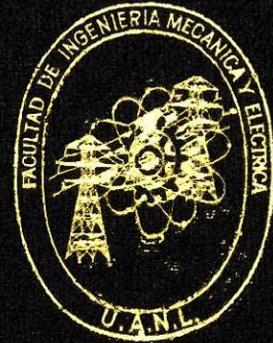


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA**



**ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL**

TESIS

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

PRESENTA

HECTOR MANUEL ARRON SANCHEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
DICIEMBRE DE 1994**

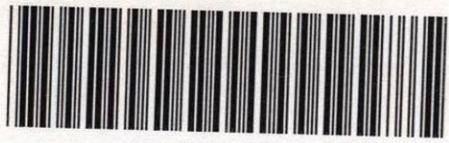
T

HF554

A7

1994

c.1



1080096844

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

HECTOR MANUEL ARRON SANCHEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
DICIEMBRE DE 1994

T
HFSS49
A7
1994



AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por haberme dado, primero que nada, la oportunidad de vivir, y poder aprender de cada experiencia a lo largo de mi vida.

Gracias señor, por estar siempre conmigo, por guiarme a lo largo de mi carrera, y en general de mi vida.

Gracias señor, por haber puesto en mi camino gente que me supo comprender y apoyar, en los momentos en que mas los necesitaba.

Te pido señor, que no permitas que todo lo obtenga fácilmente, ya que se que con un camino sin obstáculos, nunca podria aprender a valorar las cosas; también te pido que no permitas que mi fé en todo lo que creo deje de existir, mas bien, que se vaya incrementando día con día.

A mi Padre:

**Silvestre Arrón Candelaria
(Que en paz descanse)**

Por haberme dado la vida, y al mismo tiempo darle vida a mis sueños.

Gracias Papa , que aunque ya no estas con nosotros físicamente, espiritualmente vives dentro de cada uno de los integrantes de nuestra familia.

Gracias por permitirme dedicarte este logro en mi vida.

A mi Madre:

María Luisa Sánchez vda. de Arrón

Gracias madre, ya que sin su amor y cariño, no hubiera sido posible llegar a esta meta.

No tengo palabras para agradecerle todo lo que me ha dado.

Gracias por sus desvelos, por sus regaños, por su paciencia, por su comprensión, por todo eso que a fin de cuentas se traduce en un solo sentimiento, POR SU AMOR.

A Usted, a mi Padre y a Claudia, les dedico este trabajo como resultado de un gran esfuerzo.

A Claudia:

Gracias por haberme apoyado en todo momento, desde el inicio y hasta el final de la carrera.

Gracias por los momentos que dedicaste para escucharme y aconsejarme, por todo eso y mucho mas, mil gracias.

A mis amigos:

Muchas gracias por su apoyo que me ayudo a seguir firme hasta ver culminado mi objetivo, gracias por esas palabras de aliento, pero principalmente, gracias por darme su valiosa amistad.

A mis Maestros:

Por su dedicación, por su comprensión y apoyo, muchas gracias.

A todos:

Gracias a todas las personas que intervinieron para que esto fuera posible, no me queda mas que decirles, mil gracias.

TEMARIO

I.- Justificación

- 1.- El porque elegí este tema.

II.- El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización.

- 1.- Funciones del supervisor.
- 2.- Actitudes apropiadas de supervisión.

III.- Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo.

- 1.- Estilos de dirección (Tipos mas comunes de supervisores):
 - a) El autócrata consumado
 - b) El estilo paternalista
 - c) El estilo indiferente
 - d) El estilo demócrata
 - e) El estilo de rienda suelta
- 2.- Liderazgo situacional.

IV.- Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.

- 1.- Barreras de comunicación:
 - a) Barreras de la comunicación efectivo
 - b) Barreras en el lenguaje
 - c) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones
 - d) Barreras creadas por el puesto
 - e) Barreras creadas através del manejo del tiempo

- f) Barreras creadas através de los espacios
- g) Barreras generales

2.- Canales formales e informales de la comunicación.

V.- Selección, orientación y capacitación de empleados.

1.- Entrevistas de selección:

- a) Técnicas de entrevista
- b) Conducción de una entrevista exitosa
- c) Fases de la entrevista

2.- Orientación a los nuevos empleados

3.- Capacitación y desarrollo de empleados

- a) Elaboración de un programa de capacitación.

VI.- Caso práctico.

1.- Historia de la empresa

2.- Problemas detectados actualmente

- a) Causas
- b) Soluciones.

VII.- Conclusiones.

VIII.- Bibliografía.

JUSTIFICACION

En los últimos años, la administración y supervisión de personal a tomado gran importancia, ya que el inadecuado uso de estas dos materias, traerá por consecuencias resultados indeseados para el supervisor y en general para la empresa.

Los temas que abarca este curso, son de gran importancia tanto para el desenvolvimiento de un buen supervisor de personal, como para un buen supervisor de su vida propia.

El comprender y poner en practica cada uno de los conceptos que aquí se mencionan, dará por resultado la toma efectiva de decisiones en diferentes situaciones que se nos presenten.

Por lo anterior y por mas, fue por lo que decidí llevar y presentar este curso.

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

En la actualidad, la administración alcanza todos los aspectos de nuestra vida, desde cualquier caso de cualquier persona, hasta una organización.

La administración es la actividad clave, que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan.

Aprender a aplicar la administración con éxito, es de alguna manera similar a aprender a ser un gran jugador. Suponiendo que la mayoría de los jugadores reciben la misma cantidad y calidad de capacitación, llegarán todos al mismo nivel de habilidad?, los hechos dan como respuesta que no, que es entonces lo que diferencia a un jugador exitoso a un jugador promedio?, la suerte acaso o la ambición tal vez?, o el impulso?. Pueden ser todas estas cosas, pero en mayor medida es cuestión de comprender sus habilidades bajo diversas condiciones y situaciones, y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque, sin estas habilidades, para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en practica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Es interesante observar que la literatura actual, pretende separar los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como Ejecutivo, Gerente, Administrador, Capataz, y Supervisor, m s sin embargo los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos, han conducido considerables malas interpretaciones acerca del proceso mismo.

Las personas que desempeñan papeles administrativos, sin importar cual sea su titulo son los administradores, y participan en las mismas actividades básicas. En términos generales, se consideran supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo. Los supervisores son administradores, sin embargo a niveles superiores de la organización

es frecuente observar la utilización del título de administrador. Cual es la diferencia que existe entre un administrador y un supervisor? la diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, sino también hacia el mercado, tiempos, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

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

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. Además de ser llamados supervisores los empleados que dirigen directamente las actividades de personal que suelen ser denominados: Capataz, Jefe de Equipo, Director de Unidad, Superintendente, Ingeniero en Jefe, Jefe de Oficina o Inspector.

La palabra Supervisor proviene de la palabra "super" que significa por encima y la palabra visión que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

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 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 la administración y la estructura operativa de cualquier organización. Para los empleados, es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

Cuando, desde un punto de vista administrativo los empleados desarrollan actitudes indeseables hacia otros, eventualmente se presentan algunos efectos adversos sobre la cooperación y la productividad, por lo tanto, los supervisores se encuentran en una posición crítica, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible de la productividad y la redituabilidad de la empresa.

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Colocar a un empleado en el puesto de un supervisor sin

el beneficio de la capacitación es incitar a la ocurrencia de los problemas asociados con la inhabilidad para manejar la tensión.

Se puede asignar especialistas, no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar como empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos. Por lo tanto, los supervisores, deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el del supervisor moderno. Los supervisores del pasado tenían que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad, los controles y castigos que se imponían a los empleados por no cumplir con las instrucciones del supervisor eran considerablemente mas severos, comparados con los estándares actuales.

En teoría, 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 decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas, por el nivel superior, atravez de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes puedan modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

A pesar de estas limitaciones, a la autoridad se espera que los supervisores hagan que se realice el trabajo y se le considera directamente responsables del desempeño de los empleados.

Es el supervisor, no el asesor especialista quien debe contestar a las preguntas cuando no se logran las metas, y cuando los empleados no cooperen.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar, tanto los intereses de los empleados, como los de la alta administración y los especialista de asesoría.

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados, seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de estos, para alcanzar los objetivos trazados. Y si los supervisores actuaran como los representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición 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 de los empleados.

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

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes a las que se requiere en un trabajador hábil. Escoger el mejor empleado para asignado como supervisor es una practica muy común y peligrosa.

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión, pero después encuentren que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión, traen como consecuencia un desempeño marginado o deficiente, teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

FUNCIONES DE SUPERVISOR

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes, ejercen influencia sobre las personas, atravez de medios formales e informales. Los supervisores son en efecto, manipuladores. Muchos empleados confunden manipulación con explotación; principalmente cuando se les persuade que hagan algo que no desean hacer y de lo cual no obtienen beneficios, sintiéndose explotados. En cambio , cuando se les persuade que hagan algo que no desean hacer, pero ven que se beneficiaron con dicha actividad, no sienten que hayan sido manipulados, aunque en efecto lo hayan sido.

Para ser efectivos los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva, para beneficio mutuo de empleados y empresa.

Los supervisores deben tener las siguientes habilidades:

1.- Conceptuales: Deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y los medios ambientes, deben también saber que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

2.- Interpersonales: Es de extrema importancia el como se acerca a los empleados, que tan accesibles sean y como interactuan en términos de comunicación y atención.

3.- Desarrollo: Deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir, ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo.

4.- Reconocimiento: Deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar la interacciones , con cada empleado, de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.

5.- Comunicadores: Deben saber como decirles a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado, y a la vez como decirle en caso contrario. También deben ser comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados: (la persuasión y la perseverancia son importantes en vender ideas).

Un requerimiento importante y que con frecuencia se pasa por alto en los puestos de supervisión, es la capacitación y el desarrollo de empleados. Son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

La Planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro.

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y selección de personal, en algunas ocasiones los supervisores tienen una autoridad considerable al determinar quien obtiene que puesto y respecto a la forma en que tiene lugar los movimientos entre puestos; en otras empresas la autoridad de supervisores sobre este punto esta altamente restringida por asesores especialistas, la administración o el sindicato.

Para ser efectivo en el papel de supervisor se debe [pensar y actuar como supervisor; la aceptación de un puesto de supervisión se separa a una persona de los otros empleados.

Los supervisores son los líderes 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 supervisión no comprenden los requerimientos y las responsabilidades de sus puestos o no tienen la suficiente capacitación 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 de sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto, la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- 1.- Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales.
- 2.- La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de los empleados y supervisores.
- 3.- Los asesores especialistas, en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.

A).- La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en que las 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.

C).- Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor.

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

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. Es reconocimiento las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre base 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 empeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad 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 asesorías 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 de castigar.

J).- Aunque no siempre es factible los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo.

K).- Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.

L).- Los supervisores son líderes.

L).- Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional.

M).- Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.

N).- Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

O).- 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.

P).- 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.

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

En este punto analizaremos el concepto liderazgo, desde perspectivas amplias que puedan permitir una comprensión y una aplicación 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 mínimo de problemas.

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

Es importante reconocer, además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos, y muchas otras circunstancias y condiciones como por ejemplo: Las leyes, el estado de la economía, la posición de la empresa a nivel industrial, su filosofía, su tradiciones, practicas , tecnologías, tamaño, haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o participativos. Un ejemplo de un estilo autoritario, seria cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario el enfoque participativo, que seria cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

La mayoría de las empresas son mas reducidas o mas estrechas en la cúspide que en la base, la siguiente figura nos ilustra una empresa con muchos niveles y otra empresa con unos cuantos, y aunque estas varían en forma y numero, se puede apreciar fácilmente como en la cúspide, los espacios son mas reducidos que en la base de las mismas. Se debe comprender y asimilar que el poder y la responsabilidad varían considerablemente entre los diversos niveles de una empresa. En efecto no todas las personas son iguales.

En la actualidad la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación, esta creencia es comúnmente conocida como "excesiva orientación de la igualdad" y es estrictamente incompatible con un sistema capitalista saludable.

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

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

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

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

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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

Mas sin embargo parece existir una comprensión considerablemente equivocada a cerca de lo que es o no es la administración participativa.

En un grupo administrativo en forma participativa, los empleados colaboran con el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor.

Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

En general, los estilos de liderazgo han cambiado durante los años por diversas razones, muchas personas que se encuentran en puestos de liderazgo, no han aceptado la idea que en la actualidad no se puede dirigir a los empleados en la misma forma de como lo hacían en el pasado, o sea, los métodos autoritarios de la administración de personal.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo.

Como ya dijimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

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

Y aun mas parece ser que para un futuro previsible, estos factores continuaran ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)

Hasta ahora, solo hemos hecho referencia global a dos estilos de liderazgo en el manejo de personal; que son el autócrata y el demócrata, de los cuales haremos una explicación mas amplia enseguida y a la vez lo haremos con otros dos estilos que también se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas.

1.- EL AUTOCRATA CONSUMADO

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

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

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

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

c) Autoridad Profesional: Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. Que el supervisor debe poseer. Ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esta autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

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

En consecuencia, podemos entender al estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar. "Es necesario darles ordenes todo el día y mostrarles quien es el jefe" es la mas común de las autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para el y para todos los demás; por eso "la única forma de los subordinados trabajen, es asustándolos, el despido". Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo:

- A) Sumisión y resentimiento.
- B) Aceptación mínima de responsabilidad.
- C) Irritabilidad.
- D) La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

2.- EL ESTILO PATERNALISTA

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

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad, sino las relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Posibles reacciones de grupo:

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

3.- EL ESTILO INDIFERENTE

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

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

Posibles reacciones del grupo:

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

4.- EL ESTILO DEMOCRATA

El supervisor demócrata, es aquella persona que dirige el grupo no basándose en la autoridad formal, si no en la actividad formal que deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

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

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos.

Posibles reacciones del grupo:

- a).- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b).- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- c).- Excelente trabajo en grupo.
- d).- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el mismo grupo.

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 llegue el grupo.

5.- EL ESTILO DE RIENDA SUELTA Laissez Faire (dejar hacer)

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

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

Ahora bien, después 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 supervisión?.

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

Los psicólogos y sociólogos no se han conformado con descubrir los diferentes tipos de estos liderazgos, también los han analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor. Pero la conducta autócrata dar buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

Por ejemplo: En general, hallamos que hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; un empleado agresivo y hostil marchara mejor bajo los ordenes de un líder autocrático. Su hostilidad a la gente debe ser canalizada con firmeza a fin de encausar su trabajo hacia fines constructivo.

La persona insegura, que tiende a depender del supervisor, también se comportara mejor bajo mano firme como la líder autocrático; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñara mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta (Laissez Faire).

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

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

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

Para concluir este tema mencionara a continuación una serie de interrogantes que mucho ayudaran a los supervisores efectivos para que puedan apreciar el fracaso o el éxito en su trato en los subordinados:

- 1.- Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
- 2.- Saben todos mis subaltemos porque es importante su trabajo?
- 3.- Entienden cada uno de ellos porque es necesario un cambio?
- 4.- Tienen motivo de queja mis subaltemos? Que debo hacer para reducir las?
- 5.- Dan mis subaltemos sugerencias para mejorar?
- 6.- Cooperan todos plenamente?
- 7.- Existen ausentismos entre mis subaltemos?
- 8.- Trabajan mis subordinados lo mejor posible?

9.- Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados y Como?

- a) Mejorando los métodos de capacitación?
- b) Estimulando las sugerencias?
- c) Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás?
- d) Haciendo mas fáciles de entender mis instrucciones?
- e) Ganando la confianza de los subalternos?
- f) Sabiendo mas acerca de ellos?
- g) Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

Y por ultimo, una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida 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, por ejemplo: Una fabrica con instalaciones físicas lúgubres entristece a los trabajadores, y les llena de pesimismo la iluminación deficiente; la suciedad, los colores oscuros y el desorden crean un ambiente de pobreza que perjudica directamente la productividad y la moral del trabajador.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentara el rendimiento de la empresa, sino que creara entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso m s profundo de la naturaleza humana es: "El deseo de ser importante". Basándonos en este principio nos damos cuenta que a los seres humanos no solo les importan remuneraciones materiales, si no también 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.- interesamos auténticamente por las demás personas.
- 2.- "sonreír" debemos recordar que ningún 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 demás para hablar de si mismos.

5.- Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo.

6.- Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo "sinceramente".

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS 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 trasmiten de muchas maneras, con frecuencia no producen los resultados que se esperan o se pretenden, si se pueden identificar y estudiar la causa que afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en practica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

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

Los supervisores pueden ser preparados, prácticos o populares pero si se comunican con ineffectividad probablemente no tendrán éxito.

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

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

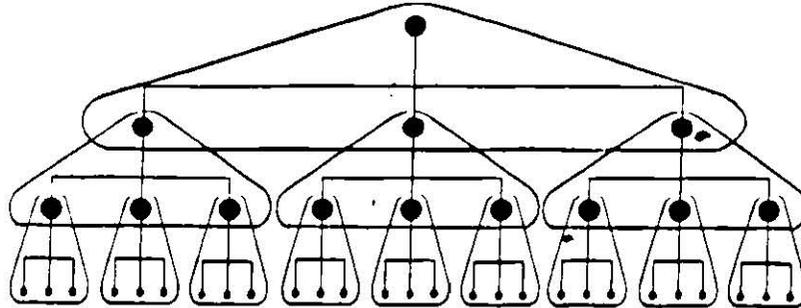


figura de sistema de comunicación de pivote enlace

Cada eslabón representa una unidad o un grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados. El pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al supervisor.

Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote enlace tienen 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.

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

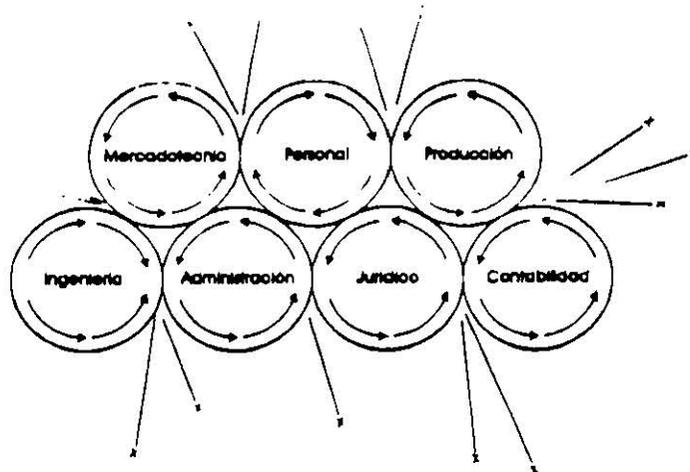


figura de conflicto de comunicación.

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

BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o una combinación de ambos. Por ejemplo: adolescente, católico, bautista, judío, ingeniero, ciudadano avanzado y contador son imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasificación o incluyen a otras personas estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

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

Como se podrá observar cada círculo representa un filtro, y el número de filtro a través de los cuales se transmite o recibe.

BARRERAS EN EL LENGUAJE

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

Los anuncios por ejemplo, utilizan con habilidad el lenguaje para crear ciertas imágenes e impresiones que pueden ser exactas o inexactas por completo con relación al producto o servicio que se promueve.

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

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

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

La siguiente figura ilustra una visión distinta de una estructura de comunicación organizacional. Los miembros de cada grupo, a través del uso de lenguaje que es exclusivo de la profesión o el grupo, experimentan dificultades en comunicarse con los miembros de otros grupos.

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

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

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

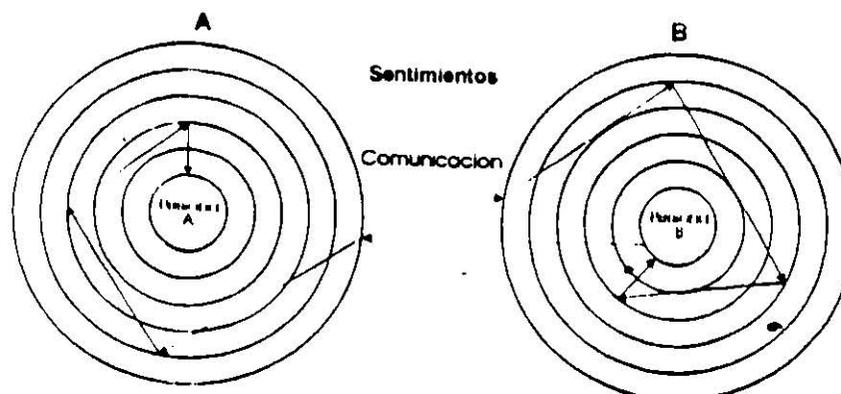
A partir de la retroalimentación, el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó y si se actuó de acuerdo a como se esperaba o como se deseaba.

BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existe infinidad de tipos de barreras analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

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

La siguiente figura ilustra como los sentimientos o filtros pueden distorsionar la comunicación entre dos personas.



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

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

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

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente, por ejemplo: Con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración de mercado, los impuestos y las utilidades; en cambio los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad y en el sueldo.

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

BARRERAS GENERADAS ATRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO

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

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

Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que este es el día, llega a su trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores, perdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño. Usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su de acuerdo a su decisión la solicita el aumento. Cuales son las posibilidades de lograrlo? Claro que ninguna posibilidad quedaría abierta. Por eso mismo algunas veces es mas deseable demorar el envío de información.

Sin embargo, es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con más rapidez para que puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella. En la competencia de negocios o en la guerra, por ejemplo: no recibir información precisa en forma oportuna por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

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

BARRERAS GENERADAS ATRAVES DE LOS ESPACIOS

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

No siempre, están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas sin embargo una vez que invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensivas. Por ejemplo: intenten pedir un aumento de sueldo a su jefe desde una distancia aproximada de menos de un metro de su cara, ciertamente habrá usted invadido territorio y sus posibilidades de obtener una decisión favorable seguramente serán muy reducidas, sin embargo cambiamos el ejemplo ahora con una pareja de enamorados es muy deseable la comunicación en estrecha proximidad y la innovación de territorios favorecerá al entendimiento mutuo y por consecuencia una comunicación íntima.

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

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

1).- Barreras generales:

- a) Fallas de la comprensión de los motivos personales.
- b) Mostrar despreocupación, o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.

- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agencia o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad en intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención.
- k) Decir la verdad a medias.

II).- Barreras ascendentes.

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

III).- Barreras descendentes.

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

La comunicación es un proceso complejo, y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las empresas. Los supervisores, en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, estas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas subyacentes a los problemas, ya que la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.

CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION

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

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar 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 al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié, en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros y habilidades a sus supervisores. La retroalimentación que tiene lugar a través de la comunicación ascendente, es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados sea recibido y comprendido en la forma apropiada.

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 tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, precauciones y quejas o inconformidades.

En comparación con los "rugidos" que la comunicación descendente genera, la comunicación ascendente tiende a darse en murmullos. Al crear el medio ambiente propicio para una comunicación precisa, los supervisores deben mostrar que desean

obtener los hechos claros a cerca de los sentimientos y preocupaciones de los empleados.

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa, y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

Cuando la comunicación ascendente no funciona, y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumulan hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales, e intentos de sindicalización.

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

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES)

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

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

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse una idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tiende

a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes.

Se conoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición inicial o a la popularidad. Uno de los peligros de estos sistemas de rumores, es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir 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 les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctiva confesando la mentira y siendo honesto en el futuro. En tercer lugar, los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionara preocupación a sus empleados. Y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados, antes de que se generen significados distorsionados, con esto se pueden minimizar los problemas, y esto es muy cierto, ya que cuando los empleados no tienen la información precisa correspondiente al significado de los cambios, ellos elaboran los propios.

Mas sin embargo cuando los supervisores mantienen constantes las relaciones de confianza con sus empleados, y en especial con los líderes de grupos informales, estar n en posición de manejar con facilidad a los empleados que intentan ganar políticamente a su costa.

En esta situación todo lo que debe hacer el supervisor es decir a los empleados que confíen en ,l, que lo que han oído no es correcto, y que la persona que les ha dado esa información ha distorsionado los hechos o les ha mentido.

Por lo tanto es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo, y en especial entre los líderes de grupos informales.

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION.

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado, es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

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

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

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos en ellas, buscando siempre que en sus movimientos corporales y lo que dicen es complemente mutuamente.

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

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

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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

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

- 1.- Algunas personas no son muy hábiles para hablar, y por lo tanto tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les llevan todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- 2.- Es difícil escuchar un mensaje si no se está de acuerdo con su contenido, aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsos actúan en detrimento de una buena atención.

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

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

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada.

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

1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.

2.- Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.

3.- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios, y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información 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 empresa.

5.- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas dentro de la empresa.

6.- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.

7.- Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.

8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

9.- La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades, etc.

10.- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

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

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

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.

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

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

Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados excedan los beneficios que se obtienen de sus servicios, lleva tiempo aprender como llevar a cabo en forma correcta una tarea en un medio ambiente de trabajo nuevo. Las malas practicas de personal solo prolongan el periodo de recuperación.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del periodo de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya sea que estén representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el trabajo una vez que ha terminado un periodo de prueba establecido. La mayoría de los supervisores reconocen cuan difícil es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si este ya a acumulado antigüedad.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y selección de cuidadosos para que de contraten a los mejores prospectos, o bien si desean contratar a cualquier persona que llega a la oficina, y después de invertir tiempo, dinero y esfuerzo, aplicando medidas disciplinarias en contra de los empleados problema.

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

Aunque existen disponibles muchos instrumentos y técnicas para evaluar los rasgos, características y habilidades de los empleados potenciales, el proceso de entrevistas es todavía la técnica que recibe la mayor importancia en el proceso de selección.

TECNICAS DE ENTREVISTA.

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos 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 técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante.

La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador, trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiada estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que escuchar las respuestas.

Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes, y estos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

La entrevista no dirigida, es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta, necesidades, metas, 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 fácil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad. Los entrevistadores pueden ejercer un autocontrol y no revelar sus propias ideas y sentimientos al conducir una entrevista no dirigida, y deben evitar expresar aprobación o desaprobación aunque sea solicitado por algún aspirante.

Esta técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

Más sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Fases de la Entrevista:

a) Rapport.

Este termino significa "concordancia", "simpatía"; una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que este comience a hablar y establecer un ambiente de armonía. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo".

b) Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Desenvolvimiento de la entrevista de empleo en esta fase:

- Historia laboral

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, ingresos económicos, actitudes, habilidades para relacionarse, etc.

- Historia Educativa

Esta área pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente "líder, aplicado, peleonero, etc."

- Historia personal

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante. La información ha obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de si mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia a donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia si mismo.)por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.) probablemente será mas tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando fut bol americano.

Tiempo Libre

Aquí se esta buscando tener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

- Proyectos a corto y a largo plazo

Básicamente se desea conocer como quiere proyectarse al futuro realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

c) Cierres

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la revista se anuncia el final de la misma, dando por terminado al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se dará a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable se deberá orientar, lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que " la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado implica derrota sino, por el contrario, un estimulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento mas adecuado de sus recursos.

ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.

Un programa para orientar a nuevos empleados, no es una actividad de lujo, es una necesidad absoluta. El objetivo primordial de cualquier programa de orientación o inducción es facilitar a los nuevos empleados a ajustarse a sus puestos, a sus grupos de trabajo, a la empresa e inclusive a la comunidad. Por desgracia muchas empresas no cuentan con ningún programa de orientación para nuevos empleados, y muchas de las que lo tienen solo permiten a los supervisores desempeñar un papel limitado. La principal responsabilidad de orientación recae usualmente en los especialistas de personal, eso es un error, la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores. Los especialistas de personal deben auxiliar a los supervisores y no lo contrario.

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 orientación podría durar entre 6 meses a 1 año.

El proceso de orientación 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 satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- c) Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados. Por supuesto, estos procedimientos se modificaran para cada ambiente de operación:

- 1.- Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- 2.- Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita al empleado para efectuar su trabajo.
- 3.- Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
- 4.- Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- 5.- Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.

6.- Observar que los empleados sepan en donde esta ubicado el reloj en donde registrara su entrada. Así también informarles a cerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.

7.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.

8.- Programar platicas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).

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

CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

Cualquier empresa que intente aferrarse al pasado cuando la sociedad o los mercados que se atienden perciben que las cosas deben hacerse de otra manera, se convertira seguramente en parte del pasado.

Desde la perspectiva de los empleados, la capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

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

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos. La capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño; mientras que en el desarrollo del empleado debe entenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

a) Capacitación por inducción.

- b) Capacitación hacia nuevas técnicas
- c) Capacitación por equipo y accesorios.
- d) Capacitación para desplazamiento tecnológico
- e) Capacitación correctiva.

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

1.- Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad para operar 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, métodos y procedimientos que les permite visualizar, mental y físicamente lo que deben hacer y porque deben hacerlo.

3.- Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales: Se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice, sino mediante lo que se practica. Por ejemplo: Si un supervisor habla constantemente de seguridad, pero no la practica, los empleados llegarán a la conclusión equivocada acerca de la preocupación que tiene el supervisor acerca de su bienestar y por lo tanto dichos empleados y dichos empleados comenzarán a tratar la seguridad como algo carente de importancia.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.

Para el supervisor:

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

Para los empleados

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

Un supervisor que no tiene que emplear mucho tiempo del día cuidando y controlando a sus empleados tendrán mayor tiempo para la administrar.

Para la Empresa:

Una fuerza de trabajo capacitada es mas eficiente y efectiva siendo así sus costos probablemente serán menores que los competidores cuyos empleados no están capacitado, por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores.

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 específicos.

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- a) Aumentar la producción.
- b) Operar nuevos equipos.
- c) Mejorar las técnicas existentes.
- d) Mejorar la cooperación.
- e) Mejorar el liderazgo
- f) Reducir accidentes.

La selección de cualquier programa de capacitación frecuentemente presenta una serie de problemas; como ejemplo: podemos decir que no es raro que se le contemple a esta como una forma de acción disciplinaria.

Por ultimo a continuación se enumeran algunas preguntas importantes que las empresas deben considerar al elaborar un programa de capacitación:

- 1.- Cuales son los objetivos básicos de la capacitación?
- 2.- Como satisfacer a la capacitación las necesidades de empresa y empleados?

- 3.- Que métodos deben utilizarse? Libros, conferencias, vestibular, etc.
- 4.- Como puede motivarse a los empleados para que participen?
- 5.- Como se seleccionan los empleados que participarán?
- 6.- Si la empresa es sindicalizada como se persuadir a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación?
- 7.- La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa?
- 8.- Se pagará a los empleados tiempo total, parcial, o ningún durante la capacitación?
- 9.- Cual será la duración del programa de capacitación?
- 10.- Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?
- 11.- Que tan pronto se pondrá en practica la capacitación?
- 12.- Se concederán a los empleados , nuevos puestos como resultados de la capacitación?
- 13.- Quien dirige la capacitación?
- 14.- En donde tendrá lugar la capacitación?
- 15.- Que tipo de seguimientos tendrán lugar?

Estas condiciones no son exhaustivas, Pero se incluyen las mas importantes que se deben contestar al momento de planear un programa de capacitación?

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

HOSPITAL UNIVERSITARIO

I.- Historia de la institución.

Gracias a la iniciativa y el esfuerzo del Dr. José Eleuterio González se inicia la construcción del Hospital Civil de Monterrey.

Abrió sus puertas el 1 de mayo de 1860 con una pequeña sala única con capacidad de 14 camas. El proyecto final para 100 camas, solo se vió concluido en 1891.

Su primer Director fu, el Dr. Gonzalitos hasta su muerte, acaecida el 4 de abril de 1888, y desde entonces se llamó Hospital Civil Gonzalitos.

Fue hasta el 2 de junio de 1952 cuando en ceremonia oficial se hace entrega de el Hospital Civil José, Eleuterio González a la Universidad de Nuevo León, tomando posesión como Director del Hospital el Dr. Serapio Muraira, a la vez Director de la Facultad de Medicina, institución responsable desde ese año de manejar y administrar el Hospital Universitario. El rector de la Universidad en ese momento era el Lic. Raúl Rangel Frias.

II.- Objetivo de la Institución.

El objetivo de esta institución es prestar a la comunidad un servicio medico, así como capacitar a los estudiantes del sector salud, aportando sus instalaciones para llevar a cabo esta tarea.

II.- Area en la que se estudiaron los problemas.

El área en la que enfoque mi atención, es el área de terapéutica quirúrgica. Esta área comprende diferentes áreas, las cuales son mencionadas a continuación:

- Cuidados Intensivos Post-quirurgicos.
- Quirófano.
- Recuperación transitorios.

IV.- Problemas detectados actualmente:

El área de terapéutica quirúrgica esta pasando por una serie de problemas en cuanto la administración y supervisión del personal. Los problemas que se diagnosticaron son los siguientes:

a) Estilos de supervisión perjudiciales para el área en cuestión.

Estos tipos de supervisión son tanto por parte de el jefe de el área como por algunos supervisores.

Los estilos de supervisión que afectan el buen desenvolvimiento de los trabajadores de dicha área son los siguientes:

- Estilo paternalista.
- Estilo autócrata consumado.
- Estilo indiferente.

Estos estilos de supervisión, traen como consecuencia reacciones negativas por parte del grupo, tales como:

- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- Descuido del trabajo, rendimiento bajo.

b) Existen barreras de comunicación catalogadas dentro de las barreras generales, las cuales son:

- Fallas de la comprensión de los motivos personales.
- Sentimientos de prepotencia.
- Superioridad o inferioridad percibida.

CAUSAS:

Falta de capacitación a los supervisores del área.

SOLUCIONES:

Ofrecer una amplia capacitación a los supervisores en cuanto a administración y supervisión de personal. Esto con el fin de motivar a el grupo a desempeñar sus labores con calidad y sin ninguna reacción negativa generada por los problemas antes mencionados.

Capacitando efectivamente a los supervisores, se obtendrán resultados positivos que se reflejaran en un mejor trabajo en equipo por parte del grupo. Además se creara un ambiente de trabajo mucho mas grato y de mas confianza entre el grupo y el supervisor.

Además de tomar las medidas anteriores, debemos aclarar que no es recomendable tomar un solo estilo de supervisión, a menos que sea un tipo de supervisión especial, como lo es en el ejército, en el cual es indispensable un tener un estilo de supervisión autócrata; o en un laboratorio, donde se tiene que llevar a cabo la elaboración de una substancia química, medicamento, etcétera, y por lo tanto se tiene que seguir una secuencia ya establecida para la elaboración de dichas substancias.

Los diferentes tipos de situaciones en las que nos encontremos como supervisores, demandaran también diferentes estilos de supervisión.

CONCLUSIONES

Sabemos que el supervisor de una empresa, tiene grandes responsabilidades con el buen funcionamiento de la misma, por consecuencia se debe de tener una buena preparación y contar con habilidades necesarias para poder desemboverse adecuadamente en este puesto.

En el caso practico, nos dimos cuenta de algunos problemas que pueden acontecer dentro de una empresa, sin embargo debemos estar conscientes de que existen una gran variedad de problemas distintos a los mencionados en este caso practico, y que debemos atacar de diferentes maneras.

Espero que esta información, sirva para conocer y comprender las características con que debe contar un buen supervisor, así como sus limites de responsabilidades y derechos, todo esto para el buen desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Libro: La administración y la supervisión efectiva de personal.
Autor: F.I.M.E.
Editorial: F.I.M.E.
Edición: Última Edición.

Libro: Administración de personal y Recursos Humanos
Autor: William B. Werther, J.R. / Keith Davis
Editorial: Mc. Graw Hill
Edición: Segunda Edición.

Libro: Administración de Recursos Humanos
Autor: Fernando Arias Galicia
Editorial: Trillas
Edición: Segunda Reimpresión, Noviembre 1991.

