INTENSO Y UN GRADO CONSIDERABLE DE CAPACITACION Y DESARROLLO.**

**LA SUPERVISION DE EMPLEADOS ES SIN LUGAR A DUDA, EL ASPECTO MAS COMPLEJO Y DIFICIL DE LA ADMINISTRACION DE UNA ORGANIZACION. EN LA ACTUALIDAD, LA SUPERVISION DE EMPLEADOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION ENFRENTA DESAFIOS INTENSOS Y RECIBE MAYOR ATENCION E HINCAPIE. LOS SUPERVISORES, YA SEA QUE TRABAJEN EN UNA FABRICA U OFICINA, O SEAN TRABAJADORES TECNICOS Y MANUALES SON EL ENLACE TECNICO ENTRE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACION Y LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE CUALQUIER ORGANIZACION.**

**CUANDO DESDE UN PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO LOS EMPLEADOS DESARROLLAN ACTITUDES INDESEABLES HACIA OTROS, EVENTUALMENTE SE PRESENTAN ALGUNOS EFECTOS ADVERSOS SOBRE LA COOPERACION Y LA PRODUCTIVIDAD, POR LO TANTO, LOS SUPERVISORES SE ENCUENTRAN EN UNA POSICION UNICA, DEBIDO A QUE SU HABILIDAD PARA COMPARTIR RESPONSABILIDADES EN FORMA APROPIADA TIENE UN IMPACTO DIRECTO Y VISIBLE SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA.**

**NO DEBE PASAR DESAPERCEBIDO EL HECHO DE RECONOCER LAS TREMENDAS EXIGENCIAS QUE SE HACEN A LOS EMPLEADOS QUE ACTUAN COMO SUPERVISORES DENTRO DE LAS EMPRESAS, YA QUE SE HA PROBADO QUE ESTE TIPO DE ACTUACION PUEDE PROVOCAR MUCHAS TENSIONES Y CONTRIBUIR AL PROGRESO DE ENFERMEDADES DEBILITANTES COMO ATAQUES AL CORAZON, ULCERAS Y DEPRESION MENTAL.**

**SER CAPAZ DE MANEJAR PERSONAL EN FORMA EXITOSA EXIGE UNA CAPACITACION Y UN DESARROLLO DE HABILIDADES CONSIDERABLES. COLOCAR A UN EMPLEADO EN EL PUESTO DE UN SUPERVISOR SIN BENEFICIO DE LA CAPACITACION ES INCITAR LA OCURRENCIA DE LOS PROBLEMAS ASOCIADOS CON LA INHABILIDAD PARA MANEJAR LA TENSION.**

**SE PUEDE ASIGNAR A ESPECIALISTAS NO SUPERVISORES EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS TECNICOS Y METODOLOGICOS, PERO NO PODEMOS ASIGNARLOS A LA ADMINISTRACION DE PERSONAS, PARA ESTO DEBEMOS ASIGNAR SUPERVISORES QUE NECESITAN ACTUAR EN FORMA SIMULTANEA 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 PRODUCCION Y DE CONDUCTA HUMANA.**

**EN EL PASADO, LOS SUPERVISORES PODIAN IMPONER SU AUTORIDAD A SUS EMPLEADOS. EN LA ACTUALIDAD, LOS SUPERVISORES PUEDEN OBTENER COOPERACION A TRAVES DE FUERZA INDIRECTA PERO DEBIDO A MUCHOS FACTORES COMPLEJOS, CON MAYOR FRECUENCIA SE LES PIDE UTILIZAR DIFERENTES METODOS PARA DIRIGIR.**

**EL SUPERVISOR ACTUAL SE VE CON FRECUENCIA FRUSTRADO POR POLITICAS, REGLAS O REGLAMENTOS QUE LE IMPONE EL NIVEL SUPERIOR .**

**EN TEORIA EL SUPERVISOR ACTUAL TIENE LA CAPACIDAD DE CONTRATAR, TRANSFERIR, SUSPENDER, DESPEDIR TEMPORALMENTE, RECONTRATAR, PROMOVER, RECOMPENSAR, DISCIPLINAR Y AJUSTAR LAS QUEJAS DE LOS EMPLEADOS O EN FORMA EFECTIVA RECOMENDAR QUE SE LLEVEN A CABO ESTAS ACCIONES. SIN EMBARGO, NO ES RARO QUE LAS DESICIONES TOMADAS POR LOS SUPERVISORES SE VEAN MODIFICADAS POR EL NIVEL SUPERIOR A TRAVES DE SUS ESPECIALISTAS ASESORES, QUIENES ADEMAS DE LOS SINDICATOS Y LAS LEYES, PUEDEN MODIFICAR Y REVISAR INCLUSIVE LOS METODOS DE ORGANIZACIONES Y DIRECCION DEL TRABAJO.**



**DEBIDO A QUE LOS SUPERVISORES SON EL ENLACE ENTRE LOS TRABAJADORES Y LOS NIVELES SUPERIORES DE ADMINISTRACION, CON FRECUENCIA SE LES LLAMA PARA REPERESENTAR TANTO LOS INTERESES DE LOS EMPLEADOS COMO LOS DE LA ALTA ADMINISTRACION Y LOS ESPECIALISTAS DE ASESORIA.**

**SI LOS SUPERVISORES ACTUARAN SOLO COMO REPRESENTANTES DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS SEGURAMENTE PERDERIAN SU EFECTIVIDAD PARA LOGRAR LA COOPERACION DE ESTOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS Y SI LOS SUPERVISORES ACTUARAN SOLO COMO REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS SE ENCONTRARIAN EN UNA MALA POSICION CON SUS SUPERVISORES Y LA MISMA EMPRESA.**

**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 ANTIGUEDAD, CAPACIDAD, FAVORITISMO, LIDERAZGO DEMOSTRADO, EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS O ANTECEDENTES EDUCATIVOS, AUNQUE CON FRECUENCIA, Y ESTO ES DESAGRADABLE ELEGIR EMPLEADOS CAPACES DE ENTRE LA FUERZA DE TRABAJO PARA OCUPAR POSICIONES DE SUPERVISOR. AUNQUE DEBE QUEDAR CLARO QUE LLEVAR A CABO LA TRANSICION DE PASAR DE SER UNO DE LOS EMPLEADOS A SER UN SUPERVISOR ES DIFICIL, YA QUE REQUIERE UNA GRAN CANTIDAD DE ESFUERZOS POR PARTE DE LA PERSONA, ASI COMO TAMBIEN APOYO SOCIAL, PSICOLOGICO Y EDUCATIVO POR PARTE DE LOS ADMINISTRADORES DEL NIVEL SUPERIOR Y DE LOS ESPECIALISTAS DE ASESORIA.**

**LO QUE DEBE QUEDAR MUY CLARO PARA AQUELLOS EMPLEADOS QUE ACEPTAN EL PAPEL DE SUPERVISOR ES QUE DEBEN TENER EL DESEO CONSTANTE DEL DESAFIO Y LA SATISFACCION QUE PRODUCEN ESTOS TIPOS DE PUESTOS, PORQUE SI SER SUPERVISOR NO PROPORCIONA INGRESOS PSICOLOGICOS ES DECIR, SATISFACCION EN EL TRABAJO DESAFIO, RECONOCIMIENTOS Y CREATIVIDAD, NINGUNA CANTIDAD DE DINERO PUEDE COMPENSAR EN FORMA**

**ADECUADA LA TENSION Y OTROS PROBLEMAS ASOCIADOS CON EL TRABAJO.**

## **1. FUNCIONES DE SUPERVISION**

**SE DEBE COLOCAR A LOS EMPLEADOS EN PUESTOS DE SUPERVISION PRIMORDIALMENTE A AQUELLOS QUE TIENEN LAS HABILIDADES Y CARACTERISTICAS QUE LES PERMITA PRACTICAR EN FORMA EFECTIVA EN LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION; YA QUE LA PRINCIPAL FUNCION 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 TRAVES DE MEDIOS FORMALES E INFORMALES. LOS SUPERVISORES SON EL EFECTO MANIPULADORES. MUCHOS EMPLEADOS CONFUNDEN MANIPULACION CON EXPLOTACION. ES NORMAL QUE LOS EMPLEADOS TIENDAN A EVITAR SITUACIONES, CONDICIONES, ACTIVIDADES Y RELACIONES DE LAS QUE NO OBTIENEN BENEFICIOS.**

**LOS SUPERVISORES DEBEN TENER HABILIDADES CONCEPTUALES, LA HABILIDAD PARA CONCEPTUALIZAR ESTA IMPLICITA EN MUCHAS DE LAS ACTIVIDADES EN LAS QUE LOS SUPERVISORES PARTICIPAN. ESTOS DEBEN SER CAPACES DE CONCEPTUALIZAR LOS ASPECTOS TECNICOS Y HUMANOS DEL TRABAJO, DEBEN COMPRENDER A LAS PERSONAS LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO Y SUS MEDIOS AMBIENTES, DEBEN TAMBIEN COMPRENDER QUE ES LO QUE MOTIVA A LOS EMPLEADOS Y HACIA QUE FINES SE VEN MOTIVADOS.**

**LOS SUPERVISORES DEBEN TENER HABILIDADES INTERPERSONALES. ES DE EXTREMA IMPORTANCIA EL COMO SE ACERCAN A LOS EMPLEADOS QUE TAN ACCESIBLES SEAN Y COMO INTERACTUAN EN TERMINOS DE COMUNICACION Y ATENCION**

**LOS SUPERVISORES DEBEN DESARROLLAR UN SENTIDO DE PROGRAMACION DEL TIEMPO, NO ES SUFICIENTE SABER QUE DECIR NI COMO DECIR ALGO, TAMBIEN ES NECESARIO SABER CUANDO DECIRLO. LOS SUPERVISORES DEBEN RECONCER QUE CADA SER HUMANO ES UNICO Y DEBEN DESARROLLAR UNA RELACION Y UN ENFOQUE PERSONALES PARA MANEJAR LAS INTERACCIONES CON CADA EMPLEADO DE MANERA QUE AUMENTE EN VEZ DE DISMINUIR SU DESEO DE COOPERACION.**

**LOS SUPERVISORES DEBEN SABER COMO DECIRLE A LAS PERSONAS QUE SU DESEPEÑO ES DEFICIENTE EN UN MOMENTO DADO Y A LA VEZ SABER COMO DECIRLES EN CASO CONTRARIO, QUE HAN SATISFECHO O SUPERADO LOS ESTANDARES CUANDO SEA EL CASO, YA QUE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EXIGEN CONOCIMIENTOS DE LA CONDUCTA HUMANA, MADUREZ Y SENSIBILIDAD.**

**LOS SUPERVISORES DEBEN SER TAMBIEN COMUNICADORES EFECTIVOS, YA QUE CONTINUAMENTE ESTAN VENDIENDO SUS IDEAS A SUPERIORES, COMPAÑEROS Y EMPLEADOS. ( LA PERSUACION Y LA PERSEVERANCIA SON IMPORTANTES AL VENDER IDEAS).**

**UN REQUERIMIENTO IMPORTANTE Y CON FRECUENCIA SE PASA POR ALTO EN LOS PUESTOS DE SUPERVISION ES LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS, SON NECESARIAS ESTAS ACTIVIDADES PARA SATISFACER LOS CAMBIANTES REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA DAR A LOS EMPLEADOS LA OPORTUNIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL.**

**LA PLANEACION ES UNA ACTIVIDAD ESCENCIAL PARA LOS SUPERVISORES, YA QUE DETERMINA LAS ACCIONES QUE HABRAN DE SEGUIRSE A FUTURO.**

**LOS SUPERVISORES DEBEN SER CAPACES DE EJERCER CONTROL, YA QUE TIENE LA RESPONSABILIDAD FINAL DE ASEGURAR QUE SE SATISFAGAN LOS REQUERIMIENTOS Y QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS.**

**PARA EFECTIVO EN EL PAPEL DE SUPERVISOR SE DEBE PENSAR Y ACTUAR COMO SUPERVISOR; LA ACEPTACION DE UN PUESTO DE SUPERVISION SEPARA A UNA PERSONA DE LOS OTROS EMPLEADOS.**

**LOS SUPERVISORES SON LOS LIDERES FORMALES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y POR LO TANTO, LOS EJEMPLOS QUE MUESTRAN Y LAS ACTITUDES QUE EXHIBEN AFECTAN LA CONDUCTA DE SUS SUBORDINADOS.**

**CUANDO LOS EMPLEADOS QUE SE ENCUENTRAN EN PUESTOS DE SUPERVISION NO COMPRENDEN LOS REQUERIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DE SUS PUESTOS O NO TIENEN LA SUFICIENTE CAPACITACION PARA DELEGAR EN FORMA APROPIADA ESTAS RESPONSABILIDADES ES USUAL QUE TRABAJEN BAJO CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS MUY FRUSTRANTES. LOS SUPERVISORES DEBEN RECONOCER LA UNICIDAD DE SU PAPEL Y EL EFECTO QUE SUS ACTITUDES Y SENTIMIENTOS TIENEN SOBRE OTROS, POR LO TANTO LA ALTA ADMINISTRACION Y LOS ASESORES ESPECIALISTAS DEBEN TAMBIEN RECONOCER LA UNICIDAD DEL PAPEL DE SUPERVISOR Y AL HACERLO DEBEN CONSIDERAR TRES PUNTOS IMPORTANTES:**

**1. LOS SUPERVISORES SON PARTE DEL EQUIPO DE ADMINISTRACION Y SE LES DEBE TRATAR COMO TALES.**

**2. SE DEBE TENER PRESENTE QUE OS SUPERVISORES SE ENCUENTRAN EN LA MEJOR POSICION PARA SENTIR EL PULSO Y LA TEMPERATURA DE LA FUERZA DE TRABAJO.**

**3. DEBEN PROPORCIONARLES CAPACITACION DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO Y ASESORIA NECESARIA COMO PARTE DE SU DESARROLLO.**



## **2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION**

**A) LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD DE UN SUPERVISOR ES CREAR O FACILITAR LA CREACION DE UN CLIMA EN EL QUE LAS PERSONAS ESTEN DISPUESTAS A COOPERAR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y AL HACERLO SATISFACER NECESIDADES PERSONALES.**

**B) LOS SUPERVISORES DEBEN DECIDIR ASUNTOS CONTROVERTIDOS SOBRE LA BASE DE HECHOS Y CIRCUNSTANCIAS, LOS ASUNTOS QUE IMPLIQUEN A LOS EMPLEADOS DEBEN DECIDIRSE CON BASE EN MERITOS Y NO CON BASE EN SIMPATIAS PERSONALES CON UN EMPLEADO O GRUPOS ESPECIFICOS.**

**C) LOS SUPERVISORES DEBEN ACEPTAR LAS DESICIONES DE NIVEL SUPERIOR Y DEL PERSONAL ASESOR COMO EXPRESIONES SINCERAS DE LOS QUE DEBE HACERSE PARA LOGRAR LAS METAS.**

**D) LOS SUPERVISORES DEBEN DISCUTIR SUS DESACUERDOS EN FORMA PRIVADA CON LA ALTA ADMINISTRACION.**

**E) LOS SUPERVISORES DEBEN GANARSE EL RESPETO, LA CONFIANZA Y EL APRECIO DE SUS EMPLEADOS.**

**F) LOS SUPERVISORES DEBEN DAR CREDITO A LOS EMPLEADOS QUE REALIZAN UN BUEN TRABAJO.**

**G) LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DEL DESEMPEÑO DE SUS GRUPOS, POR LO TANTO, DEBEN ACEPTAR RESPONSABILIDADE PARCIAL POR EL FRACASO DE SUS EMPLEADOS.**

**H) LOS SUPERVISORES DEBEN SER JUSTOS Y OBJETIVOS AL JUZGAR LAS ACCIONES DE LOS EMPLEADOS.**

**I) CUANDO LOS EMPLEADOS NECESITAN ASESORIA O ACCIONES DISCIPLINARIAS, LOS SUPERVISORES DEBEN ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD Y OPERAR LA FILISOFIA DE QUE LAS ACCIONES**

**CORRECTIVAS TIENEN EL OBJETIVO DE REHABILITAR MAS QUE DE CASTIGAR.**

**J) LOS SUPERVISORES DEBEN INTENTAR PERMITIR A LOS EMPLEADOS TANTA AUTORIDAD O CONTROL SOBRE SU TRABAJO COMO SEA , SIN PONER EN PELIGRO LOS REQUERIMIENTOS DE LA PRODUCCION.**

**K) LOS SUPERVISORES DEBEN CUIDAR QUE SE RESPETEN LOS DERECHOS DE LOS EMPLEADOS.**

**L) LOS SUPERVISORES SON LIDERES Y ESTOS SON RESPONSABLES DE LA APLICACION DE TIEMPOS APROPIADOS PARA QUE SER ADOPTADOS Y SEGUIDOS POR OTROS.**

**M) LOS SUPERVISORES DEBEN RECONOCER QUE LAS PERSONAS TIENEN DIVERSOS GRADOS DE IMPULSOS, INTELLECTO Y AMBICIONES PARA DESARROLLARSE EN FORMA PERSONAL Y PROFESIONAL, POR LO TANTO, SON RESPONSABLES DE FACILITAR EL MEJORAMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO.**

**N) LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DE CANALIZAR LAS POLITICAS HACIA RESULTADOS CONTRUCTIVOS Y NO DESTRUCTIVOS.**

**O) ES RESPONSABILIDAD DE LOS SUPERVISORES CANALIZAR LOS CONFLICTOS HACIA RESULTADOS BENEFICOS, MAS DESTRUCTIVO**

**P) LOS EMPLEADOS RESPETAN A AQUELLOS SUPERVISORES QUE ACEPTAN RIESGOS PERSONALES Y LOS APOYAN.**

**Q) COMO PERSONAS DE INTEGRIDAD MORAL, LOS SUPERVISORES DEBEN ESTAR PREPARADOS PARA CUMPLIR SU PALABRA A LOS EMPLEADOS.**

**R) LOS SUPERVISORES DEBEN MANTENER UN CLIMA DE TRABAJO EN EL QUE LOS EMPLEADOS PUEDAN ESPRESAR LIBREMENTE SUS SENTIMIENTOS Y PREOCUPACIONES SIN TEMORES DE INTIMIDACIONES O REPRESALIAS.**

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

**EN ESTE PUNTO ANALIZAREMOS EL CONCEPTO LIDERAZGO DESDE PRESPECTIVAS AMPLIAS QUE PUEDAN PERMITIR UNA COMPRESION Y UNA APLICACION EFECTIVA POR PARTE DE LOS INDIVIDUOS QUE DENTRO DE LAS EMPRESAS SE DESENVUELVEN COMO SUPERVISORES DE PERSONAL.**

**CUANDO ESTA PRESENTE EL LIDERAZGO Y ES EFECTIVO, SE DEFINEN Y EJECUTAN LAS ACTIVIDADES DE OTRAS PERSONAS DE MANERA QUE SE LOGRAN LOS OBJETIVOS CON UN MINIMO DE PROBLEMAS.**

**LOS LIDERES 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 DESCRIMINAN.**

**LA DISCRIMINACION ESTA IMPLICITA EN EL CONCEPTO DE LIDERAZGO.**

**EL RETO DE TODO LIDER ES DISCRIMINAR SOBRE BASES LEGITIMAS, ETICAS Y MORALES, Y HACER QUE LOS EMPLEADOS LAS PERCIBAN COMO JUSTAS.**

**POR LO TANTO, LOS SUPERVISORES COMO LIDERES 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 TRAVES DEL TIEMPO DESDE EL LIDER ALTAMENTE AUTORITARIO, O HASTA EL LIDER ALTAMENTE PARTICIPATIVO O DEMOCRATA.**

**EN UN GRUPO ADMINISTRADOS EN FORMA PARTICIPATIVA, LOS EMPLEADOS COLABORAN EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES, PERO LA DECISION FINAL RECAE NECESARIAMENTE EN EL SUPERVISOR.**

**PARA USAR EN FORMA EFECTIVA ESTE METODO, LOS SUPERVISORES DEBEN DISPUESTOS A ESCUCHAR Y A CONSIDERAR LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES.**

**COMO YA LO DIJIMOS ATERIOR MENTE, 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 LEGISLACION QUE PROTEGE DERECHOS DE LOS TRABAJADORES, POR EJEMPLO, LAS LEGISLACIONES SOBRE DERECHOS CIVILES, LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES, LEGISLACION SOBRE LOS MEDIOS AMBIENTES DE TRABAJO Y PRACTICAS JUSTAS DE EMPLEO.**

**c. OFERTA Y DEMANDA DEL MERCADO DE TRABAJO.**

**d. COMPETENCIA NACIONAL Y EXTRANJERA.**

**e. DISMINUCION DE LOS MARGENES DE UTILIDAD.**

**f. LOS SINDICATOS Y SU PODER.**

**g. LOS NIVELES DE EDUCACION FORMAL DE LOS TRABAJADORES.**

**h. LOS NIVELES SUPERIORES DE EDUCACION FORMAL DE LOS ADMINISTRADORES.**

**Y AUN MAS PARECE SER QUE PARA UN FUTURO PREVERSIBLE ESTOS FACTORES CONTINUARAN EJERCENDO INFULUENCIA SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE SE PRACTICAN EN TODOS LOS NIVELES DE ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS.**

## **CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

**EN LA ACTUALIDAD, LOS EMPLEADOS TIENEN MAS AÑOS DE FORMACION QUE SUS ANTECESORES, Y TAMBIEN HAN ESTADO MAS EXPUESTOS A LAS FUENTES DE INFORMACION QUE PUEDEN O NO SER OBJETIVAS.**

**LOS MAYORES NIVELES DE EDUCACION FORMAL HAN SERVIDO PARA AUMENTAR LA CONCIENCIA DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LO QUE SUCEDE A SU ALREDEDOR Y TAMBIEN PARA AUMENTAR SUS EXPECTATIVAS. LOS EMPLEADOS ESPERAN MAS DE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO Y CUANDO NO SATISFACEN SUS EXPECTATIVAS, NO PROPORCIONAN COOPERACION CON MUCHA FACILIDAD. DE NUEVA CUENTA LOS SUPERVISORES DEBEN DIRIGIR DE MANERA QUE SE LOGREN LAS EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS.**

**LOS SUPERIVORES DEBEN TAMBIEN EDUCAR A SUS EMPLEADOS PARA QUE COMPENDAN LOS LIMITES PRACTICOS DE LO QUE LAS EMPRESAS PUEDEN PONER A SU DISPOSICION Y PORQUE EXISTEN ESTOS LIMITES.**

**SE PUEDE DECIR TEORICAMENTE QUE EL ESTILI PARTICIPATIVO ES MUCHO MEJOR, SIN EMBARGO, SE DEBEN DE CONSIDERAR ALGUNOS FACTORES Y CONDICIONES AL DETERMINAR SI EL ESTILO PARTICIPATIVO PUEDE SER PUESTO EN PRACTICA CON EXITO, Y SON LOS SIGUIENTES:**

**a) LA ESTRUCTURA TECNICA DE LOS PUESTOS LES PERMITE A LOS EMPLEADOS TENER FLEXIBILIDAD EN SUS ACTIVIDADES DE TRABAJO, PERO EXISTEN TAMBIEN ALGUNOS PUESTOS DE PRODUCCION Y DE OFICINA QUE TAN ESTRUCTURADOS POR LA TECNOLOGIA DE MANERA QUE EL TRABAJO SE DEBE PROCESAR DE UNA SOLA MANERA. EN ESTE CASO, NO ES APLICABLE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA.**

**b) ALGUNOS PUESTOS SON TAN POTENCIALMENTE PELIGROSOS QUE NO SE PUEDE PERMITIR NINGUNA DESVIACION DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTANDAR DE OPERACION. POR LO TANTO, NO SE PUEDE APLICAR LA ADMININISTRACION PARTICIPATIVA.**

**c) EXISTEN ALGUNAS EMPRESAS COMO LOS FERROCARRILES, EL GOBIERNO Y EL TRANSPORTE DE PASAJEROS, QUE ESTAN TAN REGULADAS QUE LA APLICABILIDAD DE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA ESTA LIMITADA EN CIERTA MEDIDA.**

**d) LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA PUEDE FUNCIONAR SOLO SI LOS EMPLEADOS ESTAN DISPUESTOS A ASUMIR RESPONSABILIDAD.**

**e) PARA QUE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA FUNCIONE, SE REQUIERE QUE EXISTA UNA GRAN CONFIANZA ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUPERVISORES QUE CONFORMAN LOS GRUPOS.**

**f) EL DESEMPEÑO DEBE SER CONMENSURABLE; NO SE LE PUEDE MEDIR, NO ES POSIBLE DETERMINAR LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN EN ESTE METODO DE DIRECCION PARTICIPATIVA.**

**g) SE DEBE DIRIGIR EL SISTEMA DE RECOMPENSAS DE LA EMPRESA HACIA LA ACEPTACION DE RIESGOS Y EL LOGRO DE METAS.**

# **1. ESTILO DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)**

HASTA AHORA SOLO HEMOS HECHO REFERENCIAS GLOBAL A 2 ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL MANEJO DE PERSONAL QUE SON EL AUTOCRATA Y DEMOCRATA DE LOS CUALES HAREMOS UNA EXPLICACION MAS AMPLIA ENSEGUIDA Y A LA VEZ LO HAREMOS CON OTROS DOS ESTILOS QUE TAMBIEN SE MANIFIESTAN EN LOS INDIVIDUOS QUE DIRIGEN PERSONAL EN LAS EMPRESAS:

## **A). AUTOCRATA CONSUMADO:**

PARA DIRIGIR EL GRUPO ESTE SE APOYA UNICAMENTE EN LA AUTORIDADE QUE SE LE DA LA ORGANIZACION FORMAL.

SE DEBE TENER PRESENTE QUE EXISTEN 3 TIPOS DE FUENTE DE AUTORIDAD QUE TODO SUPERVISOR EFECTIVI DEBE CONOCER Y DESARROLLAR, Y QUE SON LAS SIGIENTES:

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 ORDENES.

b) **LIDERAZGO:** ESTA FUENTE DE AUTORIDAD ESTA BASADA EN FUNDAMENTOS CARISMATICOS PERSONALES, Y REPRESENTA LO OPUESTO A LA AUTORIDAD RACIONAL; AQUI EL SUPERVISOR ESTA INVESTIDO DE CARACTERISTICAS PERSONALES QUE LO COLOCAN ARRIBA DEL PROMEDIO DE LOS DEMAS MIEMBROS DEL GRUPO CONVIRTIENDOLO ASI EN EL LIDER.

**EL LIDER ESTABLECE METAS, PERO AL HACERLO TIENE EN CUENTA LAS CONDICIONES EXISTENTES, UNA VEZ DETERMINANDO LO QUE SE GRUPO PUEDE HACER Y HASTA CIERTO PUNTO LO QUE HA DE HACER.**

**c) AUTORIDAD PROFESIONAL: ESTA COMPRENDE TODOS LOS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES, ETC. QUE EL SUPERVISOR DEBE POSEER.**

**EN CONCLUSION, PUEDE AFIRMARSE QUE LA SITUACION IDEAL EN LAS EMPRESAS, ES QUE EL SUPERVISOR REUNA LOS 3 TIPOS DE AUTORIDAD: FORMAL, PERSONAL Y PROFESIONAL.**

**EN CONSECUENCIA PODEMOS ENTENDER AL ESTILO AUTOCRATA CONSUMADO COMO AQUEL SUPERVISOR QUE SUPONE QUE PRECISA FORZAR A LOS SUBORDINADOS A HACER LO QUE NO DESEAN.**

**POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:**

- a) SUMISION Y RESENTIMIENTO.**
- b) ACEPTACION MINIMA DE RESPONSABILIDAD.**
- c) IRRITABILIDAD.**
- d) LA GRAN SATISFACCION ES " HACER TONTO" AL SUPERVISOR.**

## **B) 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.**

**SU ACTITUD ES DE " VENDER LA IDEA" Y, EN GENERAL, DESPIERTA AFECTO Y SIMPATIA CON EXCEPCION DE LOS QUE, ADVIRTIENDO EL TRATO QUE RECIBEN LO SIENTEN DEGRADANTE.**



**EL SUPERVISOR PATERNALISTA TRATA DE USAR NO TANTO SU AUTORIDAD SINO LA RELACION AMISTOSA CON SUS SUBORDINADOS COMO INSTRUMENTO DE INFLUENCIA.**

**POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:**

**a) LA MOYRIA SIENTE SIMPATIA HACIA EL SUPERVISOR, PERO ALGUNOS DETECTAN SU VERDADERA ACTIVIDAD Y LES ANTIPATIZA PROFUNDAMENTE.**

**b) LA INICIATIVA PERMANECE ESTATICA EN ESPERA DE LA REACCION DEL SUPERVISOR.**

**c) SE REGISTRA TAMBIEN SUMISION Y FALTA DE DESARROLLO PERSONAL.**

**d) NADIE DESARROLLA IDEAS POSITIVAS.**

## **C) EL ESTILO INDIFERENTE**

**EL SUPERVISOR INDIFERENTE, ES UN INDIVIDUO QUE NO TOMA RESPONSABILIDAD ALGUNA, NI LA DE SU EMPLEADO.**

**ES UN JEFE QUE NO QUIERE SERLO; EN CADA OCASION QUE PUEDE " ESCURRE EL BULTO" Y LA " LANZA LA PELOTA " DE RESPONSABILIDAD AL PRIMERO QUE SE LE ACERQUE.**

**POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:**

**a) LA MORAL DEL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD AL MINIMO.**

**b) DESCUIDO DEL TRABAJO, RENDIMIENTO BAJO.**

**c) EL SUBORDINADO TIENE POCO INTERES EN EL TRABAJO O EN MANEJAR.**

**d) NO EXISTE ESPIRITU DE GRUPO NI MUCHO MENOS TRABAJO EN EQUIPO.**

**e) NADIE SABE QUE HACER NI QUE ESPERAR.**

## **D) ESTILO DEMOCRATA ( ADMINISTRACION PARTICIPATIVA):**

**EL SUPERVISOR DEMOCRATA ES AQUELLA PERSONA QUE DIRIGE AL GRUPO NO BASANDOSE 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 RELACION Y COPARTE CON EL MANIPULADOR UNA FUERTE CONSIDERACION Y SENCIBILIDAD A LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS HUMANOS.**

**EL DEMOCRATA 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 DEMOCRATA PROPORCINA A SUS SUBORDINADOS EL MEDIO PARA QUE PUEDAN MEJORARSE, PERO PIENSA QUE LO DEMAS DEPENDE DE ELLOS MISMOS.**

### **POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:**

- a. UN ALTO INDICE DE ENTUSIASMO HACIA EL TRABAJO.**
- b. PRODUCCION DE EXCELENTE CALIDAD Y CANTIDAD ( SI LA TECNOLOGIA Y LOS PROCEDIMIENTOS SON ADECUADOS EN LA EMPRESA).**
- c. EXCELENTE TRABAJO DE GRUPO.**
- d. SIENTEN QUE HAY EXITO EN EL TRABAJO Y SE INTERCAMBIAN ALABANZAS ENTRE EL GRUPO MISMO.**
- e. MENOSPROBLEMAS DE RENDIMIENTO Y MOTIVACION.**
- f. EL SUPERVISOR ESTA MAS DESCANSADO Y PUEDE PLANEAR AL TIEMPO QU EJERCESU DIRECCION CONSTRUCTIVA.**
- g. LOS EMPLEADOS SE SIENTEN SATISFECHOS EN SUS NECESIDADES BASICAS.**
- h. SIENTEN QUE PERTENECEN A UN TODO, DESPLIEGAN PARTICIPACION Y COMPRENSION A TRAVES DE LA DECISIONES A QUE LLEGA EL GRUPO.**

## **E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER):**

**ESTE METODO NO QUIERE DECIR AUSENCIA TOTAL DE DIRECCION. POR LO COMUN EL LIDER DE RIENDA SUELTA TRABAJA PARA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, SIN EMBARGO, SUS SUBORDINADOS ESTAN "LIBRES" DE ALCANZAR ESOS OBJETIVOS EN LA MANERA QUE CREA SEA LA MEJOR.**

**AHORA BIEN, DESPUES DE HABER ANALIZADO A CADA UNO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, LA PREGUNTA QUE SE ANTOJA ES LA SIGUIENTE: CUAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISOR?**

**LOS PSICOLOGOS NO HAN CONFORMADO CON DESCRIBIR LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTOS LIDERAZGOS; TAMBIEN LOS HAN ANALIZADO Y COMPARADO, GENERALMENTE HAN COINCIDIDO EN QUE LA CONDUCTA DEMOCRATA ES LA MEJOR. PERO LA CONDUCTA AUTOCRATA DARA BUENOS RESULTADOS EN OTRAS SITUACIONES A DIFERENCIA DE LOS ESTILOS ANTERIORES.**

**LA PERSONA INSEGURA QUE TIENDE A DEPENDER DEL SUPERVISOR TAMBIEN SE COMPORTARA MEJOR BAJO MANO FIRME COMO LA DEL LIDER AUTOCROTICO; EN CAMBIO EL TIPO CON EMPUJE Y COOPERACION SE DESEMPEÑARA MEJOR EN UN AMBIENTE DE LIDERAZGO DEMOCRATICO O DE RIENDA SUELTA (LAISSEZ FAIRE).**

**EN RESUMEN NO EXISTE UN ESTILO DE DIRECCION QUE ENCAJE EN TODAS LAS SITUACIONES, EN GENERAL, EL MEJOR ESTILO DE DIRECCION NO SOLO VARIARA CON LA OCASION, SINO QUE TAMBIEN ESTARA INFLUIDA POR EL TIPO DE LIDERES Y DE SEGUIDORES.**

EN REALIDAD, EL SUPERVISOR EFECTIVO DEBE COMPRENDER Y ENTENDER A CADA UNO FR LOS ESTILOS Y ADAPTARLO AL TIPO DE SITUACIONES QUE SE LE PRESENTEN EN UN MOMENTO DADO. (LIDERAZGO SITUACIONAL).

### **EL SUPERVISOR AUTOCRATA TRADICIONAL:**

- MANDAR Y ORDENAR
- DEPENDE DE SU AUTORIDAD
- 
- ENGENDRAR TEMOR
- SIEMPRE DICE " YO "
- SEÑALA CULPAS Y ERRORES
- CONOCE LA RESPUESTA A TODOS LOS PROBLEMAS
- CONVIERTE EL TRABAJO EN TAREA
- DIRIGE EL ESFUERZO INDIVIDUAL
- FIJA TODAS LAS METAS Y LAS FORMAS
- DICE " HAGAN ESTO"

### **EL SUPERVISOR EFECTIVO:**

- ENSEÑAR Y ACONSEJAR
- DEPENDE DE LA BUENA CONFIANZA Y BUENA VOLUNTAD
- INSPIRA ENTUSIASMO
- DICE "NOSOTROS" Y "USTEDES"
- RESUELVE PROBLEMAS
- CONSULTA Y BUSCA EL ASESORAMIENTO
- CONVIERTE EL TRABAJO EN PLACER
- INSPIRA EL ESFUERZO DEL GRUPO
- SOLICITA LA COLABORACION DEL GRUPO
- DICE " VAMOS A HACER ESTO"

Y POR ULTIMO, UNA APARIENCIA MUY IMPORTANTE QUE NO DEBE PASAR DESAPERCECIBIDA PARA TODO SUPERVISOR EFECTIVO, ES RECONOCER QUE SERIAN 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.

**EL HOMBRE NESECITA DE LOS INCENTIVOS PARA PODER VIVIR, DEBES RECORDAR QUE EL IMPULSO MAS PROFUNDO DE LA NATURALEZA HUMANA ES : " EL DESEO DE SER IMPORTANTE", BASANDONOS EN ESTE PRINCIPIO NOS DAMOS CUENTA QUE LOS SERES HUMANOS NO SOLO LES IMPORTAN REMUNERACIONES MATERIALES, SINO TAMBIEN. INCENTIVOS INMATERIALES QUE LOS HAGAN GRANDES EN EL MEDIO SOCIAL EN QUE SE DESENVUELVEN.**

**SIEMPRE SEREMOS BIENVENIDOS EN CUALQUIER TRABAJO SI RECORDAMOS Y APLICAMOS LO SIGUIENTE:**

- 1. INTERESARNOS AUTENTICAMENTE POR LAS DEMAS PERSONAS.**
- 2. "SONREIR", DEBEMOS RECORDAR QUE NINGUN PROBLEMA SE RESUELVE CON CARAS ADUSTAS.**
- 3. EL NOMBRE DE UNA PERSONA, ES PARA ELLA, EL SONIDO MAS IMPORTANTE QUE PUEDE ESCUCHAR, HAY QUE LLAMARLE POR SU NOMBRE.**
- 4. DEBEMOS SER BUENOS OYENTES. HAY QUE ESTIMULAR A LOS DEMAS PARA HABLAR DE SI MISMOS.**
- 5. DEBEMOS DE HABLAR SIEMPRE DE LO QUE INTERESA AL PROJIMO.**
- 6. DEBEMOS HACER QUE LAS PERSONAS SE SIENTAN IMPORTANTES, PERO DEBEMOS HACERLO " SINCERAMENTE".**

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



**LOS SERES HUMANOS SON CRIATURAS SOCIABLES Y POR LO TANTO, NECESITAN COMUNICARSE PARA INTELECTUAR ENTRE ELLOS. CADA UNO DE NOSTROS INVIERTE UNA CANTIDAD DE TIEMPO CONSIDERABLE DURANTE TODOS LOS DIAS DE VIDA EN COMUNICACIONES.**

**LA COMUNICACION EFECTIVA IMPLICA LA TRANSFERENCIA DE INFORMACION CON UN SIGNIFICADO PRETENDIDO, DE MANERA QUE PERMITA QUE LAS PERSONAS A QUIENES SE TRANSMITE LA INFORMACION LA RECIBAN, LA INTERPRETEN Y ACTUEN DE LA MANERA QUE PRETENDE. DICHO EN OTRAS PALABRAS, LA COMUNICACION CON EFECTIVIDAD EVENTUALMENTE PIERDEN CONTACTO CON OTROS; LOS SUPERVISORRES EFECTIVOS DEBEN SE CAPACES DE SENTIR LA TEMPERATURA Y EL PULSO DE SUS EMPLEADOS, ESE SENTIR SE LOGRA A TRAVES DE LA COMUNICACION.**

**LA MAYORIA 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 INFORMACION, LOS PROBLEMAS RESULTANTES IMPEDIRAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.**

**PARA SER COMUNICADORES EFECTIVOS, LOS SUPERVISORES DEBEN SER ESCUCHAS EFECTIVOS, LA COMUNICACION REAL SE PRESENTA CUANDO LOS RECEPTORES DE LA COMUNICACION ACTUAN O REACCIONAN EN LA FORMA EN QUE SE ESPERA O SE DESEA, POR PARTE DEL EMISOR DEL MENSAJE.**

**LA COMMUNICACION REAL SIGNIFICA QUE AL FORMULAR COMUNICACIONES LOS SUPERVISORES SEAN SENSIBLES RESPECTO A LAS NECESIDADES Y LOS PUNTOS DE VISTA DE OTRAS PERSONAS, TAMBIEN DEBEN CONSIDERAR EN FORMA EFECTIVA EL PUNTO DE VISTA DEL RECEPTOR CUANDO LOS ESCUCHAN.**

**PORQUE OCURREN MALAS INTERPRETACIONES O MALAS  
COMPRENSIONES EN LA COMUNICACION?**

## **1 BARRERAS DE COMUNICACION.**

### **A) BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA.**

**EXISTEN NUMEROSAS RAZONES POR LAS QUE LAS PERSONAS NO  
LOGRAN COMUNICARSE EN FORMA EFECTIVA CONSIDERANDO QUE  
EXISTEN INFINIDAD DE TIPOS DE BARRERAS, ANALIZAREMOS LAS  
PRINCIPALES FUENTES DE PROBLEMAS EN LA COMUNICACION.**

**ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE EL SUPERVISOR EN SUS  
RELACIONES CON SUS EMPLEADOS DEBE COMPRENDER QUE CADA  
INDIVIDUO CONTEMPLAR EL MUNDO CON PREDILECCIONES,  
PERJUICIOS, VALORES, SENTIMIENTOS, ACTITUDES, EXPERIENCIAS Y  
CREENCIAS PERSONALES; EN UNA PALABRA, SENTIMIENTOS.**

### **A) BARRERAS EN EL LENGUAJE.**

**EN LA COMUNICACION NOS APOYAMOS FRECUENTEMENTE EN EL  
USO DEL LENGUAJE, Y ESTE PUEDE SER HABLADO O ESCRITO. AUN  
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 EDUCACION, LAS INFLUENCIAS DE COMPAÑEROS Y DEL HOGAR, LA  
EXPOSICION, LA EXPERIENCIA Y LA APLICACION AFECTAN EL USO DEL  
LENGUAJE.**

**EL LENGUAJE ES UNA FORMA A TRAVES DE LA CUAL LAS PERSONAS SE IDENTIFICAN Y SE RELACIONAN ENTRE SI, TODOS LOS GRUPOS CULTURALES, SOCIALES, EDUCATIVOS, DE EDAD, ETNICOS, POLITICOS, RELIGIOSOS, PROFESIONALES Y RADICALES UTILIZAN EL LENGUAJE EN FORMAS PARTICULARES PARA IDENTIFICAR QUIEN ES QUIEN EN EL GRUPO.**

**POR LO GENERAL, LAS EMPRESAS ESTAN COMPUESTAS POR PERSONAS QUE DIFIEREN CONSIDERABLEMENTE EN EDAD, EDUCACION, 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 UNICO Y PARTICULARMENTE ASI MISMO. UNA FUENTE IMPORTANTE DE PROBLEMAS DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES ES EL HECHO DE QUE LOS GRUPOS DE PERSONAL, MERCADOTECNIA, INGENIERIA, PRODUCCION, LEGAL, ADMINISTRATIVO Y OTROS DESARROLLAN SUS DEFINICIONES Y USOS DE LENGUAJE UNICO.**

**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 ESTARAN INCLINADOS A INTERACTUAR ENTRE ELLOS MAS QUE CON PERSONAS A LAS QUE NO COMPRENDEN ELLOS.**

**LA UNICA MANERA DE RESOLVER LOS CONFLICTOS EN COMUNICACION ES SIMPLIFICAR EL USO DEL LENGUAJE EN TODA LA ORGANIZACION 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 O PREDILECCIONES, TODAS TIENDEN A ADQUIRIR LA MAYOR PARTE DE PREJUICIOS ANTES DE LLEGAR A LA EDAD ADULTA. DURANTE TODA LA VIDA, LAS PERSONAS MODIFICAN, ELIMINAN O REFUERZAN ESTAS PREDILECCIONES O PREJUICIOS. DESARROLLAN IMAGENES Y DEFINICIONES ETEREOTIPADAS DE OTROS, CON BASE EN UN FACTOR O EN UNA COMBINACION DE AMBOS.**

**LOS SUPERVISORES DEBEN COMPRENDER LAS RAZONES SUBYACENTES DE ESTOS PREJUICIOS Y TRABAJAR PARA SUSPENDERLOS Y CONTROLARLOS.**

**NO ES FACIL OCULTAR LOS PREJUICIOS O PREDILECCIONES Y MUCHAS PERSONAS HAN DESARROLLADO UNA SENCIBILIDAD PARA IDENTIFICAR PREJUICIOS EN OTRAS. ESTA CLASE DE ACTITUDES DISTORSIONA LA CODIFICACION, TRANSMISION, RECEPCION, INTERPRETACION DE LA INFORMACION, ASI COOMO TAMBIEN LAS ACCIONES O REACCIONES QUE ESTAS PROVOCAN.**

**ADEMAS DE LOS PREJUICIOS Y PREDILECCIONES GENERALES LAS PERSONAS TIENEN OTROS DE TIPO SITUACIONAL. UN HOMBRE PUEDE NO TENER UN PREJUICIO GENERAL HACIA LAS MUJERES, PERO CUANDO UNA MUJER SE ENCUENTRA EN UNA POSICION FUERA DE LO QUE SE PERCIBE, COMO SU PAPEL NORMAL, PUEDEN SURGIR PREJUICIOS.**

**COMO TODO EL MUNDO SABE, VIVIMOS EN UN MUNDO CAMBIANTE Y DEBEMOS ADAPTARNOS AL CAMBIO. EN OTRAS PALABRAS, PODEMOS AFIRMAR QUE LOS PREJUICIOS CON FRECUENCIA DURAN MAS QUE SU VALIDEZ.**

## **D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.**

**LAS EMPRESAS SON MEDIOS AMBIENTES DE DESIGUALDAD, LA AUTORIDAD, LA INFLUENCIA, TITULO, FUNCION, POSICION Y "STATUS" SON SOLO UNAS CUANTA DE LAS BASES PARA DEFINIR Y DIFERENCIAR A LAS PERSONAS.**

**CON FRECUENCIA LAS DIFERENCIAS DE EDUCACION, ANTECEDENTES, TITULO, UNIFORME E INCLUSIVE DECORACION DE LA OFICINA, OCASIONAN ANSIEDAD Y PREOCUPACION EN LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES.**

**NO ES RARO QUE LOS SUPERVISORES SIENTAN CIERTAS ANSIEDAD CUANDO ANALIZAN UNA PREOCUPACION CON EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑIA Y EN ESPECIAL SI SE DISCUTE EN LA OFICINA DE ESTE. ESTAS DESIGUALDADES INEVITABLES OCASIONAN PROBLEMAS.**

**LAS DIFERENCIAS EN VALORES SON EVIDENTES EN LA COMUNICACION ASCENDENTE Y EN PARTICULAR CON LA DESCENDENTE.**

**INDEPENDIENTEMENTE DE SI LA COMUNICACION ES ASCENDENTE PRECISA DEBIDO A QUE LAS PERSONAS ACTUAN O REACCIONAN DE ACUERDO A LO QUE RECIBEN, QUE PUDIERA SER EL EFECTO DE LA INFORMACION SOBRE SUS CAPACIDADES Y PRESTIGIO.**

## **E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MENEJO DEL TIEMPO.**

**ES IMPORTANTE EL TIEMPO EN QUE SE REALIZAN LAS COMUNICACIONES, CUALQUIER PERSONA QUE HAYA PARTICIPADO EN NEGOCIACIONES O EN ALGUNA OTRA ACCION DELICADA HA PODIDO CONTEMPLAR EL USO DE ESA OPORTUNIDAD.**

**SIN EMBARGO, ES MAS 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 INFORMACION 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 COMUNICACION DE INFORMACIONES TENDRA COMO CONSECUENCIA EL FRACASO.**

## **F) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.**

**LAS PERSONAS SOMOS CRIATURAS CON CONCIENCIA TERRITORAL ES POR ESTO QUE EL USO DEL ESPACIO ES MUY IMPORTANTE EN LA COMUNICACION. POR LO GENERAL LAS PERSONAS DE MAYOR POSICION EXIGEN MAS ESPACIO O LO QUE PUEDE DENOMINARSE CIRCULOS TERRITORALES.**

**EN LAS EMPRESAS EL ESPACIO DE LO OFICINA, EL TAMAÑO DEL ESCRITORIO, LA DISPOSICION DE LOS ASIENTOS Y LA DECORACION REFLEJAN LA POSICION Y DE AQUI LA CANTIDAD DE ESPACIO QUE SE ASIGNA. DEPENDIENDO DEL TIPO DE INFORMACION DEL SISTEMA Y DE LAS PARTES IMPLICADAS EN LA COMUNICACION, LOS REQUERIMIENTOS DE ESPACIO PUEDEN AUMENTAR, CONTRAERSE O MANTENERSE IGUALES.**



**NO SIEMPRE ESTAN DEFINIDOS CON CLARIDAD LOS REQUERIMIENTOS DE ESPACIO DE LAS PERSONAS, SIN EMBARGO, UNA VEZ QUE SE INVADE EL CIRCULO TERRITORIAL SE PRESENTAN REACCIONES Y ESTAS PUEDEN SER OFENSIVAS O DEFENSIVAS.**

**ESTE HA SIDO UN ANALISIS PARCIAL DE LAS BARRERAS PARA LOGRAR UNA COMUNICACION EFECTIVA.**

**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 SOLUCION PARA CONTROLARLA O ELIMINARLA.**

**EN SEGUIDA SE PRESENTAN OTRAS BARRERAS QUE SE PUEDEN ENCONTRAR EN LA COMUNICACION Y SONN DE TRES CLASES: BARRERAS GENERALES, BARRERAS ASCENDENTES Y BARRERAS DESCENDENTES.**

### **G) BARRERAS GENERALES:**

- A) FALLAS DE LA COMPRESION DE LOS MOTIVOS PROFESIONALES.**
- B) MOSTRAR DESPREOCUPACION O NO DAR RETROALIMENTACION.**
- C) SENTIMIENTOS DE PREPOTENCIA.**
- D) SUPERIORIDAD O INFRIORIDAD PERCIBIDA.**
- E) PROTECCION DEL MISMO PRESTIGIO.**
- F) ACTUACION INAPROPIADAS.**
- G) RUIDO, DISTRACCION Y FALTA DE PRIVACIA.**
- H) AGENDA O MENSAJE OCULTOS.**
- I) FALTA DE CLARIDAD EN INTENCION Y SIGNIFICADO.**
- J) MALOS HABITOS DE ATENCION.**
- K) DECIR LA VERDAD A MEDIAS.**

## **BARRERAS ASCENDENTES:**

- a) INTIMIDAR A LOS EMPLEADOS.
- b) NO DARSE TIEMPO PARA ESCUCHAR.
- c) MOSTRAR FALTA DE INTERES.
- d) APLICAR UN LIDERAZGO DEBIL.
- e) CARECER DE CONFIANZA.
- f) HUMILLAR A LOS EMPLEADOS.

## **BARRERAS DESCENDENTES:**

- a) SOSPECHAS, TEMORES.
- b) FALTA DE CONFIANZA.
- c) TENDENCIAS A PREJUZGAR.
- d) DIFERENCIAS EN EL SISTEMA DE VALORES Y EN EL LENGUAJE.

**LA COMUNICACION ES UN PROCESO COMPLEJO Y SON RARAS LAS SOLUCIONES FACILES PARA LOS PROBLEMAS DE COMUNICACION EN LAS EMPRESAS. LOS SUPERVISORES EN SUS RELACIONES CON OTROS DEBEN REVISAR CON CUIDADO TODAS LAS FACETAS DEL PROCESO DE COMUNICACION, ESTAS INCLUYEN AL MEDIO AMBIENTE, LA SITUACION Y LAS PERSONAS IMPLICADAS EN LAS CAUSAS SUBYACENTES DE LOS PROBLEMAS, YA QUE LA MAYORIA DE LOS PROBLEMAS DE COMUNICACION EN LAS EMPRESAS SURGEN DE PROBLEMAS EN LAS RELACIONES.**

## **2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.**

**EN LAS EMPRESAS ES COMUN QUE LAS COMUNICACIONES SE MUEVAN A TRAVES DE LOS CANALES IDENTIFICABLES, UNO ES EL CANAL FORMAL Y EL OTRO ES EL CANAL INFORMAL COMUNMENTE CONOCIDOS COMO CHISMES.**

**LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACION SE ESTABLECEN A TRAVES DE LAS RELACIONES FORMALES, DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ASIGNACIONES DE TRABAJO, METODOS, PRACTICAS, TECNOLOGIA, LEYES, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS. ES FACIL IDENTIFICAR ESTOS CANALES A PARTIR DE LOS CANALES FORMALS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD COMO LO SON: LOS ORGANIGRAMAS, MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS NORMALES DE OPERACION.**

**LOS SUPERVISORES CUANDO SIENTEN QUE ES NECESARIO TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE CUESTIONAR LA VALIDEZ Y LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION QUE SE COMUNICA A TRAVES DE LOS CANALES ESTABLECIDOS. EL MOVIMIENTO DE LA INFORMACION DEBE FACILITAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CONFORME CAMBIAN LOS OBJETIVOS O LOS METODOS, PARA LOGRARLOS DEBEN CAMBIAR TAMBIEN LOS SISTEMAS QUE GENERAN Y DISTRIBUYEN LA INFORMACION. SE DEBE TENER PRESENTE QUE EL MOVIMIENTO INNECESARIO E INADECUADO DE INFORMACION DESPERDICIA TIEMPO, ENERGIA, TALENTO Y DINERO.**

**LOS SUPERVISORES AL UTILIZAR CANALES FORMALES DE COMUNICACION TIENDEN A HACER MAYOR HINCAPIE EN EL FLUJO DESCENDENTE DE LA INFORMACION CUANDO SE COMUNICAN CON LOS EMPLEADOS. LA COMUNICACION DESCENDENTE AYUDA A ENLAZAR LOS DIFERENTES NIVELES DE LA EMPRESA.**

**EN CAMBIO UNA COMUNICACION ASCENDENTE EFECTIVA COMIENZA EN LA PARTE MAS BAJA DE LA EMPRESA Y SUBE A TRAVES DE TODOS LOS NIVELES HASTA LA CUMBRE.**

**EN GENERAL, LA COMUNICACION DESCENDENTE SIRVE PARA INICIAR EL PROCESO DE RETROALIMENTACION. EL CONTENIDO DE LA COMUNICACION DESCENDENTE ES EN SU MAYOR PARTE DE NATURALEZA INFORMATIVA O DIRECTIVA. EN CAMBIO LA COMUNICACION ASCENDENTE QUE RESULTA TIENDE A SER MAS DE NAATURALEZA INTERROGANTE Y DE REPORTE, INCLUYENDO SUGERENCIAS, PREOCUPACIONES Y QUEJAS O INCONFORMIDADES.**

**SE DEBE TENER MUY CLARO POR PARTE DE LOS SUPERVISORES QUE CUANDO UN EMPLEADO EXPRESA SENTIMIENTOS NEGATIVOS A TRAVES DE OTROS CANALES CREADOS POR EL MISMO, COMO POR EJEMPLO CON LA COMUNIDAD Y A TRAVES DE FAMILIA O DE LOS AMIGOS SE DETRIORA LA IMAGEN DE LA EMPRESA; Y NINGUNA EMPRESA DESEARIA SER EMPLEADOR DE ULTIMO RECURSO DEBIDO A QUE TIENE UNA MALA IMAGEN.**

**LA CLAVE PARA EVITAR ESTOS TIPOS DE PROBLEMAS ES DESARROLLAR UN CLIMA OPERATIVO CON CANALES APROPIADOS A TRAVES DE LOS CUALES SE PUEDAN EXPRESAR EN FORMA CONSTRUCTIVA LAS FRUSTRACIONES, PREOCUPACIONES Y ANSIEDADES Y ATRAVES DEL CUAL TAMBIEN SE PUEDAN LOGRAR RESULTADOS SIGNIFICATIVOS.**

**ADEMAS DE LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES Y DESCENDENTES EXISTEN CANALES DE COMUNICACION HORIZONTALES. ESTOS PUEDEN SER MULTIDIRECCIONALES DEBIDO A QUE ESTAN AFECTADOS POR LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA Y POR LA DINAMICA DE LA ESTRUCTURA INFORMAL. EL FLUJO DE INFORMACION HORIZONTAL EN LA EMPRESA ES ESENCIAL DEBIDO AL ALTO GRADO DE INTERRELACION E INTERDEPENDENCIA DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS MODERNAS.**

## **CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES).**

**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 SI MISMOS.**

**LOS SUPERVISORES PUEDEN MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE DISTORSION SIGUIENDO UNAS CUANTAS REGLAS SIMPLES:**

**EN PRIMER LUGAR, SE DEBE ESTABLECER UNA RELACION DE CONFIANZA ENTRE LOS EMPLEADOS, ESTOS DEBEN CONTEMPLAR A LOS SUPERVISORES COMO PERSONAS QUE LES PROPORCIONAN RESPUESTAS DIRECTAS A SUS PREGUNTAS.**

**EN SEGUNDO LUGAR, NO SE DEBE NUNCA COMETER NINGUN ERROR DE MENTIR A LOS EMPLEADOS.**

**EN TERCER LUGAR, LOS SUPERVISORES DEBEN ANTICIPAR QUE TIPO DE INFORMACION OCASIONARA PREOCUPACION A SUS EMPLEADOS Y EXPLICAR EL SIGNIFICADO DE CIERTOS CAMBIOS A LOS EMPLEADOS ANTES DE QUE SE GENEREN SIGNIFICADOS DISTORSIONADOS.**

**POR LO TANTO, ES OBIO QUE UN SUPERVISOR EFECTIVO DEBE GOZAR DE CONFIANZA ENTRE LA MAYORIA DE UN GRUPO Y EN ESPECIAL ENTRE LOS LIDERES DE GRUPOS INFORMALES.**

## **EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIONN.**

**DADO QUE LA MAYOR PARTE DE LA COMUNICACION EN LAS EMPRESAS EXIGE EL USO DEL LENGUAJE ESCRITO Y HABLADO ES IMPORTANTE LA SELECCION DE PALABRAS EN EL USO DE LOS MENSAJES.**

**ES MUY IMPORTANTE ORIENTAR ADECUADAMENTE EL MENSAJE HACIA EL RECEPTOR, YA QUE LA UTILIZACION DE PALABRAS QUE LAS PERSONAS NO COMPRENDEN COMUNMENTE OCASIONAN QUE ESTAS QUEDEN DECEPCIONADAS.**

**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 CUESTION QUE ES BASTANTE IMPORTANTE ES EL LENGUAJE CORPORAL, LA APARIENCIA, 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 COMUNICACION EFECTIVA.**

**DOS TECNICAS PARA OBTENER Y EVALUAR LA RETROALIMENTACION SON:**

- 1. PEDIR A LA PERSONA A LA QUE SE DIRIGE LA COMUNICACION QUE REPITA EL MENSAJE Y LO QUE SIGNIFICA.**
- 2. SE DEBE JUZGAR LA CONDUCTA DEL RECEPTOR DESPUES DE QUE RECIBIO EL MENSAJE.**



**SE PUEDE DESARROLLAR BUENOS HABITOS DE COMPRESNSION SIGUIENDO LAS SIGUIENTES NORMAS:**

- 1. ALGUNAS PERSONAS NO SON MUY HABLES 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 COMUNICACION.**
- 2. ES DIFICIL ESCUCHAR UN MENSAJE SI NO SE ESTA DE ACUERDO CON SU CONTENIDO AUNQUE EXISTA DESACUERDO, LOS BUENOS ESCUCHAS CONTINUAN OYENDO PARA PODER COMPRENDER EN FORMA APROPIADA EL MENSAJE COMPLETO Y REACCIONAR ANTE EL. LOS JUICIOS PREVIOS O IMPULSIVOS ACTUAN EN DETERIMENTO DE UNNA BUENA ATENCION.**
- 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 RECEPCION E INTERPRETACION DE LA COMUNICACION.**
- 4. CUANDO LAS PERSONAS NO COMPRENDEN EL MENSAJE QUE LES COMUNICA, USUALMENTE DEJAN DE ESCUCHAR EN VEZ DE SOLICITAR UNA EXPLICACION. UNA BUEN ESCUCHA SOLICITA UNA EXPLICACION DE LO QUE NO ENTIENDE.**

**LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.**

**A CONTINUACION SE MENCIONA EL TIPO DE INFORMACION QUE LOS EMPLEADOS GENERALMENTE NECESITAN Y DESEAN SABER:**

- 1. LA HISTORIA DE LA EMORESA, SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS, COMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN ESTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.**
- 2. LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE EMPRESA QUE LES AFECTAN.**

3. LOS PRINCIPALES PLANES DE LA EMPRESA PARA EFECTUAR CAMBIOS Y LA FORMA EN QUE LOS EMPLEADOS SE VERAN AFECTADOS. ESTE TIPO DE INFORMACION DEBE SER OPORTUNA, MAS QUE CUALQUIER OTRA COSA QUE LOS EMPLEADOS DESEEN SABER. HAY QUE TENER PRESENTE TAMBIEN QUE DEMASIADA INFORMACION DEMASIADO PRONTO PUEDE SER TAN DESASTROSA COMO MUY POCA DEMASIADO TARDE.
4. LAS FORMAS EN QUE LOS PUESTOS DE LOS EMPLEADOS ENCAJAN EN LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA: ES IMPORTANTE QUE LOS EMPLEADOS SIENTAN QUE SUS PUESTOS SON IMPORTANTES DENTRO DE LA EMORESA.
5. QUE LOS EMPLEADOS ESTEN ENTERADOS COMO FUNCIONAN LOS SISTEMAS DE PROMOCION Y RECOMPENSAS DE LA EMPRESA.
6. QUE EXISTA ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DEL SISTEMA DISCIPLINARIO Y SUS REGLAMENTOS.
7. QUE LOS EMPLEADOS SEPAN A QUIEN DIRIGIRSE PARA QUE ESCUCHEN SUS QUEJAS Y SUS INCONFORMIDADES.
8. INFORMACION SOBRE EL FUTURO DE LA EMPRESA EN TERMINOS DE SUS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO, ASI COMO LOS PROSPECTOS PARA UN EMPLEO CONTINUO Y LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO.
9. LA CONDICION FINANCIERA DE LA EMPRESA DE U NA MANERA GENERAL. REVELAR LAS UTILIDADES; POR EJEMPLO, DEBE SER MODERADO DEBIDO A QUE MUCHOS EMPLEADOS NO PUEDEN EVALUAR UNA FORMA APROPIADA CONCEPTOS DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION O LA NECESIDAD DE INVERTIR EN NUEVO EQUIPO PARA MENTENER LA COMPETITIVIDAD.
10. INFORMACION ACERCA DE LOS DESPIDOS TEMPORALES, SI ES QUE SON NECESARIOS. SE DEBEN COMUNICAR LAS RAZONES POR ESTOS DESPIDOS TEMPORALES AL IGUAL QUE SU DURACION.

ESTA LISTA NO ES EXHAUSTIVA DE NINGUNA MANERA, PERO PUEDE SER UTIL PARA LOS SUPERVISORES AL PLANIFICAR Y ORGANIZAR LAS COMUNICACIONES CON SUS EMPLEADOS.

DEBE QUEDAR MUY CLARO QUE CADA SUPERVISOR DEBE ELABORAR SUS PROIAS LISTAS DE LO QUE CONSIDERA QUE SUS EMPLEADOS DEBEN Y DESEAN SABER.

**SELECCION, ORIENTACION Y**

**CAPACITACION DE**

**EMPLEADOS**

# **1. ENTREVISTAS DE SELECCION.**

**ES DE RECONCOERSE QUE ACTUALMENTE EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS LOS SUPERVISORES TIENEN MUY POCA PARTICIPACION, SI ES QUE ALGUNA, EN EL PROCESO DE SELECCION DE EMPLEADOS. MAS SIN EMBARGO, TAMBIEN ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE EN OCACIONES LOS SUPERVISORES PARTICIPAN EN FORMA DIRECTA EN EL RECLUTAMIENTO DE EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS.**

**EL COSTO DE RECLUTAMIENTO, EN ESPECIAL DE EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS, HA IDO AUMENTANDO EN GRAN ESCALA EN LOS ULTIMOS AÑOS, ASI TAMBIEN ES BASTANTE COMUN EL HECHO DE QUE CADA VEZ ESCASEAN MAS LOS EMPLEADOS PARA OCUPAR PUESTOS QUE REQUIEREN CAPACIDAD Y EXPERIENCIA, ESTO DEBIDO A LA GRAN COMPETITIVIDAD ENTRE LAS EMPRESAS. SE DEBE TENER PRESENTE QUE SE DESPERDICIA UNA CANTIDAD CONSIDERABLE DE RECURSOS CUANDO SE CONTRATA A UNA PERSONA INCORRECTA PARA UN PUESTO O BIEN, CUANDO SE CONTRATA A UNA PERSONA APROPIADA Y SE LE COLOCA EN PUESTO INAPROPIADO.**

**LAS EMPRESAS DEBEN DECIDIR SI DESEA INVERTIR DINERO EN UN RECLUTAMIENTO SELECCION CUIDADOSOS PARA QUE SE CONTRATEN A LOS MEJORES PROSPECTOS O BIEN, SI SE DESEA CONNTRATAR A CUALQUIER PERSONA QUE LLEGA A LA OFICINA Y DESPUES INVERTIR TIEMPO, DINERO Y ESFUERZO APLICANDO MEDIDAS DICIPLINARIAS ENCONTRA DE LOS EMPLEADOS PROBLEMA.**

## **A) TECNICAS DE ENTREVISTA.**

**EN PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, SONN DOS LOS METODOS QUE CON MAYOR FRECUENCIA SE UTILIZAN EN LAS ENTREVISTAS Y ESTOS SON: LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS Y LAS ENTREVISTAS NO DIRIGIDAS.**

**UNA ENTREVISTA DIRIGIDA, ES UNA TECNICA EN LA QUE EL ENTREVISTADOR ESBOZACION ANTICIPACION PREGUNTAS ESPECIFICAS Y GUIA LA ENTREVISTA HACIENDO ESTAS PREGUNTAS AL SOLICITANTE. LA VENTAJA DE ESTE TIPO DE ENTREVISTA, ES QUE EL ENTREVISTADOR TRABAJANDO A PARTIR DE UNNA LISTA DE PREGUNTAS PREVIAMENTE ELABORADAS, SE ASEGURA DE OBTENER TODA LA INNFORMACION REQUERIDA PARA EVALUAR LA POSIBLE SELECCION.**

**LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA ES UN METODO NO ESTRUCTURADO EN EL QUE SE HACE PREGUNTAS AMPLIAS Y REALES DE MANERA QUE EL SOLICITANTE PUEDE ANALIZAR EN FORMA ABIERTA NECESIDADES, METAS, SENTIMIENTOS Y ACTIVIDADES.**

**UNA ENTREVISTA NO DIRIGIDA PRETENDE DESCUBRIR COMO Y QUE PIENSA Y SIENTE LA PERSONA QUE SE ENTREVISTA, ADEMAS DE ALENTAR AL SOLICITANTE A COMUNICARSE EN FORMA ABIERTA.**

**MAS SIN EMBARGO, UNA COMBINACION DE AMBAS TECNICAS PERMITIRA OBTENER MEJORES CARACTERISTICAS DE LOS SOLICITANTES.**

## **B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.**

**EN SEGUIDA SE MENCIONAN ALGUNAS NORMAS QUE SE SUGIEREN PARA PREPARAR Y CONDUCIR UNA ENTREVISTA CON EXITO:**

- ESTABLECER UN PLAN DE ESTUDIO DE ENTREVISTAS, ESTO ES DETERMINAR POR ADELANTADO QUE INFORMACION GENERAL Y ESPECIFICA SE NECESITA PARA AYUDAR A TOMAR LA DECISION MAS INTELIGENTE ACERCA DEL SOLICITANTE.**
- TENER EN MENTE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, LA LEY Y EL DERECHO A LA PRIVACIA QUE TIENE EL SOLICITANTE. SE DEBE Y OBTENER Y REVISAR TANTA INFORMACION COMO SEA POSIBLE ANTES DE LA ENTREVISTA. A LA VEZ SE DEBE TENER CUIDADO DE NO OBTENER DEMASIDAS CONCLUSIONES ACERCA DEL CARACTER, LA EXPERIENCIA, LAS HABILIDADES, PUNTOS FUERTES Y DEBILIDADES DEL SOLICITANTE ANTES DE LA ENTREVISTA, YA QUE EL PELIGRO DE SABER DEMASIADO CON ANTICIPACION ES QUE EL SOLICITANTE PUEDE SER PREJUZGADO.**
- ES NECESARIO TENER BIEN PRESENTE QUE LA ENTREVISTA ES UNA OPORTUNIDAD VALIOSA DE EXPLORACION MUTUA Y QUE BASTANTE AYUDARA EL AMBIENTE FISICO PARA LA ENTREVISTA, ASI COMO EL AMBIENTE MENTAL.**
- SE DEBE TENER DISPONIBLE INFORMACION NO CONFIDENCIAL ACERCA DE LA EMPRESA, SU HISTORIA Y LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE BRINDA. EL SOLICITANTE DEBERA SABER ACERCA DE ELLO O PUEDE PREGUNTARLO.**



# **CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**

**LA CAPACITACION Y LA PREPARACION POR ANTICIPADO REDUCE EL RIESGO DE FRACASAR EN LA CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA. UNA DE LAS PRIMERAS COSAS QUE DEBE HACERSE ES QUE EL SOLICITANTE SE SIENTA COMODO.**

**UNA BREVE CONVERSACION INTRODUCTORIA ACERCA DE ALGUN PASATIEMPO O DE ALGUN INTERES DEL SOLICITANTE PUEDEN HACERSE QUE ESTE COMIENCE A HABLAR Y ESTABLECER UN AMBIENTE DE ARMONIA.**

**LAS ASPIRACIONES Y LAS METAS A CORTO PLAZO SON PARTICULARMENTE IMPORTANTES AL CONSIDERAR SI EL PUESTO PARA QUE EL SOLICITANTE ESTA SIENDO ENTREVISTADO SATISFACIERA SUS NECESIDADES Y METAS.**

**ES BENEFICO 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.**

**NO HAY QUE PERDER DE VISTA EL HECHO DE QUE CUANDO SE ENTREVISTA A UN SOLICITANTE ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE TOMAR LAS NOTAS MENTALMENTE.**

**CUANDO SE TERMINA UNA ENTREVISTA SE DEBE INDICAR AL SOLICITANTE QUE ALGUNO DE LOS ENTREVISTADORES U OTRA PERSONA DE LA EMPRESA ESTARA EN CONTACTO CON EL Y CUANTO TIEMPO LLEVARA ESTABLECER DICHO CONTACTO.**

## **D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR**

**A CONTINUACION SE MENCIONAN ALGUNAS COSAS QUE DEBEN EVITARSE AL EVALUAR A UN SOLICITANTE:**

**a) EL DENOMINADO EFECTO DE HALO.**

**EN LA MEDIDA EN QUE LAS PERSONAS SON DIFERENTES, LAS PREFERENCIAS O LOS PERJUICIOS CON FRECUENCIA AFECTAN LA EFECTIVIDAD.**

**b) HACER GENERALIZACIONES DE LO QUE SE HA VISTO Y ESCUCHADO.**

**LOS SUPERVISORES PUEDEN HACER GENERALIZACIONES EXCESIVAS A PARTIR DE UNA DECLARACION HECHA PERSONALMENTE O DE ALGO QUE OBSERVARON.**

**c) CONTRATAR PERSONAS QUE TIENEN CAPACIDAD NOTABLEMENTE SUPERIORES PARA UN TRABAJO.**

**d) CONTRATAR PERSONAS QUE ESTAN NOTABLEMENTE MAL CAPACITADAS PARA UN PUESTO.**

**e) EXCESO DE COMPARACION CON LOS EMPLEADOS ACTUALES.**

## **2. ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.**

**UN PROGRAMA PARA ORIENTEAR NUEVOS EMPLEADOS NO ES UNA ACTIVIDAD DE LUJO ES UNA NECESIDAD ABSOLUTA, EN OBJETIVO PRIMORDIAL DE CUALQUIER PROGRAMA DE ORIENTACION ES FACILITAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS AJUSTARSE A SUS PUESTOS. A SUS GRUPOS DE TRABAJO A LA EMPRESA E INCLUSIVE A LA COMUNIDAD.**

**CUANDO SE ORIENTA EN FORMA APROPIADA A LOS NUEVOS EMPLEADOS, SE REDUCE EN FORMA CONSIDERABLE LA PROBABILIDAD DE QUE OCURRAN PROBLEMAS CON ELLOS. UN PROGRAMA COMPLETO DE ORIENTACION PODRIA DURAR ENTRE SEIS MESES Y UN AÑO.**

**EL PROCESO DE ORIENTACION DEBE TENER LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:**

- a. AYUDARA A LOS NUEVOS EMPLEADOS A OBTENER OPINIONES FAVORABLES DE LA EMPRESA DE SUS PUESTOS Y DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.**
- b. FACILITAR LA SATISFACCION DE LA NECESIDADES DE ACEPTACION Y SEGURIDAD DE LOS NUEVOS EMPLEADOS.**
- c. MINIMIZAR EL SURGIMIENTO DE PROBLEMAS AL INICIO Y EN EL FUTURO.**

**LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS PUEDEN PROBAR SER UTILES AL ORIENTAR NUEVOS EMPLEADOS. POR SUPUESTO, ESTOS PROCEDIMIENTOS SE MODIFICARAN PARA CADA AMBIENTE DE OPERACION:**

- 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 TERMINOS DE DESEMPEÑO.
4. PROPORCIONAR A LOS EMPLEADOS LA INFORMACION 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 DONDE ESTA UBICADO EL RELOJ EN DONDE SE REGISTRA LA ENTRADA, ASI TAMBIEN INFORMARLES ACERCA DEL COMEDOR, BAÑOS Y AREAS DE ESTACIONAMIENTO.
7. HACER ENTREGA DEL MANUAL DE LA EMPRESA DENTRO DEL CUAL SE ESPECIFICAN TODAS LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL.
8. PROGRAMAR PLATICAS DE SEGUIMIENTO ( LOS SUPERVISORES DEBEN MOSTRAR UNA PREOCUPACION 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 UNA COPIA DEL CONTRATO LABORAL VIGENTE Y SE LES DEBE PRESENTAR CON EL REPRESENTANTE SINDICAL.

### **3. CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.**

LA NECESIDAD DE DESARROLLAR UNA FUERZA DE TRABAJO FLEXIBLE Y ADAPTABLE ESTA IMPLICITA EN LA HABILIDAD PARA CAMBIAR. NO SE DEBE CAPACITAR A LOS EMPLEADOS SOLO EN CIERTAS AREAS DE HABILIDAD, TAMBIEN DEBE TENER UNA AMPLIA BASE DE CONOCIMIENTO PARA QUE, CUANDO LAS CONDICIONES O LOS SUCESOS LO REQUIERAN PUEDAN CON RAPIDEZ APRENDER HABILIDADES O ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES.

**LAS EMPRESAS QUE SOBREVIVEN Y PROSPERAN A LARGO PLAZO SERAN AQUELLAS QUE LOGRAN PRONOSTICAR CORRECTAMENTE LOS CAMBIOS Y ADAPTARSE CON RAPIDEZ Y PRECISION. LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEBEN ESTAR INTEGRADAS CON LA PLANEACION A CORTO PLAZO. SE DEBEN IDENTIFICAR TIPOS ESPECIFICOS DE CAPACITACION PARA SATISFACER LOS AMPLIOS OBJETIVOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.**

**ALGUNOS DE LOS PROGRAMAS MAS COMUNES SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO SON LOS SIGUIENTES:**

- a. CAPACITACION POR INTRODUCCION.**
- b. CAPACITACION HACIA NUEVAS TECNICAS.**
- c. CAPACITACION POR EQUIPO Y PROCESOS.**
- d. CAPACITACION PARA DESPLAZAMIENTO TECNOLOGICO.**
- e. CAPACITACION CORRECTIVA.**

**DENTRO DE CUALQUIER DE ESTOS PROGRAMAS DEBEN LOGRARSE TRES OBJETIVOS INTERRELACIONADOS Y SON LOS SIGUIENTES:**

- 1. DESARROLLAR EN LOS ENTRENADOS LAS CAPACIDADES TECNICAS APROPIADAS, COMO LA CAPACIDAD PARA OBTENER EQUIPOS 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, METODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE LES PERMITAN VISUALIZAR MENTAL Y FISICAMENTE LO QUE DEBEN HACER Y PORQUE DEBEN HACERLO.**
- 3. AYUDAR A LOS ENTRENADORES A DESARROLLAR ACTITUDES APROPIADAS EN LAS RELACIONES DE TRABAJO E INTERPERSONALES; DEBE RECORDAR QUE LAS ACTITUDES PERSONALES SE COMUNICAN NO SOLO MEDIANTE LO QUE SE DICE SINO MEDIANTE LO QUE SE PRACTICA.**

## **A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.**

### **- PARA EL SUPERVISOR:**

**CUANDO LOS SUPERVISORES PARTICIPAN EN LA CAPACITACION DE EMPLEADOS INTERACTUAN CON ELLOS Y POR LO TANTO LLEGAN A CONOCERLOS MEJOR.**

### **- PARA LOS EMPLEADOS:**

**LOS EMPLEADOS CON CAPACITACION SI ESTAN COMPROMETIDOS CON EL LOGRO DE LAS METAS DE LAS EMPRESAS, SON MAS CONFIABLES Y TIENEN MAS CONFIANZA EN SI MISMO Y REQUIEREN DE MENOR SUPERVISION PARA CONTROL. LOS EMPLEADOS CON CAPACITACION GENERALMENTE SON MAS CONSCIENTES Y SE SIENTEN MAS ORGULLOSOS DE LO QUE REALIZAN. EN CAMBIO, LOS EMPLEADOS INSEGUROS E INCONCIENTES CON FRECUENCIA TIENDEN A PROTEGERSE A SI MISMOS OCULTANDO SUS PROPIAS INSEGURIDADES E INEFICIENCIAS.**

## **B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.**

**ENTRE LOS BENEFICIOS PARA LA EMPRESA SE PUEDE MENCIONAR LO SIGUIENTE:  
UNA FUERZA DE TRABAJO CAPACITADA ES MAS EFICIENTE Y EFECTIVA Y SIENDO ASI SUS COSTOS PROBABLEMENTE SERAN MENORES QUE LOS DE LOS COMPREDIDORES CUYOS EMPLEADOS NO ESTEN CAPACITADOS. POR LO TANTO, LAS UTILIDADES TIENDEN A SER MAYORES.**

**LAS EMPRESAS DEBEN HACER PLANES PARA SUS NECESIDADES FUTURAS Y CAPACITAR SUS EMPLEADOS EN FORMA CONTINUA PARA SATISFACER SUS NECESIDADES CAMBIANTES.**

## **C) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.**

**EL PRIMER PASO AL ELABORAR UN PROGRAMA ES, DEFINIR LOS OBJETIVOS. LOS OBJETIVOS DEBEN INTEGRAR LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS Y DE LA EMPRESA Y SER TANTO GENERALES COMO ESPECIFICOS.**

**ALGUNOS OBJETIVOS ESPECIFICOS PODRIAN SER:**

- AUMENTAR LA PRODUCCION.**
- OPERAR NUEVOS EQUIPOS.**
- MEJORAR LAS TECNICAS EXISTENTES.**
- MEJORAR LA COOPERACION.**
- MEJORAR EL LIDERAZGO.**
- REDUCIR ACCIDENTES.**

**SE DEBE TENER PRESENTE QUE LOS EMPLEADOS NO SIEMPRE DESEAN LA CAPACITACION, ALGUNOS DE ELLOS, EN ESPECIAL AQUELLOS QUE HAN ESTADO FUERA DE LA ESCUELA DURANTE MUCHOS AÑOS O QUE TUVIERON UN MAL DESEMPEÑO DENTRE DE ELLA, DESARROLLAN TEMORES REALES HACIA LOS PROGRAMAS FORMALES DE CAPACITACION. SE DEBE RECORDAR QUE LAS PERSONAS TRABAJAN CON PROPOSITOS PERSONALES.**



**LA DURACION DE CUALQUIER PROGRAMA DE CAPACITACION DEBE CONSIDERAR OBJETIVOS, NECESIDADES, TIEMPO REQUERIDO PARA LOGRAR UNA GRAN HABILIDAD EN EL TRABAJO Y LA HABILIDAD QUE TIENE EL ENTRENADO PARA ASIMILIAR CONOCIMIENTOS QUE PUEDEN PONERSE EN PRACTICA.**

**POR ULTIMO, A CONTINUACION SE ENUMERAN ALGUNAS PREGUNTAS IMPORTANTES QUE LAS EMPRESAS DEBEN CONSIDERAR AL ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION:**

- 1. CUALES SON LOS OBJETIVOS BASICOS DE LA CAPACITACION?**
- 2. COMO SATISFACERA LA CAPACITACION LAS NECESIDADES DE EMPRESA Y EMPLEADOS?**
- 3. QUE METODO DEBEN UTILIZARSE, LIBROS, CONFERENCIAS, VESTIBULAR, ETC. ?**
- 4. COMO PUEDE MOTIVARSE A LOS EMPLEADOS PARA QUE PARTICIPEN?**
- 5. COMO SE SELECCIONARAN LOS EMPLEADOS QUE PARTICIPAN?**
- 6. SI LA EMPRESA ES SINDICALIZADA, COMO SE PERSUADIRA A LOS LIDERES SINDICALES PARA QUE APOYEN LA CAPACITACION?**
- 7. LA CAPACITACION TENDRA LUGAR EN EL TIEMPO DE LOS EMPLEADOS O DE LA EMPRESA?**
- 8. SE PAGARAN A LOS EMPLEADOS TIEMPO TOTAL PARCIAL O NINGUNO DURANTE LA CAPACITACION?**
- 9. CUAL SERA LA DURACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION?**
- 10. LOS EMPLEADOS QUE NO TERMINEN CON EXITO LA CAPACITACION SEGUIRAN CONSERVANDO SUS ANTIGUOS PUESTOS SI SE LES ESTABA CAPACITANDO PARA OTROS NUEVOS?**
- 11. QUE TAN PRONTO SE PONDRÁ EN PRACTICA LA CAPACITACION?**
- 12. SE CONCEDERAN A LOS EMPLEADOS NUEVOS PUESTOS COMO RESULTADOS DE LA CAPACITACION?**
- 13. QUIEN DIRIGE LA CAPACITACION?**
- 14. EN DONDE TENDRA LUGAR LA CAPACITACION?**
- 15. QUE TIPOS DE SEGUIMIENTOS TENDRAN LUGAR?**

**ESTAS CONSIDERACIONES NO SON EXHAUSTIVAS, PERO SE INCLUYEN LAS MAS IMPORTANTES QUE SE DEBEN CONTESTAR AL MOMENTO DE PLANEAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION.**

**CASO**

**PRACTICO**

## **BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

**EN 1973 NACE EL INSITUTO DEL SUR COMO CONSECUENCIA DE LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES Y FORMULAS MAS EFECTIVAS PARA AFRONTAR EL PROBLEMA DE LA EDUCACION SUPERIOR EN NUEVO LEON Y EN EL PAIS, SU FILOSOFIA " REALIZAR ACTIVIDADES QUE CONDUZCAN A LA FORMACION INTEGRAL DEL ESTUDIANTE, DESARROLLANDOLE HABILIDADES INTELECTUALES, METODOLOGICAS Y SOCIALES,, CON UN SENTIDO PRACTICO DE UTILIDAD PERSONAL Y COMUNITARIO."**

**EL INSTITUTO DEL SUR OFRECIO INICIALMENTE ESTUDIOS EN EL AREA DE COMERCIO Y ADMINNISTRACION.**

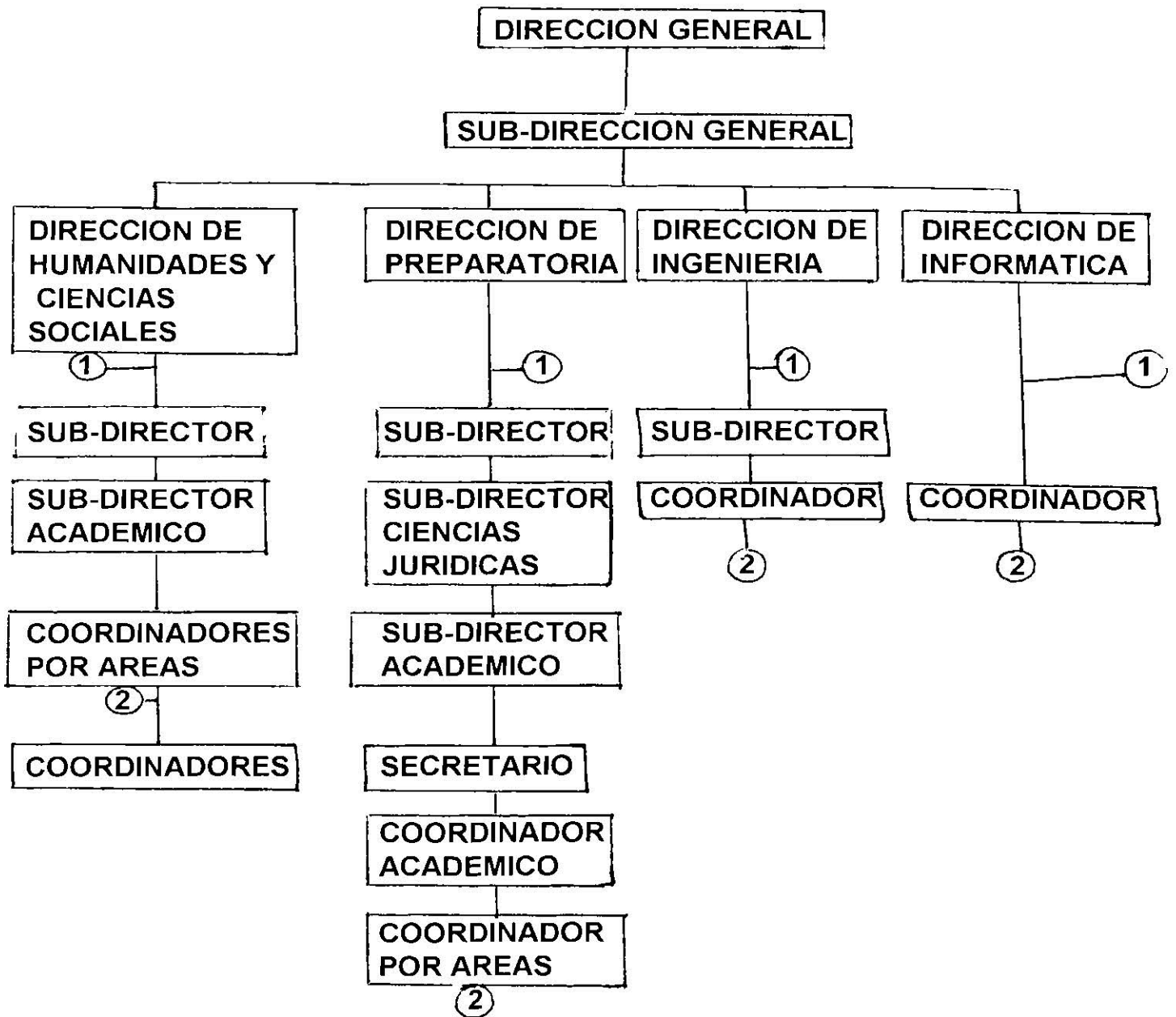
**EN 1976 SE CREARON LAS DIVISIONES DE PREPARATORIA Y DE INGENIERIA.**

**EN 1977 EL INSTITUTO DEL SUR ENTREGA A MONTERREY SU PRIMER EGRESADO: UN CONTADOR PUBLICO.**

**A LA FECHA EL INSTITUTO HA GRADUADO MAS DE 1,000 PROFESIONISTAS EN SUS DOS DIVISIONES PROFESIONALES.**

**LA INICIAL ETAPA EN LAS CALLES DE 5 DE MAYO Y PINO SUAREZ FUE FINALMENTE CORONADA CON LA CONSTRUCCION DE SU CAMPUS, SITUADO EN BERNARDO REYES Y MADERO DONDE CON 76 AULAS, LABORATORIOS, TALLERES, BIBLIOTEC, CENTRO DE COMPUTO, LIBRERIA, AUDITORIO, CAFETERIA, CANCHAS DEPORTIVAS Y ESTACIONAMIENTO, DUPLICO SU CAPACIDAD DE SERVICIO A LA SOCIEDAD REGIOMONTANA.**

# ORGANIGRAMA



- ① DEPARTAMENTO DE EDUCACION
- ② PREFECTURA

## **DATOS GENERALES DEL PERSONAL.**

**EL LIC. JUAN PEREZ ES CONTADOR PUBLICO TIENE 43 AÑOS Y UNA ANTIGUEDAD DE 19 AÑOS EN EL INSTITUTO .**

**LIC. RODRIGUEZ ES LICENCIADO EN SOCIOLOGIA TIENE 30 AÑOS Y NO HIZO ANTIGUEDAD.**

**LIC. MARIA LOPEZ ES LICENCIADA EN PEDAGOGIA TIENE 33 AÑOS Y 8 AÑOS DE ANTIGUEDAD.**

**LIC. LUPITA RIOS ES LICENCIADA EN SISTEMAS TIENE 33 AÑOS Y 3 AÑOS DE ANTIGUEDAD.**

## **PROBLEMA DE COMUNICACION**

**EN EL INSTITUTO DEL SUR, COMO EN TODOAS PARTES EXISTEN PROBLEMAS QUE VAN DESDE LOS MAS SIMPLES COMO EL MANTENIMIENTO DEL JARDIN, HASTA LOS MAS COMPLICADOS COMO EL DOMINIO DE LA COMUNICACION.**

**EN ESTE ESPACIO QUISIERA BREVEMENTE EXPLICAR DOS PROBLEMAS DE COMUNICACION, QUIERO ACLARAR, QUE NO SON LOS UNICOS, PERO, CONSIDERO QUE SON MUY IMPORTANTES POR SER LADOS EXTREMOS.**

**CASO.- LADOS EXTREMOS POR FALTA DE INFORMACION A MAESTROS.**

**EL LIC. JUAN PEREZ DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES, ES EL ENCARGADO DE ENTRE MUCHAS OTRAS OCUPACIONES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE SU AREA, EL LIC. PEREZ, CON LAS MUCHAS OCUPACIONES QUE TIENE, REALIZA UNA ENTREVISTA VERBAL SUPERFICIAL Y LE ENTREGA AL LIC. RODRIGUEZ UNA SOLICITUD, Y EL REGLAMENTO, DE ESTA MANERA EL LIC. RODRIGUEZ ES CONTRATADO Y CONDUCTO CON LA LIC. MARIA LOPEZ, DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACION, PARA DARLE LA BIENVENIDA, SOLO LE DICE QUE PREPARE LA CLASE CADA VEZ Y QUE SI LLEGARA A TENER ALGUN PROBLEMA, ACUDA CON ELLA.**

**ASI, EL LIC. RODRIGUEZ ACUDE A SU CLASE, AL TRANSCURRIR 3 SEMANAS EL LIC. RODRIGUEZ SE ENFERMA, DEJA DE ASISTIR TRES DIAS, AVISA A LA DIRECCION DE SU AUSENCIA Y PREGUNTA POR EL SEGURO SOCIAL Y LE CONTESTAN QUE NO TIENE DERECHO PORQUE SOLO IMPARTE TRES MATERIAS. AL RESTABLECERSE ACUDE CON EL DIRECTOR Y CON UN ADMINISTRADOR, LES LLEVA LA CUENTA DEL MEDICO Y DEL MEDICAMENTO, COMO NO SE LO QUIEREN PAGAR, EL POR LO MISMO RENUNCIA.**

**POR OTRO LADO, LA LIC. LUPITA RIOS ES CONTRATADA DE LA MISMA FORMA QUE EL LIC. RODRIGUEZ, ELLA AL CABO DE UN AÑO OBTIENE UN 100% DE ASISTENCIA ANUAL, POR LO QUE SE LE ENTREGA UNA MONEDA DE ORO, LA CUAL, ELLA CONSIDERA COMO RECONOCIMIENTO A SU LABOR Y LA GUARDA EN UN CAJON, AL SIGUIENTE AÑO RECIBE OTRA MONEDA, LO COMENTA CON SUS COMPAÑEROS Y ELLAS SE ENCARGAN DE INFORMARLE QUE CADA MONEDA TIENE UN VALOR APROXIMADO DE \$ 1,500.00, POR LO QUE LA LIC. LUPITA RIOOS SE PONE SUPER CONTENTAA YA QUE NO CONTABA CON ESE DINERO.**

**AMBOS CASOS UNO NEGATIVO Y EL OTRO POSITIVO, CONSIDERO QUE SE DEBE A UNA MALA COMUNICACION YA QUE LOS EMPLEADOS DEBEN ESTAR ENTRENADOS COMO FUNCIONAN LOS PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE LA EMPRESA, ASI COMO, SE DEBE INFORMAR COMO FUNCIONAN LOS SISTEMAS DE PROMOCION Y RECOMPENSAS DE LA EMPRESA.**



# **ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

## **PRIMER ALTERNATIVA**

**ABRIR UN DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL CAPACITADO. HACER UNA SELECCION PREVIA ANTICIPADA A LOS REQUERIMIENTOS DEL INSTITUTO, PARA ASI TENER EN LISTA DE ESPERA LOS POSIBLES Y MEJORES PROSPECTOS, REALIZANDO PARA LOGRAR ESTOS, UNA MEJOR INVESTIGACION, LOGRANDO CON ESTO SER MAS SELECTIVOS ELIGIENDO AL MEJOR.**

## **SEGUNDA ALTERNATIVA**

**EN CASO DE QUE NO EXISTA PRESUPUESTO PARA ESTE DEPARTAMENTO, CAPACITAR A LAS PERSONAS ENCARGADAS PARA LOGRAR ASI UN MEJOR COMUNICACION AL MOMENTO DE LA CONTRATACION.**

## **TERCER ALTERNATIVA**

**CAMBIAR LA RESPONSABILIDAD DE LA SELECCION A OTRA PERSONA QUE RESPONDA LAS NECESIDADES DEL PUESTO.**

**EN CUALQUIER ALTERNATIVA ES IMPORTANTE RECALCAR QUE AL MOMENTO DE LA CONTRATACION QUEDE CLARO Y QUE EXISTA UN ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DEL SISTEMA DICIPLINARIO Y SUS REGLAMENTOS, ASI COMO TODOS LOAS PRESTACIONES MOTIVACONALES PARA LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL NUEVO EMPLEADO.**

