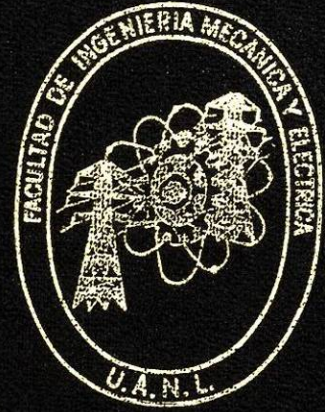
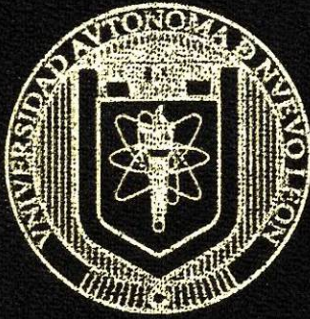


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



**LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL**

T E S I S

**PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

**REALIZADO POR
VERONICA BEATRIZ GARZA ELIZONDO**

**ASESOR
ING. JOSE LUIS ARREDONDO**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. MAYO DE 1996

T

HF554

G3

C.1



1080064404

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

REALIZADO POR

VERONICA BEATRIZ GARZA ELIZONDO

ASESOR

ING. JOSE LUIS ARREDONDO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. MAYO DE 1996

7
HFSS49
93



Biblioteca Central
Mesa Solidaria

Tesis



Agradezco al Ing. José Luis Arredondo por su atención y su apoyo.

ÍNDICE

TEMA	PAGINA
Justificación del curso	2
Introducción	3
La administración del personal	4
Funciones de un supervisor	6
El origen de un supervisor	6
Actitudes apropiadas a un supervisor	7
Liderazgo	10
Definición de liderazgo	10
Componentes del liderazgo	10
Estilos de liderazgo	11
Estilos de dirección	12
Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores	18
Barreras de la comunicación	19
Canales formales e informales de la comunicación	22
Selección, orientación y capacitación de empleados	24
Caso practico	29

JUSTIFICACION DEL CURSO.

Para mi tomar este curso me permitió tener una visión mas detallada de las actividades que se realizan fuera de la universidad, esto es, me permitió ver de manera mas clara el porque de muchas situaciones que se presentan tanto en el área laboral como en la vida cotidiana.

Siento que conocer acerca de la Administración y Supervisión Efectiva de Personal es tan importante ya que nos hace tener una forma de pensar similar a la forma de pensamiento de un Gerente y/o supervisor de alguna área laboral donde vayamos a prestar nuestro trabajo.

En este curso me dieron la oportunidad de intercambiar ideas y pensamientos de forma muy particular. Siento que gracias a este curso ahora entiendo el porque de muchas de las problemáticas que se presentan tanto en el área de trabajo.

Tomar este curso para mi fue de mucha ayuda, ya que me ha enseñado a entender y comprender el porque de las decisiones que toman los gerentes de la empresa en la que me estoy desarrollando.

INTRODUCCIÓN

La eficacia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. En consecuencia todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo. La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean mas adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado sobre la base de sus contribuciones a la organización.

Aun cuando en el pasado, los gerentes y los supervisores solían tener la tendencia a ser arbitrarios y autócratas con sus subordinados, en la actualidad ese tipo de dirección ha sido rechazada en forma creciente. La generación actual de empleados tiende a ser mas brillante y mejor educada que la de sus predecesores. Exigen un tratamiento más considerado y una forma de dirección mas más refinada. Además, debido a la protección que les proporcionan sus sindicatos muchos grupos de trabajadores se encuentran en posición de exigir y obtener condiciones de empleo y trato sumamente favorables

Puesto que las actividades de la mayoría de las organizaciones están volviéndose cada vez mas complejas en naturaleza, a los gerentes de tales organizaciones se les exige que posean una mayor competencia técnica en relación a la que se necesitaba anteriormente. Además, está siendo acumulado por la experiencia y la investigación un creciente cuerpo de conocimientos relativos al comportamiento humano y a los sistemas y procesos gerencias, que pueden ayudar al supervisor a crear buenas relaciones con sus subordinados. La Administración de Personal puede absorber muchas de las disciplinas más básicas y aplicar las aportaciones de esas disciplinas al mejoramiento del programa de personal.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Una de las actividades humanas mas importantes es *administrar*. Desde el momento en que las personas comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la Administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

La *Administración de Personal* es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos alcanzan con eficacia metas seleccionadas, y/o es el *Proceso Administrativo* aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Una *Organización* es una unidad social creada deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres *Tipos de Recursos*: Recursos *Materiales* (dinero, materia prima, equipo, etc.), Recursos *Técnicos* (procedimientos, instructivos, etc.), Recursos *Humanos* (habilidades, conocimientos, experiencias, etc.).

La *Administración* se efectúa a través del *Proceso Administrativo*: *Planeación*, *Ejecución* (Integrar Organizar y Ejecutar) y *Control*.

La *Planeación* es el proceso de prever, anticiparse y prepararse a hacer frente a las condiciones que puedan afectar a la organización y a sus operaciones. Y lo mas importante, es el proceso de intentar que se presenten las condiciones que sean favorables para la organización. La *Planeación* implica determinar los objetivos que deban lograrse y los procesos que deban ejecutarse para asegurar su logro. Incluye la *Toma de Decisiones*, que es el proceso mediante el cual se determinan y evalúan los cursos de acción alternos que puedan tomarse y de seleccionar aquel que se considera el mas factible. Como resultado de una *Planeación* de Personal cuidadosa, es mas probable que los empleados sean colocados en

aquellos puestos en los cuales puedan rendir sus mayores contribuciones y derivar la máxima satisfacción por su trabajo.

Ejecución se define como llevar a cabo lo planeado, esto significa en otros términos como el proceso de dar para adelante a todos los puntos tratados en el Proceso de Planeación. Aquí interviene mucho los Supervisores, los cuales asesoran (supervisan) a los empleados que todo el proceso se realice de acuerdo a lo estipulado (lo planeado).

El Control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos. La Planeación y el Control están estrechamente relacionados. El Proceso Básico de Control , incluye tres pasos: 1) Establecer estándares (estándares son criterios de desempeño), 2) Medir el desempeño con dichos estándares y 3) Corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Una de las responsabilidades de todo gerente, de toda persona con autoridad (Administrador de Personal) es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la *Motivación* (Motivación es un termino general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares) de estos.

El objetivo de la función de Administración de Personal es la de desarrollar y administrar, políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundaran en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

FUNCIONES DE UN SUPERVISOR

EL ORIGEN DE UN SUPERVISOR

La palabra *Supervisor* proviene de dos vocablos latinos que significa “ sobre “ y “ ver “, de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores.

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. Sus principales responsabilidades son: guía e instructor de sus empleados, ejecutor de ideas, miembro del grupo de trabajo de los supervisores de su propio nivel, subordinado de su jefe y de otros de jerarquías superiores, mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto mas complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad, la Supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié. Los Supervisores, ya sea que trabajen en una fabrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización.

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. En teoría, el Supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontractar, promover, recompensar, disciplinada, 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 decisiones tomadas por los Supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

Las habilidades que se requieren en un Supervisor efectivo son diferentes de las que se requieren en un trabajador hábil. Escoger el mejor empleado para asignarlo como Supervisor es una practica muy común y peligrosa.

ACTITUDES APROPIADAS A UN SUPERVISOR

a) La principal responsabilidad de un Supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que personas estén 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 méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.

c) Los Supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que deben hacerse para lograr las metas.

d) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel, no se deben discutir abiertamente a los empleados, aun cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo.

e) Los Supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

f) Los Supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.

g) Los Supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados, se deben considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos de trabajo, sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el Supervisor, ya que este al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados, ni podrá absolverse así mismo de las culpas y de los errores de los empleados.

h) Los Supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideraras a la vista de los sistemas de valores de los Supervisores, la Administración y los Empleados.

i) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los Supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar mas que castigar. El castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

j) Aunque no siempre es factible, los Supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible. Se debe considerar los factores organizaciones, técnicos de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

k) Los Supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época de la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

l) Los Supervisores son líderes y estos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los Supervisores deben

administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente ideas “ Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo “.

m) Los Supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto 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. Las actividades de entrenamiento no son deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

n) Los Supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política no es mala en si misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.

o) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en si mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los Supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, mas que destructivos.

p) Los Supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén correctos. Los empleados respetan aquellos Supervisores que acepten riesgos personales y los apoyan.

q) Como personas de integridad moral, los Supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

r) Los Supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados pueden expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

LIDERAZGO

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

Liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Resulta trascendental anotar que los líderes como elementos activos de una organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino por lo contrario, aceptados y seguidos.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO.

Los líderes prevén el futuro inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Cada grupo de personas que se desempeñan cerca de su capacidad total tienen alguna persona a su frente con habilidad en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece estar compuesta de por lo menos cuatro componentes importantes:

- 1) La capacidad de usar el poder con efectividad y de un modo responsable.
- 2) La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y en diferente situaciones.

3) La capacidad de inspirar.

4) Y la capacidad de actuar en una forma que desarrollará un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas.

ESTILOS DE LIDERAZGO

A) Líder Autocrático:

Ordena y espera obediencia, es dogmático y firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensa y castigos.

B) Líder Democrático o Participativo:

Consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas y estimula su participación. Este tipo de líder oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero las consulta con ellos antes de hacerlo.

C) Líder Liberal:

Usa muy poco su poder, si es que los usa, dando a los subordinados un grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen mucho de subordinados que fijan sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y ven su rol como el de ayudar en las operaciones de los seguidores facilitándoles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo.

(Ver figura 1.1)

ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS DE SUPERVISORES)

1) Autócrata Consumado:

Para dirigir este 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 por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza una forma irracional la autoridad que le da su puesto. Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desean: trabajar. El Autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás. por eso, “ la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido “. Este tipo de Supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar, de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Posibles reacciones del Grupo:

- a) Sumisión y resentimiento.
- b) Aceptación mínima de responsabilidad.
- c) Irritabilidad.
- d) La gran satisfacción es “ hacer tonto” al Supervisor.

Cabe mencionar que existen tres tipos de fuentes de autoridad.

I) Jefatura: Esta es 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. Se considera que un Supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas, y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

II) Liderazgo: Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional, aquí el Supervisor esta investido en características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

III) 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.

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.

2) Estilo Paternalista (Autócrata Benévolo).

A este tipo de Supervisor se le denomina así, ya que trata a sus empalados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con lo que trata a su 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 (lavarles el cerebro), a fin de que haga solo lo que el quiere y como el quiere (por las buenas). 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. Este tipo de Supervisor trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Posibles reacciones del grupo.

- a) La mayoría siente simpatía hacia el Supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del Supervisor.

- c) Se registra también sumisión, y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

3) Estilo Indiferente:

Los Supervisores anteriores tienden a hacer irresponsable al trabajador. El Supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no requiere serlo, en cada coacción que puede “ escurre el bulto “, “ lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se acerque.

Posibles reacciones del grupo.

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

4) Estilo Democrático.

El Supervisor Demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que deriva de su persona, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Si los Autócratas despojan al empleado de su responsabilidad el Indiferente regresa hasta la suya propia, el Demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores. El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa

que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un Supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles mas autoridad y autonomía, exponiéndolos así mas 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 de la organización son adecuados).
- 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 esta mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

5) Estilo rienda suelta o Laissez Faire (Deja Hacer).

Este tipo de Estilo de Supervisor, no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, si embargo, sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. Una de sus principales funciones es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

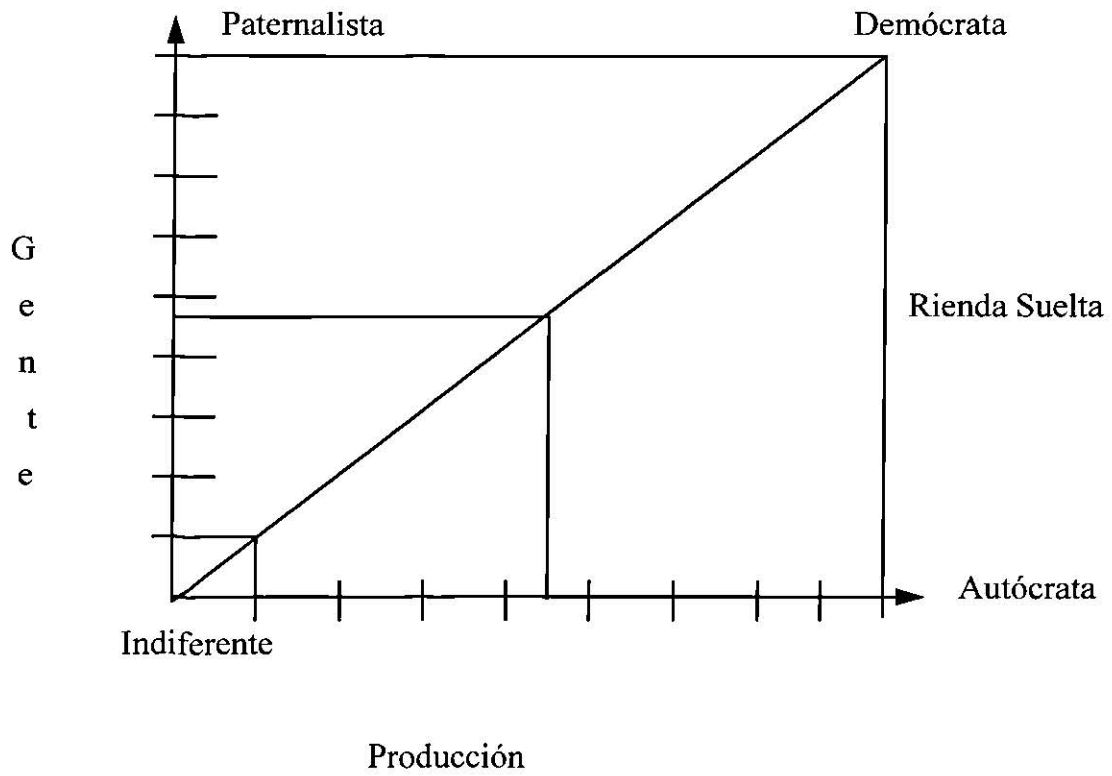
En resumen, no existe un Estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor Estilo de Dirección no solo variará con la ocasión, sino que también estará influida por el tipo de Líderes y de seguidores.

Tabla comparativa de la manera de actuar y de pensar de un Supervisor Autoritario y de la de un Autentico Supervisor Efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas.

<i>El Supervisor Autócrata Tradicional.</i>	<i>El Supervisor Efectivo.</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Manda y Ordena * Engendra temor confianza y buena voluntad. * Siempre dice “yo” * Señala Culpas y Errores * Conoce la respuesta a todos los problemas * Convierte el trabajo en tarea ingrata * Dirige el esfuerzo individual * Fija todas las metas y las formas * Dice “ hagan eso “ 	<ul style="list-style-type: none"> * Enseña y Aconseja * Depende de la buena * Inspira Entusiasmo * Resuelve Problemas * Consulta y busca el asesoramiento * Convierte el trabajo en placer * Inspira el esfuerzo del grupo * Solicita la colaboración del grupo * Dice “ vamos a hacer esto “

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso mas profundo de la naturaleza humana es “ el deseo de ser importante “, basándose en este principio nos damos cuenta que los seres humanos no solo les importan remuneraciones materiales, sino también incentivos inmateriales que los hagan grandes en el medio social en el que se desenvuelven.

Gráfica de los Estilos de Liderazgo.



MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.

La comunicación esta 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 pretenden, si se puede estudiar e identificar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en practica técnicas y métodos diseñados para corregir estos problemas.

Los seres humanos son criaturas sociables y por lo tanto, necesitan comunicarse para interactuar entre ellos. Cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo durante todos los días de la vida en comunicaciones.

La comunicación efectiva implica la trasferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se trasmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. dicho en otras palabras, la comunicación con efectividad eventualmente pierden contacto con otros, los Supervisores efectivos deben de ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación.

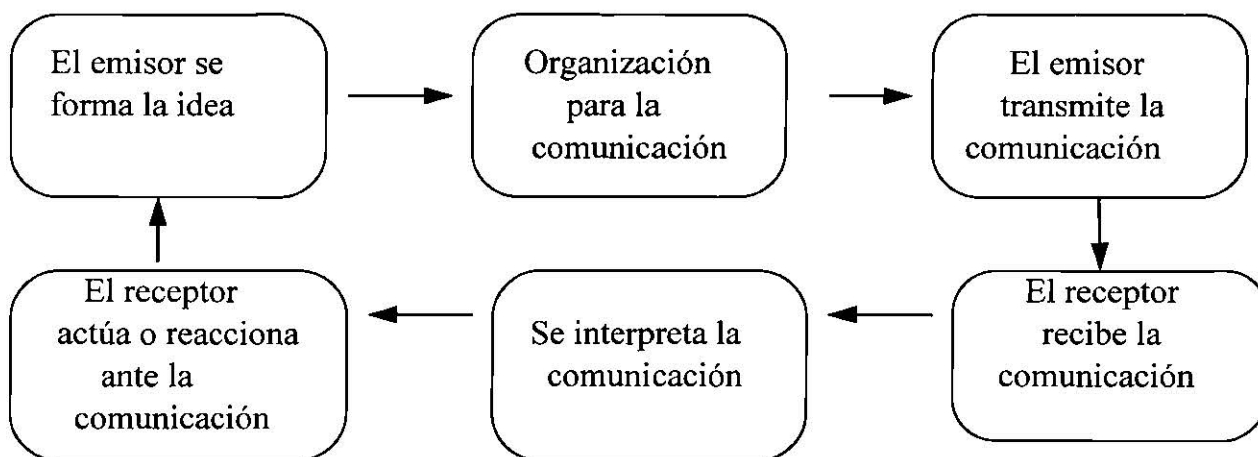
Los Supervisores y sus empalados funcionan en papeles de comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote-enlace.

Los Supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote de enlace tiene una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles superiores de la empresa, hasta los niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

Para ser comunicados 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 sea 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 escuchan.

A continuación se presenta las facetas del proceso de Comunicación.



BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Entendemos por barrera impuesta a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de esta.

Barrera Semántica:

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Barrera Psicológica:

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- * No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- * Sospecha o aversión
- * Preocupación o emociones ajenas al trabajo
- * Timidez
- * Explicaciones insuficientes
- * Sobrevaloración de si mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo mas que únicamente “hablar“.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- * Alto status (titulo)
- * Poder para emplear o despedir
- * Uso de sarcasmo
- * Actitud despótica
- * Criticas punzantes
- * Uso de conocimientos precisos y detallados
- * Facilidad en el uso del lenguaje
- * Maneras Demasiado formales

- * Apariencia física imponente
- * Interrumpir a los demás cuando hablan

Barreras Fisiológicas:

De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser ejemplos mas claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, escuchan o hablan muy bien debido a algún defecto orgánico.

Barrera Física:

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tener en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo mas posible.

Barreras Administrativas:

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. De la solución para este tipo de barreras se ocupan diversas ciencias (semántica, medicina, psicología, cibernética, etc.)

Algunas recomendaciones que podrían ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de barreras son:

- a) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b) Interés de retroalimentación.
- c) Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.

- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos.
 - e) Utilización de lenguaje sencillo y directo.
 - f) Empleo de múltiples canales de comunicación.
- etc.,

CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro es el canal informal conocidos comúnmente como chismes.

Los canales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignación de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos, y reglamentos. Es fácil identificar estos 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 cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

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.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN. (RUMORES).

Muchos Supervisores temen a los rumores y tienden a eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no solo es indeseable sino 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 deben desarrollar una afluidez auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de rumores tiende a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal a atraviesan las líneas formales de la empresa.

Se reconoce que las personas que tienden a ser activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social a la popularidad. Uno de los peligros de estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tienen lugar, apartar de estas 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, estos deben contemplar a los supervisores como personas que las proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar, no se deber 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 mas probable que se perdone una mentira 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 distorsionados, con esto se puede minimizar los problemas, y esto es muy cierto ya que cuando los empleados no tienen información precisa correspondiente al significado de los cambio ellos elaboran los propios.

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.

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. Mas sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los Supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Para tal efecto, los Supervisores saben mas acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque puedan 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 llevarse bien otras personas.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanece en el empleo después del periodo de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema.

El proceso de Selección implica la obtención de toda la información que sea posible acerca de un solicitante, con el fin de llegar a una buena decisión de empleo.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacia por parte del Supervisor basándose solamente en observaciones

y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentado las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental, de los solicitantes, así como aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y muchos otros métodos.

TÉCNICAS DE ENTREVISTA.

Para el proceso de Selección de Personal, existen dos métodos que con frecuencia se utilizan en las entrevistas y estos son:

- 1) Entrevistas Dirigidas.
- 2) Entrevistas No Dirigidas.

1) Entrevista Dirigida: es una técnica en la que el entrevistador esboza con participación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaborados, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección.

2) Entrevista No Dirigida: es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades. Una entrevista no dirigida pretende descubrir como y que piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta. Este tipo de entrevista es más difícil ya que requieren que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

PRINCIPIOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los principios fundamentales para la selección de Personal son:

- 1) Colocación.
- 2) Orientación.
- 3) Ética Profesional.

1) Colocación: Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

2) Orientación: En caso de no aceptar a un candidato es importante orientarlo, dirigido hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada o hacia la solución de su problema de salud.

3) Ética Profesional: Las decisiones pueden afectar en la vida futura del candidato, es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar la vida a otras personas.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

La Capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos, y el logro de capacidades necesarios para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño, mientras que el desarrollo de empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa u como seres humanos.

A Continuación se mencionan los programas mas comunes sobre la capacitación y desarrollo:

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

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

1) Desarrollar entre los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad de obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad, y eficacia sus trabajos.

2) Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permiten visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porque deben hacerlo.

3) Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las reacciones de trabajo e interpersonales, se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante los que se practica.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

Beneficios para el Supervisor:

Cuando los Supervisores participan en la capacitación de empleados interactuen 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. El Supervisor desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

Beneficios para los Empleados:

Los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de las empresas, son mas confiables y tienen mas confianza en si mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados que se sienten felices con su trabajo producen mas y esto es benéfico tanto para dicho empleado como para la organización.

CASO PRACTICO

BREVE HISTORIA.

ANTECEDENTES.

El nombre de la empresa del cual se hablará en el caso es Computación y Sistemas Abiertos S. A. de C. V. , la cual inicio sus operaciones desde Junio de 1989, establecida en la Cd. de Monterrey y con sucursales en Guadalajara y Monclova Coahuila. Esta es una de las empresas de un Grupo de tres, la cual pertenecen al mismo dueño. Las otras empresas son Procesos Integrales S. A. de C. V. dedicada a la programación y Soporte y Mantenimiento S.A. de C. V. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipo de computo.

El giro de la empresa Computación y Sistemas Abiertos S. A. de C. V. es la venta de equipo computacional, periféricos y Software.

Esta empresa cuenta con 70 personas aproximadamente incluyendo Gerentes, personal de ventas, soluciones a clientes, secretarias, administradores, mensajeros y gente de limpieza.

Para la venta de equipo computacional y/o software se sigue el siguiente proceso; el personal de área de ventas contactan al cliente, verifican las necesidades informáticas que tiene y se procede a dar la solución. La solución puede constar tanto como en la recomendación de compra de equipo comuptacional, actualización de equipo ya existente y/o recomendar el software adecuado para el problema de informática, que se presente con el cliente.

Ya que el cliente autoriza la compra del equipo computacional y/o software se procede a conseguir los productos con los proveedores. Esto es localizar el mejor precio y el

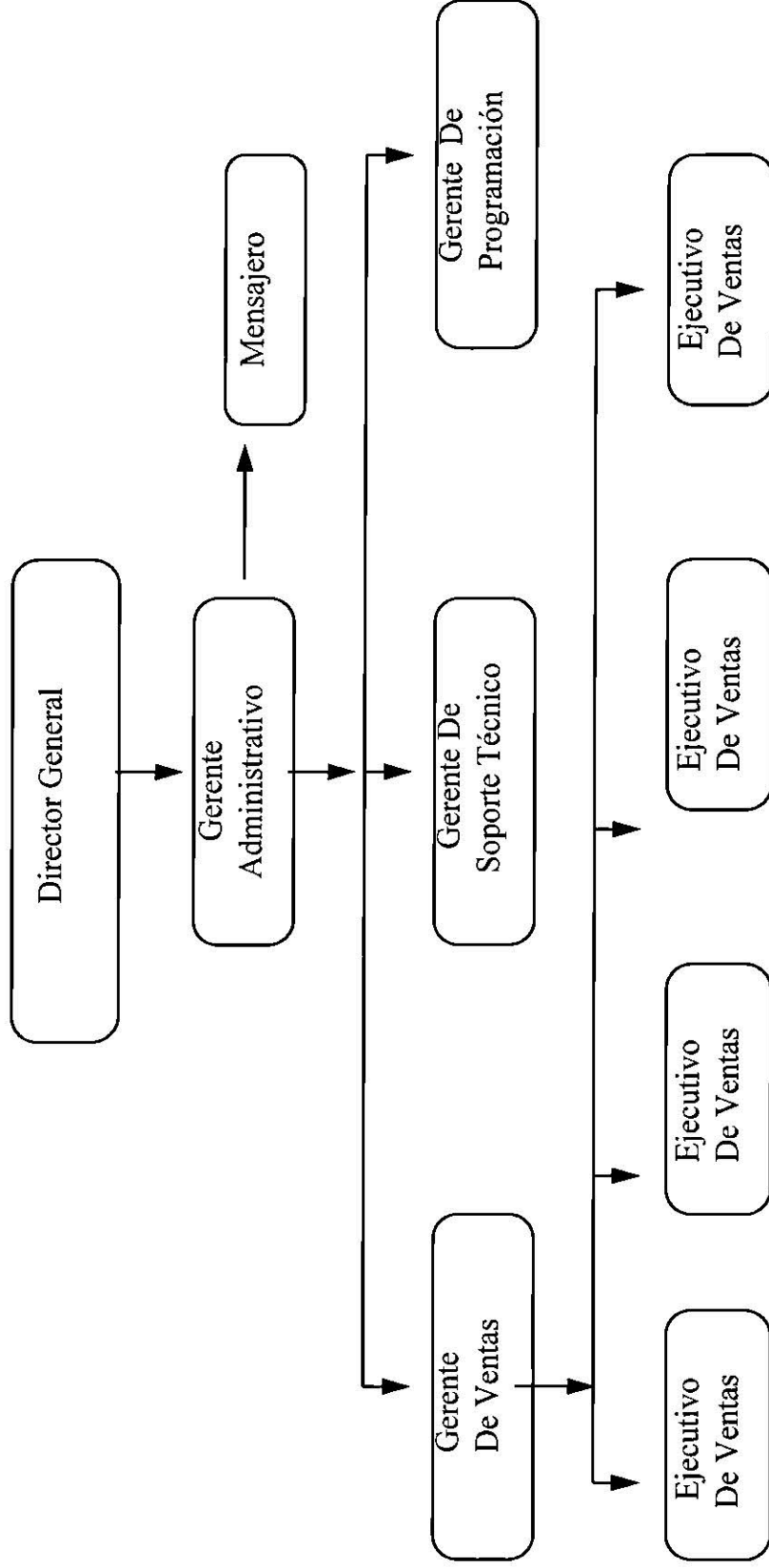
mejor tiempo de entrega para la compra de los productos autorizados por el cliente y de esa forma satisfacer sus necesidades de informática.

Ya localizado el producto el siguiente paso es de notificar al Gerente Administrativo las actividades asignadas al mensajero (estas actividades son, recoger el producto con el proveedor, recoger la factura que ampara los productos para el cliente y proceder así, a hacer la entrega en las instalaciones de dicho cliente.

Esta persona depende del Gerente Administrativo el cual trata de “ coordinar “ que las actividades del mensajero se realicen adecuadamente.

Así continuamente es realizado el proceso de ventas en esta empresa, donde es tan importante la tarea de las personas de ventas como la actividad que realiza el área de mensajería.

ORGANIGRAMA, COMPUTACIÓN Y SISTEMAS ABIERTOS S.A. DE C. V.



HISTORIAL DEL PERSONAL :

NOMBRE: Ing. Juan Flores
PUESTO: Director General de la Empresa.
TIEMPO LABORANDO: 7 Años
ESTUDIOS: Ing. Administración ITESM
ESTADO CIVIL: Casado
EDAD. 48 Años

NOMBRE: C.P. Jesús Cantú
PUESTO: Gerente Administrativo
TIEMPO LABORANDO: 2 Años
ESTUDIOS: Contador Publico ITESM
ESTADO CIVIL: Casado
EDAD. 42 Años

NOMBRE: Ing. Fernando Castro
PUESTO: Gerente General de Ventas
TIEMPO LABORANDO: 5 Años
ESTUDIOS: Ing. Administración ITESM
ESTADO CIVIL: Casado
EDAD. 35 Años

NOMBRE: Ing. Beatriz Carranza
PUESTO: Ejecutivo de Ventas
TIEMPO LABORANDO 3 Años
ESTUDIOS: I.A.S. FIME, UANL
ESTADO CIVIL: Soltera
EDAD. 24 Años

NOMBRE: Ing. Patricia Guzman
PUESTO: Ejecutivo de Ventas
TIEMPO LABORANDO: 2 Años
ESTUDIOS: I.A.S. FIME, UANL
ESTADO CIVIL: Soltera
EDAD. 25 Años

NOMBRE: Ing. Guadalupe Guajardo
PUESTO: Ejecutivo de Ventas
TIEMPO LABORANDO: 1 Año
ESTUDIOS: I.A.S. FIME, UANL
ESTADO CIVIL: Soltera
EDAD. 23 Años

NOMBRE: Ing. Sandra Almaguer
PUESTO: Ejecutivo de Ventas
TIEMPO LABORANDO: 1 Año
ESTUDIOS: I.A.S. FIME, UANL
ESTADO CIVIL: Soltera
EDAD. 23 Años

NOMBRE: Juan Alvarez
PUESTO: Mensajero
TIEMPO LABORANDO: 1 Año
ESTUDIOS: Secundaria
ESTADO CIVIL: Soltero
EDAD. 26 Años

DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

La situación es la siguiente, el mensajero la mayor parte de las veces no cumple satisfactoriamente con su labor.

Para esta persona de mensajería se ha vuelto muy común el no cumplir con todas las entregas diarias de productos para los Clientes.

El mensajero suele decir las siguientes frases para justificar su falta de cumplimiento a sus labores: “ Tenia muchas vueltas “, “ No puede llegar a tiempo “, “ Un Cliente me hizo esperar mucho y no puede concluir las demás actividades “, “ El banco estaba muy lleno “, “ Me entregaron el carro muy tarde “, “ Ya es hora de Salida “, “ Ya era hora de comida “, “ Me quede sin gasolina “, etc.

Este tipo de excusas son presentadas muy frecuentemente por la persona de mensajería, empezándosele a ser costumbre.

Todos los días la gente de ventas notifica al Gerente Administrativo sobre esta situación y le hacen ver lo perjudicial que es quedar mal con el Cliente.

El Gerente Administrativo lo único que dice es que reprenderá al mensajero y que no volverá a suceder portándose como un líder meramente Paternalista

POSIBLES SOLUCIONES

- 1.- El Director General debería tomar cartas en el asunto. Debe exigir al Gerente Administrativo que debe ser mas estricto con la persona de mensajería para que cumpla con sus labores adecuadamente .
- 2.- El departamento de mensajería debería depender del área de ventas, ya que es muy complicado la forma en como se lleva a cabo la asignación a las actividades del mensajero (del Área de Ventas al Área Administrativa y del Área Administrativa al Departamento de Mensajería)
- 3.- Consientizar al mensajero de la importancia de su actividad para el bienestar tanto de la empresa como para el bienestar suyo propio.
- 4.- Contratar a un mensajero que sienta responsabilidad por su trabajo diario.

BIBLIOGRAFÍA**LIBRO**

El comportamiento humano en el trabajo
comportamiento organizacional

Supervisión Guía practica para la
administración de primera línea

Administración de Recurso Humanos

Administración de Personal

Administración de Recursos Humanos

AUTOR

Davis y Newstrom

Stan Kossen

Fernando Arias Galicia

Reyes Ponce

Killian Ray

