

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



"ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL"

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ROBERTO LEON JASSO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
NOVIEMBRE DE 1997

T

HF5549

L4

1997

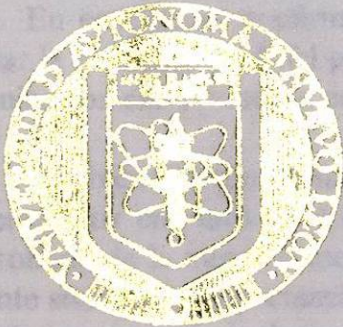
c.1



1080096854

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



"ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL"

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

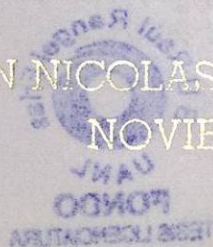
PRESENTA

ROBERTO LEON JASSO

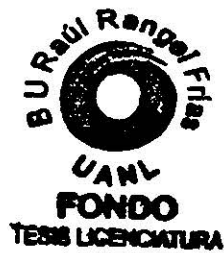
ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

NOVIEMBRE DE 1997



T
H 554
L4
1997



ADMINISTRACION Y SUPERVICION EFECTIVA DE PERSONAL

El curso “Administración y Supervisión Efectiva de Personal” ha despertado en mi un interés muy especial, debido principalmente a la necesidad de realizar mejor mi trabajo, en el cuál tengo bajo mi responsabilidad el supervisar algunas personas.

En este curso confirme que es necesario crear un medio ambiente adecuado para mejorar la productividad del personal, la importancia de ser un líder y establecer canales de comunicación clara y formal entre la empresa y el empleado.

También me quedo claro que la función de un supervisor como intermediario entre el negocio y sus empleados es sumamente delicada, es necesario estar bien preparado para desarrollarla de la mejor manera posible, buscando siempre el estar bien capacitado y tener presente siempre la importancia que la empresa nos confiere al ofrecernos un puesto de este tipo, sin importar el nivel que ocupe en el organigrama, toda persona que tenga a su cargo gente, sabrá que se deben sortear diferentes situaciones cada día para llevarlas a buen término.

Este curso me ha aclarado algunas dudas que tenía, y me ha ayudado a mejorar mi estilo de trabajo; ya con la conciencia de lo que debo hacer, por que debo hacerlo y los posibles resultados que me traerá. Un supervisor que planea bien sus objetivos deberá obtener siempre mejores resultados, pues quien organiza adecuadamente las cosas sabe que requiere hacer para lograr sus metas y tardará menos tiempo en resolver las contingencias que se presenten.

Quiero expresar mi agradecimiento de una manera muy especial por los conocimientos que he adquirido en este curso y por las experiencias expuestas por el Ing. José Luis Arredondo, que nos ayudarán a desenvolvemos mejor como Profesionistas y como futuros hombres de empresa.

Por último, solo me resta el reafirmar mi compromiso con la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica y con la Universidad Autónoma de Nuevo León de trabajar fuertemente en mi desarrollo como profesionista para poner siempre en alto el nombre de mi facultad y en consecuencia el de mi Alma Mater.

Roberto León Jasso
Pasante de la carrera I.A.S.

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado a mis maestros, de quienes he obtenido los conocimientos suficientes para acreditar las materias necesarias para ser llegar a ser Pasante de Ingeniería.

Al Ingeniero José Luis Arredondo G. quien además de haber impartido el curso del cuál me valgo para lograr la valiosa meta de llegar a ser Ingeniero de la carrera “Ing. Administrador de Sistemas”, me ha enseñado conocimientos de su experiencia personal que llevados a la práctica enriquecieron mi desempeño en mi empleo actual.

También quiero dedicarlo de manera especial al Ing. Sergio A. Cabello Garza, quien deposito su confianza en mi para desempeñar un puesto en la empresa y aplicar estos conocimientos y enriquecer mi experiencia personal con sus consejos.

Además quiero dejar presente en este material mi más profundo agradecimiento a mi Padre el Sr. Luis León Vargas, a mi Madre Ma. Felipa Jasso de León (Q.E.P.D.), a mis hermanos y amigos porque a ellos debo este deseo de superación y el apoyo moral que me ha impulsado para salir adelante y lograr esta meta tan importante en mi vida.

Gracias a Dios por darme la fortuna no solo de ver concluída mi carrera, sino por darme además un gran tesoro: mi Esposa Alma Gpe. García de León y a mi hija Alma Elizabeth a quienes siempre dedicare con amor este y todos los logros de mi vida.

Roberto León Jasso

LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

TEMARIO

I.- El Proceso Administrativo y el singular papel del Supervisor en la organización.

- 1.- Funciones de Supervisión.**
- 2.- Actitudes apropiadas de Supervisión.**

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

- 1.- Estilos de Dirección (Tipos más comunes de supervisores).**
 - a) Autócrata Consumado.**
 - b) Estilo Paternalista.**
 - c) Estilo Indiferente.**
 - d) Estilo de Rienda Suelta.**

2.- Liderazgo Situacional.

III.- Como mejorar la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus supervisores.

- 1.- Barreras de la Comunicación.**
 - a) Para la comunicación efectiva.**
 - b) En el lenguaje.**
 - c) Creadas por prejuicios o predilecciones.**
 - d) Influenciadas por el puesto.**
 - e) Creadas a través del manejo del tiempo.**
 - f) A través de los espacios.**
 - g) Generales.**

2.- Canales Formales e informales de la comunicación.

IV.- Selección, Orientación y Capacitación de empleados.

- 1.- Entrevistas de Selección.**
 - a) Técnicas de Entrevista.**
 - b) Preparación de la entrevista.**
 - c) Conducción de una entrevista exitosa.**
 - d) Peligros que se deben evitar al entrevistar.**

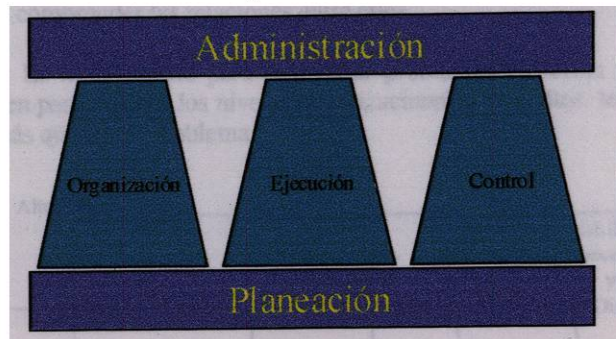
2.- Orientación a los nuevos empleados.

- 3.- Capacitación y Desarrollo de empleados.**
 - a) Beneficios de la capacitación.**
 - b) Beneficios para la empresa**
 - c) Elaboración de un programa de capacitación.**

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

ADMINISTRACIÓN ¿CIENCIA O ARTE?

La administración, al igual que otras actividades o disciplinas que realizamos (ya se trate de la música, la pintura, la composición musical, la ingeniería, la contabilidad e incluso el béisbol) es un arte. Se trata de conocimientos prácticos. Consiste en hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento organizado sobre la administración. Es este conocimiento el que constituye una ciencia. Por lo tanto, la administración como práctica es un arte; el conocimiento organizado en que se sustenta la práctica se puede denominar ciencia. En este contexto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

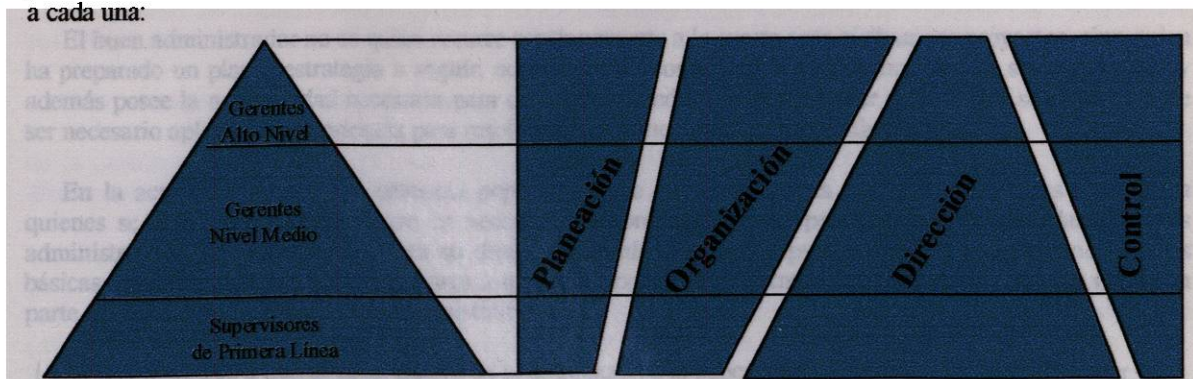


La administración es un proceso fundamental en la vida del ser humano y podemos encontrar un sin número de problemas que son ocasionados por una mala administración, así como casos en los que la buena administración ha llevado a organizaciones exitosas al éxito.

Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Para ampliar esta definición veamos que:

- 1.- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- 2.- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- 3.- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- 4.- La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.
- 5.- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

Todos los gerentes desarrollan funciones administrativas, pero el tiempo que dedican a cada una de ellas puede ser diferente. A continuación se muestra en la figura las proporciones de tiempo relativo que se destina a cada una:



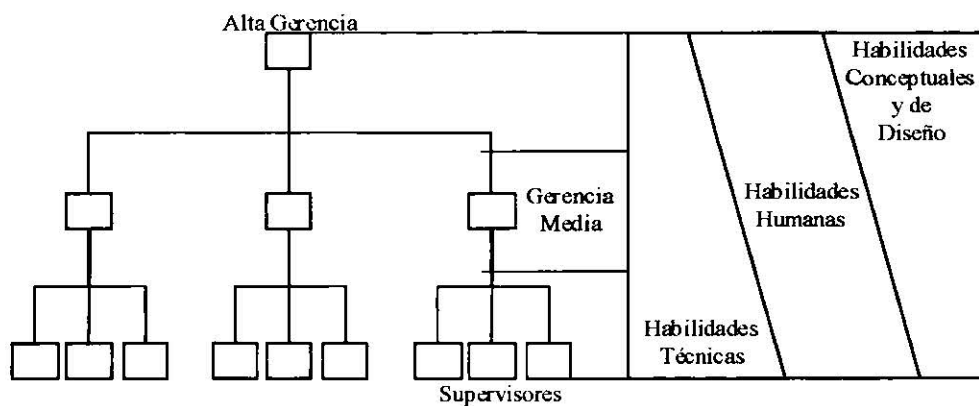
Robert L. Katz identificó tres clases de habilidades administrativas, a esta tal vez se pueda añadir una: La habilidad para diseñar soluciones.

1.- **Habilidades Técnicas:** Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas.

2.- **Habilidad Humana:** Es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativo; es el trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres de expresar sus opiniones.

3.- **Habilidad Conceptual:** Es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.

4.- **Habilidades de diseño:** Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema.



A la administración podemos considerarla un proceso universal, pues lo mismo planeamos lo que haremos en nuestras vacaciones o fines de semanas que elaboramos grandes y complejos proyectos para nuestra empresa.

Para poder aplicar adecuadamente el proceso administrativo es necesario conocer el entorno que nos rodea ante cada situación que se nos presente, darle el enfoque que le corresponde quitándonos la idea de seguir siempre el mismo camino. La administración no emplea una regla estricta sobre todos los casos, pero nos da herramientas suficientes para actuar de acuerdo a cada uno de ellos.

El buen administrador no es quien recurre continuamente a la suerte para evaluar sus proyectos, sino quien ha preparado un plan o estrategia a seguir, con planes de contingencia y programación de sus actividades y además posee la receptividad necesaria para captar de inmediato ante cualquier cambio que se presente y de ser necesario aplique su experiencia para resolver positivamente cualquier contingencia.

En la actualidad existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Pero es necesario comprender que las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son administradores y participan de las mismas actividades básicas. Podemos considerar supervisores a quienes supervisan en forma directa a otras personas y forman parte del primer nivel en la escala administrativa.

Es frecuente que a mayor nivel dentro de la organización al supervisor se le denomine administrador.

La diferencia principal que existe entre los términos administrador y supervisor consiste básicamente en la profundidad de las actividades que realizan pues mientras un supervisor dedica mayor parte de su tiempo para trabajar con la gente, el administrador se preocupa por el comportamiento del mercado, tiempo, sucesos, tecnología, medios de difusión para sus productos, maquinaria y sistemas internos y externos de la empresa.

Un administrador participa en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo, mercadotecnia y control. En cambio un supervisor puede o no participar de muchas de estas actividades pero deben centrar su atención en lograr que la gente a su cargo coopere en el logro de los objetivos trazados por la organización, para lo cual él debe estar bien capacitado y consciente del esfuerzo que debe de realizar para lograrlo.

Una persona que debe cumplir con una actividad de supervisión puede según el alcance de la actividad que realiza ser denominado: capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, líder de proyecto, jefe de oficina o inspector.

El ser supervisor es una de las actividades más complejas y difíciles de la administración de un negocio pues el supervisar empleados en cualquier nivel de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié.

Un supervisor es el enlace entre la estructura administrativa y la operativa de la organización, sin importar si desarrolla actividades de oficina, técnicas o manuales. Es común que el empleado vea en el supervisor a la persona que representa los intereses de la empresa, por lo que corren el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de la gente que compone la administración, de sus trabajos y sus relaciones interpersonales se vean afectados de muy diversas formas por la relación que tengan con sus supervisores inmediatos.

La habilidad de un supervisor para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y responsabilidad de la empresa. De tal forma que debe cuidar en principio que sus actos sean los adecuados y fomenten un buen ejemplo para sus subalternos, así como cuidar de que la gente que colabora con ellos evite actitudes no deseadas, por el bien de la organización y sus proyectos.

La tensión que puede ocasionar un puesto de supervisor llega al grado de contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental. Aun así es necesaria para todo ser humano un poco de tensiones, pues estimulan fisiológica y psicológicamente. Es muy cierto que algunos empleados trabajan mejor bajo tensión, pues ellos canalizan esta tensión hacia resultados positivos y esto puede resultar muy satisfactorio para el supervisor y para la empresa.

Lo anterior es cierto y refleja la necesidad de algunas personas de trabajar estimulados bajo presión, pero también es cierto que no todas las personas aguantan este ritmo y mucho menos que rindan más estando bajo cargas intensas de trabajo. Aquí es donde el supervisor debe hacer gala de sus habilidades y su receptividad para conocer muy bien las habilidades y necesidades de cada persona de su equipo de trabajo.

Para ser capaz de manejar personal en forma exitosa se requiere una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Para que un empleado sea colocado como supervisor es necesario darle el beneficio de la capacitación, de no ser así solo estaremos incitando la ocurrencia de problemas que son asociados directamente con la falta de habilidad para manejar la tensión.

Cuando el problema a tratar es de tipo técnico o metodológico debemos asignar especialistas o consultores para encontrarle solución. Pero de ninguna manera debemos asignar especialistas a la administración de personal, en este caso debemos asignarle la tarea a un supervisor calificado que actúe inmediatamente como generalista y no como especialista. Un especialista puede tratar a un empleado que es descuidado, flojo, hostil, de mal genio, voluble o agresivo; por lo tanto un supervisor debe ser al mismo tiempo ingeniero en producción y de conducta humana.

Anteriormente los supervisores se valían de su autoridad para lograr los propósitos de la empresa, logrando la productividad basándose en presiones, controles extremos y castigos que se imponían a los empleados por no cumplir con lo que les era asignado como tarea. Podemos decir que antes eran más severos que hoy en día.

El supervisor moderno obtiene la cooperación de su gente a través de métodos de dirigir más complejos haciendo valer su autoridad por medio de fuerza indirecta y es el responsable directo del desempeño de sus empleados, pero debido a muchos factores se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de sus empleados que en muchas ocasiones resultan difíciles de comprender y aceptar.

El supervisor moderno tiene también la capacidad de poder participar en la selección de candidatos para algún puesto, ya sea por contratación, promoción o bien en el despido de algún empleado, premiarlo, reconocerle algún mérito especial y realizar tareas de ejecución y control como disciplinar y atender las quejas de sus empleados. Todas estas decisiones pueden verse afectadas por el nivel superior.

Por ser el responsable directo del empeño que sus empleados pongan en el logro de las metas solo el debe responder a las preguntas que hagan las personas de nivel superior cuando no se logran los objetivos.

El cambio que se ha dado en el papel de supervisor ha afectado enormemente a quienes ya habían trabajado con el estilo anterior y que ahora se ven confundidos por perder ese control ilimitado sobre sus empleados. Incluso llegan a sentirse inseguros, deprimidos, enajenados, apáticos y aún hostiles hacia su trabajo, compañeros y empresa dando como resultado muchos problemas para las organizaciones.

Un supervisor siempre será el enlace entre los trabajadores y niveles superiores de administración, con frecuencia son llamados para representar tanto los intereses de los trabajadores como de la alta administración.

Requiere de mucha habilidad y capacitación el ser supervisor pues no puede actuar solo como representante de la empresa ante los trabajadores pues seguramente perdería efectividad para lograr que sus empleados cooperen para alcanzar las metas trazadas y si se comportaran solo como representantes de los empleados ante la empresa se encontrarían en una mala posición ante sus supervisores y ante la organización.

Un supervisor para que podamos considerarlo exitoso, debe cumplir y trabajar continuamente de manera que satisfaga los objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

Es muy importante para un administrador el saber seleccionar sus supervisores, pues de esto dependerá en gran parte el logro de las metas de sus equipos de trabajo. Puede seleccionarlos sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otra empresa o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable, elegir a los empleados capaces de entre la fuerza laboral para ocupar funciones de supervisor.

El pasar de ser un empleado a supervisor puede ser un trance difícil, pues requiere de esfuerzos muy grandes de su parte, así como de mucho apoyo de la organización de tipo psicológico, educativo y de compartir experiencias con los administradores y especialistas de asesoría. No siempre el trabajador más hábil resulta el mejor supervisor, pues en ocasiones muchos buenos empleados acaban ofreciendo un bajo desempeño que acaba en renuncia o despido debido a que carecen de las habilidades necesarias o se les dificulta acoplarse a su nuevo rol de supervisor; y el peor de los casos es el que se da cuando la persona permanezca en el puesto solo con la finalidad de no perder su prestigio o por no dejar de ganar su nuevo salario.

El supervisor debe tener muy clara la idea desde su inicio, que deberá afrontar riesgos y retos, así como tratar de ser emprendedor y desear constantemente superarse y satisfacerse de estos beneficios, pues si no le proporciona este tipo de ingresos psicológicos como son la satisfacción en el trabajo, desafíos,

reconocimientos y creatividad, ninguna persona podrá compensar solo con un sueldo la tensión que le provocara un puesto como este.

1.-FUNCIONES DE SUPERVISION

Los supervisores como creadores de un medio ambiente adecuado para la productividad y el buen desempeño de sus empleados ejerce influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Podemos por tanto considerarlos como manipuladores.

Estos deberán ser hábiles para el manejo de empleados sin que estos lo consideren un explotador, principalmente cuando este busca que hagan algo que estos no desean hacer por sentirse explotados. Deben ser capaces de participar en forma efectiva en las actividades de la administración y crear los medios ambientes necesarios para que las personas estén dispuestas para lograr metas comunes.

Un supervisor debe ser capaz de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben de comprender a las personas, los requerimientos de su trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender que es lo que motiva a sus empleados y hacia que fines se ven motivados.

Los supervisores deben poseer habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben de saber como reunirlos. Es de suma importancia el cómo se acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

Deben además saber programarse en el tiempo, no es solo necesario saber que decir, ni como decirlo, sino también cuando decir algo. Deben considerar el caso especial que están tratando y la persona con la que están dialogando, cada ser humano es único y debe establecer una relación y un enfoque personal para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente su deseo de cooperación y no lo disminuya por equivocar su proceder.

Deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como expresarles que han satisfecho o superado los estándares cuando se de el caso, pues estas habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez, percepción y sensibilidad.

Un supervisor debe estar bien capacitado incluso en aspectos como el de la comunicación, ser un comunicador efectivo le ayudara a vender sus ideas a sus superiores, a sus empleados y compañeros. Y considerar que la perseverancia en combinación con la astucia para vender una idea ayuda mucho para lograr el apoyo de los demás.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro, exigiéndole esta, habilidad para anticiparse a cualquier contratiempo.

Los supervisores deben saber ejercer control cuando las situaciones lo exijan, ya que tienen la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.

Aunque se puede considerar a los empleados como responsables de sus acciones, la responsabilidad final recae en la persona que ostenta el cargo de supervisor. En estas ocasiones los supervisores deben ser capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados.

Los supervisores juegan un papel importante durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, pues deben cerciorarse de que la persona contratada cumpla con el perfil que este ha planeado de acuerdo a las necesidades de el puesto. Aunque en muchas ocasiones las empresas limitan al supervisor en este proceso y en algunos casos ni siquiera es tomado en cuenta. El supervisor es una pieza fundamental para determinar quien merece un ascenso, una promoción o bien un incremento de sueldo o salario de acuerdo al desempeño observado por él durante cierto tiempo. Este tipo de responsabilidades le dan al supervisor una

valiosa herramienta para premiar a los subordinados que regularmente cumplen satisfactoriamente con los objetivos que se han trazado para ellos.

Podemos tomar como parte de los requerimientos principales el que el supervisor sea una persona hábil en relaciones interpersonales, líder por naturaleza, conocedor del área que tendrán a su cargo tanto en cuestiones técnicas como de relaciones humanas.

Es posible que si una persona cuenta con una preparación formal para conocer el puesto de supervisor pueda manejar a su personal, o bien si su preparación es a nivel técnico podrá resolver problemas de carácter técnico, pero solo quien sea capaz de combinar ambas cosas podrá lograr el éxito de los objetivos.

Si una persona solo conoce aspectos técnicos y no sabe tratar a su personal, tarde o temprano podría desencadenar en problemas laborales o bien si sabe tratarlos pero es incapaz de resolver problemas técnicos, este se verá ante una respuesta negativa de la gente a su cargo, quien le tendrá desconfianza y rehusará apoyarse en él para resolver cualquier eventualidad que se presente.

Los supervisores son líderes formales de los grupos de trabajo, por lo tanto, las actitudes que muestren y el ejemplo que den afecta directamente la conducta de sus empleados.

Si el supervisor no comprende claramente su misión y deberes dentro de la empresa o no tiene la suficiente capacidad para delegar en forma apropiada estas responsabilidades es usual que trabajen bajo condiciones y circunstancias muy frustrantes. La alta administración, así como los asesores especialistas deben reconocer la unicidad del papel de supervisor y al hacerlo deben considerar los siguientes tres puntos importantes :

1.- Los supervisores forman parte de la administración y se les debe tratar como tal, con todos los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de sus superiores.

2.- La administración y sus asesores deben ser capaces de modificar sus decisiones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores, se debe tener bien presente que los supervisores están en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones del nivel superior.

3.- Los asesores especialistas en particular deben reconocer los desafíos y problemas que enfrentan los supervisores, deben darles el apoyo y capacitación dentro y fuera del trabajo, así como asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución en grupo de problemas, asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios. Cada supervisor necesita comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

2.-ACTITUDES APROPIADAS DE UN SUPERVISOR

- A) **AMBIENTE DE TRABAJO.**- La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y satisfacer al mismo tiempo necesidades personales.
- B) **TOMA DE DECISIONES BIEN FUNDAMENTADAS.**- Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que involucren empleados deberán solucionarse de acuerdo a méritos de cada empleado y no en base a simpatías personales con un empleado o grupo de ellos.
- C) **ACEPTAR LAS DECISIONES DEL NIVEL SUPERIOR.**- Los supervisores deben aceptar las decisiones del nivel superior y del personal asesor como una expresión sincera de lo que la empresa se ha propuesto para lograr sus objetivos.

- D) **IMPARCIALIDAD DE PUNTOS DE VISTA.** El supervisor debe congelar sus sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca del nivel superior, dejándolas en privado. no deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Tienen el derecho de revisar con sus superiores las decisiones o políticas, pero siempre en privado.
- E) **RESPECTO .-** Los supervisores deben ganarse la confianza, aprecio y respeto de sus subordinados.
- F) **RECONOCIMIENTO.-** Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, pues el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse con bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas sólidas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.
- G) **RESPONSABILIDAD .-** El supervisor es responsable del desempeño de sus grupos de trabajo, deben saber aceptar la responsabilidad sobre el fracaso total o parcial de un objetivo cuando la causa fue de parte de sus empleados. La responsabilidad del fracaso de objetivos no puede delegarse a sus empleados directamente, él siempre deberá responder por las causas que hayan llevado al incumplimiento de metas y objetivos. La responsabilidad final siempre recaerá en sus hombros, aún y cuando sus empleados sean responsables también.
- H) **OBJETIVIDAD. –** Los Supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, deberá aplicar los valores propios, así como los requeridos por la administración y cada uno de los empleados.
- I) **ASESORÍA Y DISCIPLINA.-** Cuando los empleados requieren de asesoría o bien medidas de disciplina, los supervisores deben de aceptar la responsabilidad y trabajar bajo la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar antes que ser considerada un castigo. El castigo puede ser parte de su rehabilitación, más el objetivo debe ser claro : la rehabilitación del empleado.
- J) **DELEGAR AUTORIDAD.-** De vez en cuando el supervisor deberá considerar el delegar cierta responsabilidad a cada uno de sus empleados de acuerdo a su trabajo. Debe considerar factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad debe permitir a sus empleados sin poner en riesgo la productividad.
- K) **RESPECTO A LOS DERECHOS .-** Se debe estar consciente como supervisor de cuidar el respeto a los derechos de cada empleado, pues actualmente nos encontramos en una época en la que todos somos sensibles al trato que nos dan respecto a nuestros derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.
- L) **APLICACIÓN DE TIEMPOS.-** El supervisor en su calidad de líder esta obligado a fijar tiempos que sus empleados deben seguir para el desempeño en sus tareas. Los supervisores deben predicar con el ejemplo y deben cuidar mucho este aspecto. “Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo”.
- M) **SENSIBILIDAD PERSONAL.-** Los supervisores deben de saber que cada persona tiene 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 sus empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no solo son deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.
- N) **POLÍTICAS DEL NEGOCIO.-** Los supervisores son los responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política en sí no es mala, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.
- O) **CONFLICTOS.-** El conflicto es inevitable en cualquier organización en cualquier caso que se encuentren personas trabajando juntas. Es igual que la política, no es malo en sí mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.
- P) **APOYO A EMPLEADOS.** Deben apoyar a sus empleados en las situaciones que estén en lo correcto. Los empleados respetan a los supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.
- Q) **COMPROMISO FIRME.-** Deben tener la suficiente integridad moral como para cumplir su palabra a sus empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.
- R) **CONFIANZA .-** Todo buen supervisor debe asegurar un clima de confianza agradable, que le permita a los empleados expresarse en forma libre, mostrar sus sentimientos y preocupaciones correctamente sin temores a intimidaciones o represalias.

COMPRENSIÓN Y

DESARROLLO DE UN ESTILO

EFFECTIVO DE LIDERAZGO.

Debemos primero que nada analizar y entender el concepto de 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.

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

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

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones, creándolos, o por medio de un sistema de sucesión.

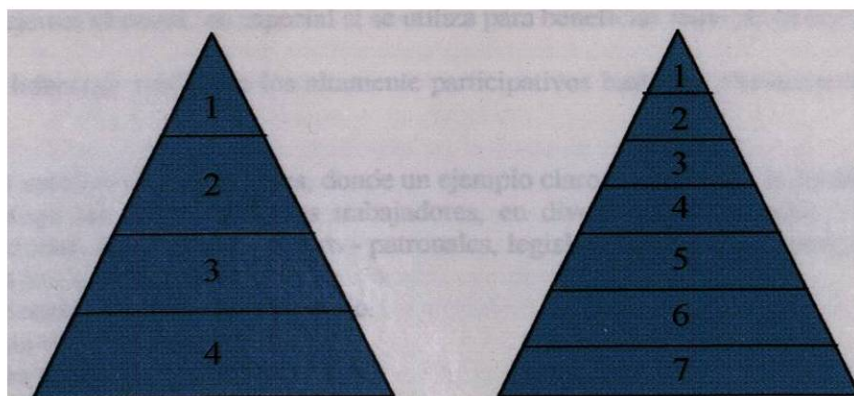
A largo plazo, los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o bien por cooperación voluntaria, aunque siempre será preferible que se logre como cooperación y no como imposición.

Es necesario saber que las personas se unen a una empresa para satisfacer necesidades personales, así como las empresas contratan a los empleados para satisfacer sus necesidades.

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

Es muy importante reconocer además, que sea o no efectivo el liderazgo este implica las complejas interacciones de líderes, seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias como por ejemplo las leyes, el estado de la economía, la posición de la empresa a nivel industrial, su filosofía, sus prácticas, tecnologías, tamaño, haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos o participativos. Un ejemplo de un estilo autoritario sería cuando un supervisor ordena a un empleado a que haga determinada cosa sin darle el derecho de opinar siquiera y mucho menos cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

La mayoría de las empresas son muy estrechas en la cúspide, más que en su base. La figura que se muestra enseguida nos ilustrara una empresa con muchos niveles y otra empresa con unos cuantos, y aunque éstas varían en forma y número, se pueden apreciar fácilmente cómo en la cúspide los espacios son más reducidos que en la base de ambas. Se debe considerar y comprender, así como asimilar que el poder y la responsabilidad varían considerablemente de acuerdo a 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 de sus empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación; esta creencia es comúnmente conocida como “Excesiva orientación a la igualdad”, y es estrictamente incompatible con un sistema capitalista saludable.

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

A cada persona le gusta que se le trate con equidad y se le reconozcan sus méritos y como todas las personas le gusta que se les trate en forma diferente los administradores de todo nivel, deben discriminar. Esta discriminación esta implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina a la gente, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas; por lo que los supervisores en calidad de líderes deben encontrar formas continuamente distintas de tratar en forma distintiva a sus empleados y formas de hacerlo con justicia.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Si examinamos los estilos de liderazgo que han practicado 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.

Debe quedar claro, que el termino participativo, al referirnos a liderazgo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones, como algunas personas puedan inclinarse a creer.

En un grupo participativo, la decisión final siempre recae en el Supervisor. El conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

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

Aunque los estilos de liderazgo han cambiado mucho en los últimos años, aún hay mucha gente en puestos de líderes que no aceptan la idea de que en la actualidad no se puede dirigir a los empleados en la misma forma como lo hacían en el pasado, con los métodos autoritarios de la administración de personal.

El Liderazgo implica el ejercicio del poder, pero esto no significa que se pueda obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

Los estilos de liderazgo van desde los altamente participativos hasta los altamente autoritarios y se debe principalmente a :

- a.) Los valores sociales son cambiantes, donde un ejemplo claro es la tendencia excesiva a la igualdad.
- b.) La ley protege los derechos de los trabajadores, en diversas formas como : la legislación de los derechos civiles, las relaciones obrero - patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y prácticas justas de empleo.
- c.) Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- d.) Competencia nacional y extranjera.
- e.) Disminución de los márgenes de utilidad.
- f.) Los sindicatos y su poder.
- g.) Los niveles superiores de educación formal en los trabajadores.

h.) Los niveles de educación formal de los administradores.

Todo apunta a que estos factores sigan ejerciendo su influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración de las empresas.

CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Hoy en día, y es digno de reconocerlo, los empleados tienen valores y actitudes distintas a las que pudieran haber tenido hace muchos años; los supervisores no pueden por lo tanto vivir del pasado o añorar la época en que los empleados eran más fáciles de manejar, deben adecuarse a lo que actualmente se vive, de lo contrario puede tenerse un conflicto como resultado de la falta de tacto del supervisor hacia sus empleados.

En el corto plazo el supervisor debe comprometerse, aceptando una mayor dificultad para llevar el control y adaptarse a los límites de la empresa o renunciar a su papel de supervisor.

Muchos empleados deben entender que no siempre pueden hacer lo que ellos desean dentro de las empresas y que los privilegios se ganan demostrando una conducta responsable.

La educación formal en mayor nivel ha servido para que los empleados aumenten su conciencia respecto a lo que sucede alrededor y también para aumentar sus expectativas. Los empleados esperan más de la experiencia de trabajo y cuando sus expectativas no se ven satisfechas dificultan más la labor del supervisor, dejando de cooperar o anteponiendo muchas trabas ante las peticiones del supervisor.

También se presentan problemas cuando la empresa no está en condiciones de satisfacer las expectativas del empleado. En estos casos los supervisores deben aprender a educar a los empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas pueden poner a su disposición y porque existen estos límites.

En resumen, es muy claro que el estilo muy autoritario resulta efectivo a corto plazo, pero a largo plazo los resultados negativos de este método llevarían al fracaso.

Podríamos decir que el estilo participativo es la mejor opción para las empresas, sin embargo, se deben considerar algunos factores y condiciones al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica con éxito, y son los siguientes :

- a.) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso no es aplicable la administración participativa.
- b.) En puestos que pueden ser potencialmente peligrosos no se debe permitir la desviación de los procedimientos establecidos como estándar de operación, por lo que este estilo no es aplicable.
- c.) En empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa está limitada en cierta medida.
- d.) El estilo participativo puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En algunas empresas los empleados y la dirección solo desean contribuir con su trabajo, a los primeros no les agrada la idea de participar en la toma de decisiones y a los administradores no les agrada la idea de depositar en ellos este grado de confianza.
- e.) Para que este estilo funcione, se requiere una gran confianza entre empleados y supervisores que conforman los grupos. La empresa deberá apoyar este método de dirección, pero si el supervisor se niega a ponerlo en práctica, será difícil ponerlo en práctica.
- f.) El desempeño debe ser commensurable, no es posible determinar los resultados que se obtienen en éste método de dirección participativa.
- g.) Se debe dirigir el sistema de evaluación de desempeño de la empresa y sus métodos de recompensa hacia la aceptación de riesgos y logro de metas y su sistema disciplinario debe estar orientado a dirigir

la conducta de quienes no tienen un desempeño a la altura de los estándares o las expectativas de la empresa.

ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES MAS COMUNES)

Hasta ahora solo se ha hecho referencia a dos estilos de liderazgo en el manejo de personal. de los cuales haremos una explicación más completa y los ubicaremos en los siguientes categorías además de otros dos que encontramos en los individuos que dirigen las empresas :

A.- Autócrata Consumado :

Se apoya estrictamente en la autoridad para dirigir que le da la organización formal. Una característica de estas personas es buscar la autoridad por sentirse incapaz de ser respetado y de ser obedecido, por lo que utiliza irracionalmente la autoridad que le da su puesto.

Se deben tener presentes los 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 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 apoyar y ejercer estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

B:) **Liderazgo** Esta fuente de poder esta basada en fundamentos carismáticos de la persona y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder; el cual establece metas tomando en cuenta las condiciones existentes, una vez que determino lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer. Él reconcilia las oposiciones internas y las posiciones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptivo al carácter de la empresa.

C:) **Autoridad Profesional** Ésta comprende todo lo referente a conocimientos, experiencias, habilidades, etc. Que el supervisor debe poseer. Generalmente los subordinados esperan que el supervisor sepa más que ellos para que sepa resolver los problemas relativos al trabajo. Se requiere un supervisor con las cualidades necesarias para ello. Alguien sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

En conclusión puede afirmarse es que para un desempeño adecuado el supervisor debe reunir los tres tipos de autoridad: formal, profesional y personal. Su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero carecer de cualquiera de las otras dos le acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia podemos entender al estilo autócrata consumado como aquel supervisor 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 frase más común de los autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso la única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido”. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo :

- A.) Sumisión y resentimiento.
- B.) Aceptación mínima de responsabilidad.

C.) Irritabilidad.

D.) La gran satisfacción es hacer tonto al jefe.

ESTILOS MAS COMUNES DE DIRECCIÓN (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES)

A:) EL AUTOCRATA CONSUMADO

**CARACTERISTICAS : USO IRRACIONAL DE LA AUTORIDAD CONFERIDA
POR LA ORGANIZACIÓN FORMAL.**

POSIBLES REACIONES :

1.-SUMISIÓN Y RESENTIMIENTO.

2.-ACEPTACION MÍNIMA DE RESPONSABILIDAD.

3.-IRRITABILIDAD.

4.-LA GRAN SATISFACCION ES "HACER TONTO" AL SUPERVISOR.

AQUÍ SE HACE LO QUE YO DIGO.

B.) EL ESTILO PATERNALISTA

Se le denomina paternalista al supervisor que trata a los empleados como a sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, dominio y control como lo haría con su propia familia.

También se le conoce como “Manipulador” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de manejar a la gente, de “lavarles el cerebro”; a fin de que haga lo que el quiere, como el quiere “por las buenas”. Su actitud es vender la idea y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

Trata de no usar la autoridad en gran medida sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata, si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sa siempre el que diga la última palabra.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

- A.) La mayoría siente simpatía por 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.

C.) 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 mejorar.
- D.) No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajar en equipo.
- E.) Nadie sabe que hacer ni que esperar.

D.) ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA)

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

Mientras que el autócrata les quita a los subordinados su responsabilidad y el indiferente les delega hasta a suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

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

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

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

- A.) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- B.) Producción de excelente calidad y cantidad (Si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- C.) Excelente trabajo de grupo.
- D.) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el mismo grupo.
- E.) Menos problemas de resentimiento y motivación.
- F.) El supervisor está más descansado y puede planear el tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- G.) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- H.) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

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

Este método no implica 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 lo crean 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, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

Es necesario estar conscientes de que este estilo puede en algunos casos crear confusión en lugar de solucionar situaciones y caos al momento de solucionar situaciones con características especiales de toma de decisiones.

Ahora después de haber estudiado los estilos de liderazgo ¿cual se te antoja para que sea el mejor tipo de supervisión? Es muy frecuente equivocarnos al pensar que este estilo demócrata es el mejor, puesto que dependerá en gran medida el estilo de liderazgo de acuerdo a los subordinados y al momento o situaciones que se presenten.

Los psicólogos han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor, al comparar los diferentes estilos, pero un autócrata dará en ocasiones mejor resultados que el demócrata.

Por ejemplo : el empleado de carácter hostil marchará mejor frente a un autócrata al ser sometido prácticamente a las ordenes de su supervisor. Su hostilidad a la gente debe ser canalizada con firmeza hacia fines constructivos.

La persona insegura que tiende a depender del supervisor también se comportara mejor bajo el mando firme del autócrata, en cambio un 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 único de dirección que encaje a la perfección 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 seguidores.

El supervisor debe entender cada uno de los estilos y adaptarlos a las situaciones que se le presentan en el momento dado (Liderazgo Situacional). Debe ser consciente de su fuerza; analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades, así como sus actividades, sobre todo en sus relaciones personales con los demás; debe mostrarse entusiasta, vivaz y dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de manera arrogante.

La siguiente tabla servirá para comparar la manera de actuar y pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo, de los que hoy en día requieren las empresas modernas :

EL SUPERVISOR AUTOCRATA TRADICIONAL

- A.- Manda y ordena.**
- B.- Depende de su autoridad.**
- C.- Engendra temor.**
- D.- Dice siempre “YO”**
- E.- Señala culpas y errores.**
- F.- Conoce la respuesta a todos los problemas.**
- G.- Convierte el trabajo en tarea ingrata.**
- H.- Dirige el esfuerzo individual.**
- I.- Dice “Hagan esto”.**

EL SUPERVISOR EFECTIVO

- A.- Enseña y aconseja.**
- B.- Depende de la confianza y buena voluntad.**
- C.- Inspira entusiasmo.**
- D.- Dice “NOSOTROS” y “USTEDES”.**
- E.- Resuelve problemas.**
- F.- Consulta y busca el asesoramiento.**
- G.- Convierte el trabajo en placer.**
- H.- Inspira el esfuerzo del grupo.**
- I.- Dice “VAMOS a HACER esto”.**

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

1. ¿Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
2. ¿Sabén todos mis subalternos porque es importante su trabajo?
3. ¿Sabe cada uno de ellos porque es importante su trabajo?
4. ¿Entienden cada uno de ellos porque es necesario un cambio?
5. ¿Tienen motivo de queja mis subalternos? ¿Qué debo hacer para reducir las?
6. ¿Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?
7. ¿Cooperan todos plenamente?
8. ¿Existe ausentismo entre mis subalternos?
9. ¿Trabajan mis subordinados lo mejor posible?
10. ¿Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados? ¿Y cómo?
 - a.) Mejorando los métodos de capacitación
 - b.) ¿Estimulando las sugerencias?
 - c.) ¿Dando más atención a cada subalterno?
 - d.) ¿Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás?
 - e.) ¿Haciendo más fáciles de entender mis instrucciones?
 - f.) ¿Ganando la confianza de los subalternos?
 - g.) ¿Sabiendo más acerca de ellos?
 - h.) ¿Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

Y por último una apreciación muy importante que no debe pasar por alto para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los empleados.

Por ejemplo : una fábrica con instalaciones lúgubres entristece a los empleados y les llena de pesimismo la iluminación deficiente, los adormila, les desagrada trabajar en ambientes sucios, con 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 asco, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, sino que creará 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 más profundo de la naturaleza humana es : “El deseo de ser importante”, basándonos en éste principio nos damos cuenta que a los seres humanos no solo les importan las remuneraciones materiales, sino también incentivos que los hagan grandes en el medio social en el que se desenvuelven.

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si recordamos y aplicamos lo siguiente :

- 1.- Interesarnos 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 más importante que pueda escuchar, hay que llamarle por su nombre.
- 4.- Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demás para hablar de sí mismos.
- 5.- Hay que fortalecer la comunicación efectiva, quien sabe comunicarse y hacer que los demás se comuniquen tendrá las herramientas suficientes para la toma de decisiones adecuada.
- 6.- Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo (Ejemplo : La familia, los hijos, etc.)
- 7.- Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlos sinceramente.

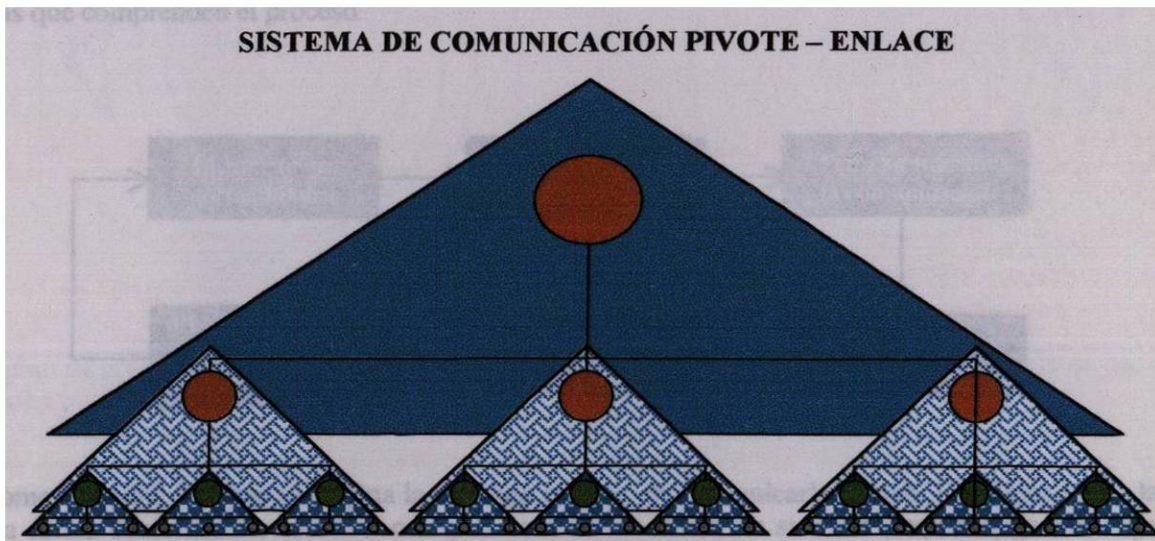
**MEJORAMIENTO DE LA
COMUNICACION ENTRE
SUPERVISORES, SUS
EMPLEADOS, Y SUS
SUPERIORES.**

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

Hoy en día una gran parte de los problemas que enfrentan las empresas están directamente relacionados con problemas en la comunicación. Es indispensable que cualquier líder aprenda a establecer una comunicación clara y efectiva entre sus subordinados y él.

La comunicación se establece siempre con el propósito de transmitir un mensaje o idea, el cual de no ser lo suficientemente claro pudiese provocar confusiones costosas para la organización. Dicho sea en otras palabras, la comunicación con efectividad requiere que las personas a las cuales transmitimos un mensaje lo reciban, lo interpreten y actúen de la manera que se pretende. 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 inter-conectados en forma horizontal y vertical en forma de pivote - enlace.



Cada eslabón representa una unidad o 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.

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

Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote o 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.

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

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

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

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

¿Porque ocurren malas interpretaciones o malas comprensiones en la comunicación?

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

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

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

1.- BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

A) BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

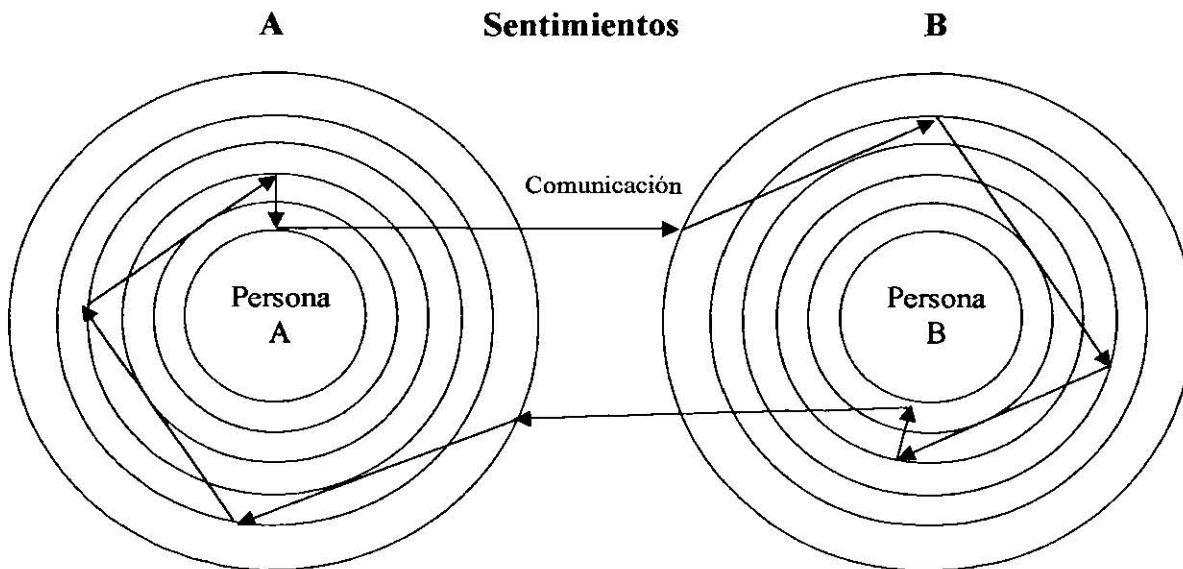
Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

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

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

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de 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.



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

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

B) BARRERAS EN EL LENGUAJE

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y éste puede ser hablado o escrito. Aún cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las palabras varía 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 médicas son notorias por utilizar el lenguaje en tal forma que, a menos de que una persona haya tenido capacitación en esa área, hacen difícil entender sus comunicaciones.

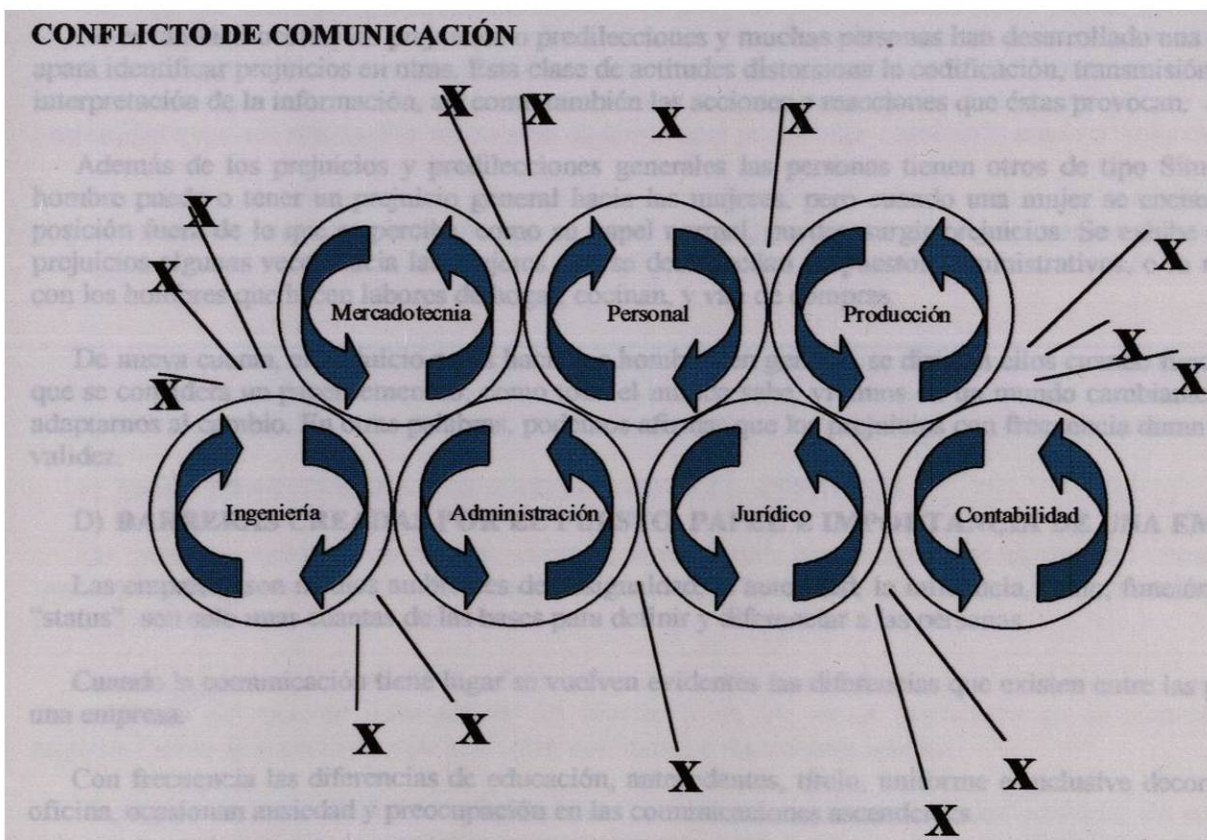
Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo. La educación, las influencias de compañeros y del hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación afectan el uso del lenguaje.

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

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 más modifique cualquier grupo el significado del lenguaje, más lo puede utilizar para diferenciarse.

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

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



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

Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos, para evitar el calor de los conflictos en frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con

las personas exteriores al grupo. Esto por supuesto comúnmente afecta en forma adversa a la cooperación y al desempeño de la empresa.

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

C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES

Todas las personas tienen prejuicios 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 en una combinación de ambos. Por ejemplo, adolescente, católico, bautista, judío, ingeniero, italiano, negro, ciudadano en edad avanzada y contador son imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

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

No es tan 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 éstas provocan.

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otros de tipo Situacional. Un hombre puede o tener un prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en una posición fuera de lo que se percibe, como su papel normal, pueden surgir prejuicios. Se exhibe este tipo de prejuicios algunas veces hacia las mujeres que se desempeñan en puestos administrativos, o lo mismo sería con los hombres que hacen labores de hogar, cocinan, y van de compras.

De nueva cuenta, el prejuicio no es hacia los hombres en general, se dirige a ellos cuando funcionan en lo que se considera un papel femenino; como todo el mundo sabe, vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos al cambio. En otras palabras, podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran más que su validez.

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

Las empresas son medios ambientes de desigualdad, la autoridad, la influencia, título, función posición y "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.

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

No es raro que los supervisores sientan cierta ansiedad cuando analizan una preocupación con el presidente de la compañía y en especial si se discute en la oficina de este. Esta desigualdades inevitables ocasionan problemas.

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.

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

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

E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES 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 esta oportunidad.

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se 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, pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño. Usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su decisión le solicita el aumento. ¿Cuáles son las posibilidades de lograrlo?. Claro que ninguna posibilidad quedaría abierta. Por eso mismo algunas veces es deseable demorar el envío de información.

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

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

F) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.

Las personas somos criaturas con 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.

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

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

Este ha sido un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva.

Para lograr ser efectivos, los instructores 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 presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases : barreras generales, barreras ascendentes y barreras descendentes.

G) BARRERAS GENERALES

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

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.

BARRERAS DESCENDENTES

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza.
- c) Tendencias a prejuizar.
- d) Diferencia 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, éstas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas subyacentes de los problemas, ya que la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas surgen de los problemas en las relaciones.

2.- 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 otro es 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 los son : los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la posición están asociados con la iniciación, distribución y recepción de las

comunicaciones , es fácil de comprender porque los sistemas de información en las empresas están rodeados de tantas emociones.

También es fácil comprender que con frecuencia existe una gran renuencia a cambiar flujos establecidos. Los cambios en los flujos de información usualmente ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

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.

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 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 se ha 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 la naturaleza informativa y 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.

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 ascendente precisa los supervisores deben mostrar que deben obtener los hechos claros acerca de los sentimientos y preocupaciones de los empleados.

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en las 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.

Se debe tener muy claro por parte de los supervisores que cuando un empleado expresa sentimientos negativos a través de los canales creados por él mismo, como por ejemplo con la comunidad y a través de familia o los amigos se deteriora la imagen de la empresa; y ninguna empresa desearía ser un empleados de último recurso debido a que tiene una mala imagen.

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

La clave para evitar estos tipos de problema es desarrollar un clima operativo con canales a través de los cuales puedan 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 interacción e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)

Muchos supervisores tienen los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo 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 pueden 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 los rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tienden a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Debido a la inestabilidad de las relaciones sociales los rumores no tienen un patrón o duración definidos en forma explícita. La participación en los rumores varía de acuerdo en los sistemas formal e informal, a las personas que tienen acceso a la información y a las personas que se ven afectadas por la misma y a otras variantes.

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran una posición social o a la popularidad. Uno de los peligros que 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 deben 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 correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro.

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

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

En cualquier empresa existen personas que intentan aumentar su influencia o el poder de su información con frecuencia intentan hacer esto a costa de la autoridad, prestigio e influencia de los supervisores. Algunos empleados encuentran que les es ventajoso cultivar o adornar rumores, en especial cuando al hacerlo aumentan un prestigio entre sus compañeros. Debe tener mucho cuidado con este tipo de empleados ya que este tipo de situación fácilmente puede dar como resultado una confrontación de poder entre los empleados y los supervisores.

Más sin embargo, cuando los supervisores mantienen constantes las relaciones de confianza con sus empleados y en especial con los líderes de grupos informales, estarán 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 confían en él, lo que han oído no es correcto y que la persona que les ha dado esa información ha distorsionado los hechos o les ha mentado.

Por otro lado, la efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se ve limitada al intentar desacreditar rumores y a quienes los inician.

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 a 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 diferentes significados a las palabras.

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

La mayoría de las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, a nadie le gusta mostrar ignorancia y esto sucede en todos los niveles de la empresa.

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

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

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen se complementen 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 al hablar con un volumen demasiado alto o bajo se 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 que la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.
- 2.- Se debe juzgar la conducta de el receptor después de que recibió el mensaje.

Los movimientos corporales, las expresiones faciales, los cambios de postura y los movimientos oculares proporcionan a los emisores del mensaje una retroalimentación no verbal, y solo es posible observar esta forma de retroalimentación en la comunicación cara a cara.

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 sentimientos y forma de pensar, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del

mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprender 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 impulsivos 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 los juicios 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. El buen escucha solicita una explicación de lo que no se entiende.

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrán sobre ellos las decisiones tomadas por otros. Es muy importante que los empleados sienten que pertenecen a la empresa. Se presentarán menos problemas cuando ellos puedan identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la administración y con los productos o servicios que proporciona la empresa.

Por último, es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones. La filtración de la información confidencial o delicada y en algunas ocasiones información general puede generar resultados adversos para los propios empleados, la administración, la empresa y otros grupos.

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

1. La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan o 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 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, por ejemplo; debe ser moderado a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en nuevo equipo para mantener la competitividad.
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..

Esta lista no es exhaustiva de ninguna manera, pero puede ser útil para los supervisores al planificar y organizar las comunicaciones con sus empleados.

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

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y

CAPACITACIÓN DE

EMPLEADOS

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del período 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 han terminado un período de prueba preestablecido. La mayoría de los supervisores reconocen que es difícil despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si éste ya ha acumulado antigüedad.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y selección cuidadosos para que se contraten a los mejores prospectos o bien, si se desea contratar a cualquier persona que llega a la oficina y después 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 número 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.

Por desgracia, aún las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorgan tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes. Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para entrevistar son entre otros los siguientes :

- “No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o área de trabajo”
- “Es demasiado caro”.
- “Se requiere demasiado tiempo”.

Estos argumentos defensivos son inaceptables cuando se consideran los costos de malas selecciones. Este es el caso de tratar de ahorrar centavos y gastar pesos.

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

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

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

El costo de reclutamiento, en especial de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los últimos años, así también es bastante común el hecho de que cada vez escasean más los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las empresas. Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se

contrata a una persona incorrecta para un puesto, o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se coloca en un puesto inapropiado.

Si las empresas invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento, selección y colocación la conciencia de estos costos sería suficiente incentivo para que la administración cambiara las prácticas y procedimientos.

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 en forma correcta una tarea en un medio ambiente de trabajo y nuevo. Las malas prácticas de personal solo prolongan el periodo de recuperación.

A) TECNICAS DE ENTREVISTA

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstas 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 demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más lo que piensan que lo que el entrevistador desea oír que 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 cómo y que piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

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

Cuando se utiliza esta combinación, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad de respuestas.

Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección. No se hacen preguntas en una forma sistemática o en una secuencia predeterminada y se le da a los solicitantes libertad al responder. Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes, además de que requiere de menos capacitación y habilidad de parte del entrevistador, que en el caso de las entrevistas no dirigidas debido a que es parcialmente sistemática.

B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA

Debido a que muchos supervisores que participan en el proceso de selección de personal no están capacitados para preparar y conducir entrevistas, con frecuencia llevan a cabo un trabajo menos que satisfactorio.

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el supervisor no llegara a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de ésta, que es de examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

Al igual que en el juego del fútbol, se debe de dar una gran cantidad de preparación antes de salir al campo, pero a diferencia de este ejemplo en el que un equipo gana y otro pierde, en el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadores.

Enseguida se mencionan algunas normas que se requieren para preparar y conducir una entrevista con éxito :

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante. Se debe tener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez que se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuzgado.
- Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que leer la filiación, cartas de recomendación o referencia y otro material de un solicitante mientras este se encuentre sentado en la oficina, ya que si ésta situación llegará a suceder, el solicitante reaccionará en forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.
- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.
- Antes de conducir la entrevista se debe de establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista, y así, evitar al máximo las interrupciones. Las interrupciones frecuentes crean el mismo tipo de imagen que leer las referencias del solicitante en su presencia.
- Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

C) CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

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

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

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de su carrera a corto y largo plazo del solicitante.

Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para que el solicitante esté siendo entrevistado satisficará sus necesidades y metas.

Los supervisores deben estar familiarizados con las prácticas de igualdad de oportunidades y de ejemplos justo y asegurarse de no hacer preguntas que violarán la ley.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una "importante" razón por la que muchas empresas no permiten a los supervisores participar en el proceso de la entrevista. Se teme que los supervisores que no conocen tanto de la ley como los especialistas de personal, haga preguntas que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les brinda la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

También se debe informar a los solicitantes acerca de las políticas, tácticas y estructura de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño.

Una modalidad que muchas empresas modernas están aplicando y llevando a cabo es entrevistar a la esposa del solicitante, ya que cada vez es mayor el número de esposas orientadas a la carrera, esto se está volviendo cada vez más importante.

Una cónyuge que no puede seguir su carrera o, una esposa o niños que tendrían dificultades para adaptarse a una nueva comunidad pueden, y con frecuencia lo hacen, ocasionar problemas para los nuevos empleados. Este efecto de traslape de la vida en el trabajo y el hogar puede resultar muy problemático.

También es aconsejable y bajo circunstancias especiales de los requerimientos del puesto, hacer arreglos para comer o cenar con el solicitante, ya que se ha demostrado que existe cierta nivelación en las personas que comen juntas y muchas barreras de la comunicación se disuelven ante una buena comida.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente.

Algunas personas tienen el hábito de anotar impresiones acerca de un solicitante cuando lo entrevistan. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y preocupación del solicitante y éste puede percibir el interés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que escribe y si está causando o no una impresión favorable.

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

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

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

D) PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

- E)** Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y el mundo. Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al entrevistar a un solicitante.
- A) El denominado efecto de Halo :** Todas las personas tienen una determinada tendencia a identificarse con personas que le son similares física, psicológica, y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad. Por ejemplo : A un supervisor él puede gustar o disgustar una minoría específica y un solicitante de ese grupo minoritario puede ocasionar que el supervisor esté consciente o inconsciente influido a favor o en contra de él.
 - B) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto o escuchado.** Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Por ejemplo : El entrevistador puede concluir a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante. Este puede no estar vestido a la moda. Por lo general, es mejor que los supervisores y en especial si son experimentados, actúen sobre lo que perciben si no existen hechos que indiquen lo contrario. En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.
 - C) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo.** Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar. Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.
 - D) Contratar personas que están notablemente capacitadas para un puesto.** Si un empleado, después de haber recibido capacitación después de un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser un miembro contribuyente del grupo, se presentarán problemas con él y con sus compañeros.
 - E) Exceso de comparación con los empleados actuales.** Sería ideal contratar personas que vinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Pero se debe entender y comprender muy claramente que nuestro país está conformado por personas de antecedentes muy distintos. Por lo tanto, la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe : Considerando los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo, reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.

2. 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 es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A sus grupos de trabajo, a la empresa e inclusive a la comunidad.

Por desgracia muchas empresas no cuentan con ningún programa de orientación para nuevos empleados y muchas de las que 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 principal debe recaer en los supervisores y no lo contrario.

La orientación no es una actividad de una sola ocasión para nuevos empleados, no debe estar limitada a la revisión de una lista de verificación de las informaciones que es necesario comunicar.

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 seis meses y un año.

La orientación comienza aún antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo. Cuando se reubica geográficamente a personas recién contratadas, la empresa y los supervisores deben proporcionar asistencia en la reubicación.

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo. Se debe alentar además a los empleados que tendrán contacto con el personal de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en el transcurso del período de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos :

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

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

1. Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
2. Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
3. Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
4. Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
5. Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
6. Observar que los empleados sepan donde esta ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también como informarles acerca del comedor, baños, y áreas de estacionamiento.
7. Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifiquen todas las políticas y procedimientos del personal.
8. Programar pláticas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y medio ambiente).
9. Si la empresa es sindicalizada se debe de informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

3. CAPACITACIÓN 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 convertirá seguramente en parte del pasado.

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad para cambiar. No se debe capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de habilidad, también debe tener una amplia base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones.

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 sobreviven y prosperan 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 largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer 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 el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

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

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

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

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

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

- Para el supervisor

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

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

- Para los empleados

Los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia tienden a protegerse a sí mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

Un supervisor que no tiene que emplear mucho tiempo del día cuidando y controlando a sus empleados tendrá mucho más tiempo para administrar.

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en sí mismo satisface diversas necesidades.

Los empleados con capacitación que desarrollan una imagen fuerte, en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa y se abstienen de participar en actividades que dañen o lesionen la imagen de su organización.

B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar lo siguiente : Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

En los mercados competitivos actuales, una empresa no puede permitirse permanecer inmóvil durante mucho tiempo, dejar de moverse es sembrar la semilla de la autodestrucción.

Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar a sus empleados en forma continúa para satisfacer sus necesidades cambiantes.

C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El primer paso para elaborar un programa de capacitación 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 :

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

Es posible que el mejor enfoque sean simulaciones en equipo electrónico, pero su costo es con frecuencia prohibitiva, así es que los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje y que pueden ser pagados.

Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación, algunos de ellos, en especial aquellos que han estado fuera de la escuela durante muchos años o que tuvieron un mal desempeño dentro de ella, desarrollan temores reales hacia los programas formales de capacitación. Se debe recordar que las personas trabajan con propósitos personales.

Si en sus mentes las recompensas no exceden a los costos, no desearían participar en forma voluntaria.

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

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación se pueden escoger empleados equivocados. El mérito es un concepto evasivo y debe definirse y medirse con objetividad los criterios de mérito.

Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

Si la empresa es sindicalizada, ésta deberá buscar el apoyo del sindicato. Los sindicatos pueden ser muy políticos y se debe considerar la política de la situación en la elaboración de un programa. Sin embargo las consideraciones políticas no deben influir sobre las decisiones al punto de que los programas no satisfagan los objetivos.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfacen o exceden las expectativas, al tiempo de que se deben aplicar esfuerzos de rehabilitación a los entrenados cuyo desempeño es inferior al promedio.

El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones. El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

El seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes.

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

1. ¿Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?
2. ¿Cómo satisficará la capacitación las necesidades de los empleados y de la empresa?
3. ¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?
4. ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
5. ¿Cómo se seleccionarán a los empleados que participarán?
6. Si la empresa es sindicalizada, ¿cómo se persuadirá 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 pagarán a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
9. ¿Cuál 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 está capacitando para otros nuevos?
11. ¿Qué tan pronto se pondrá en práctica la capacitación?
12. ¿Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación?
13. ¿Quién dirige la capacitación?
14. ¿En donde tendrá lugar la capacitación?
15. ¿Qué tipos de seguimientos tendrán lugar?

Estas consideraciones no son exhaustivas, pero se incluyen las más importantes que se deben contestar al momento de planear un programa de capacitación.

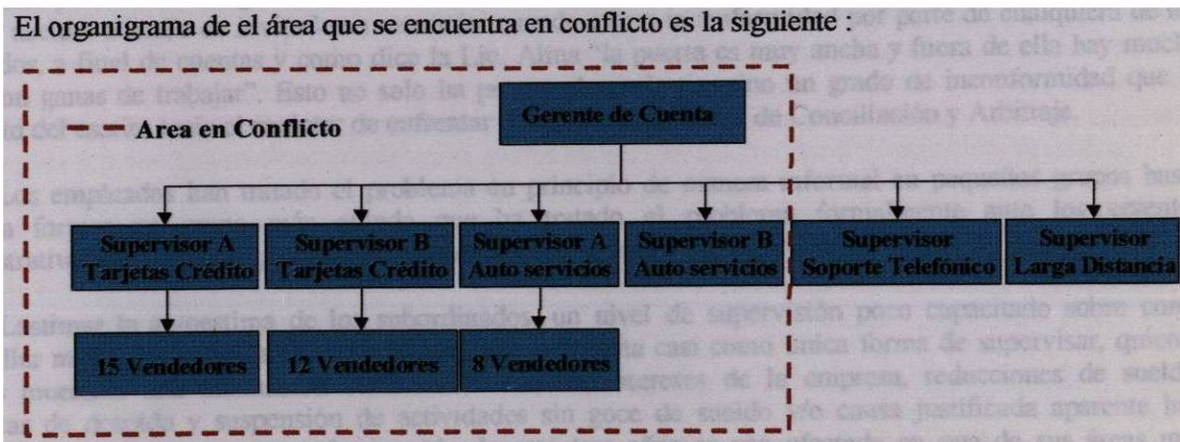
CASO PRACTICO

CONFLICTOS LABORALES EN MULTI - TICKET

Multi - Ticket es un negocio que abrió sus puertas en Monterrey hace ya 3 años; es una franquicia que tiene como función principal la venta de boletos de eventos masivos de esta ciudad y su área metropolitana.

Además de esto, cuenta con otra área la cual esta dedicada a la venta de tarjetas de crédito, promoción de auto servicios, de negocios como los nuevos servicios de larga distancia, de soporte computacional, entre otros, todos ellos vía telefónica.

En el tiempo que tiene de operación en Monterrey se ha constituido como un negocio líder en su ramo y se puede considerar básicamente una empresa dedicada a las ventas de servicios por teléfono; por lo que su plantilla más importante de trabajadores esta constituida por vendedores y supervisores motivo por el cual resulta un modelo ideal para estudio dada la temática de esta tesis, así como por la problemática que se ha venido presentando desde diciembre de 1996, fecha en la cual la empresa paso a manos de otros dueños, mismos que renovaron la estructura de la empresa en los niveles gerenciales y de supervisión.



Este negocio se ha preocupado siempre por ofrecer resultados positivos a sus clientes, por capacitar a sus vendedores para saber vender sus productos, para lograr el mejor servicio al cliente y para convencer a un cliente potencial a consumir los productos que se le ofrecen. La capacitación llega al grado de saber tratar a un cliente molesto o bien indiferente de manera que éste también aproveche las ofertas que ellos les hacen.

Todo esto habla de un negocio bien constituido y nos da una idea de que son una garantía como prestadores de servicios, solo que internamente tienen problemas porque han olvidado la importancia del factor humano y han adoptado el estilo autócrata como forma única de trabajo.

Ahora es muy normal ver que un supervisor regaña a un subordinado frente a los demás, incluso al grado de insultarlo; de exhibirlo frente a sus compañeros y de mostrarlo como la forma en que no se debe trabajar. Este tipo de supervisión se ha implementado en todos los niveles de manera que un subordinado siempre trabaja con temor a ser reprimido por su supervisor inmediato.

El supervisor llega a ocupar su puesto de diferentes maneras: como nuevo ingreso al negocio, por antigüedad, en ocasiones aparentemente por preferencias del nivel superior y en el menor de los casos por méritos personales.

Esto en consideración de lo que se ha estudiado afecta seriamente la credibilidad de los subordinados sobre la posibilidad de llegar a ocupar un buen puesto si su desempeño es bueno.

No podemos llegar a aportar una solución sin considerar que a ningún supervisor se le da capacitación como parte de sus herramientas de trabajo, solo la autoridad formal que el puesto le confiere, su poder para exigir resultados y nulo poder para ejercer la función de intermediario entre empleado y empresa.

Todo su trabajo se limita a exigir resultados y velar por los intereses de la empresa, lo cual lleva a sus subordinados a perderle la confianza y a esperar poco del negocio para el cual trabaja.

Este problema se ha agudizado al integrarse a la plantilla de trabajo una nueva gerente de cuenta, a la cual, le reportan los supervisores todas las actividades día por día. La nueva gerente a quien llamaremos "Lic. Alma" ha impuesto un sistema más riguroso de trabajo, ha reducido el sueldo de todos los trabajadores de ventas de un promedio de \$ 1,050.00 a \$ 350.00 quincenales con la excusa de que quien desee ganar más deberá trabajar más para ganarse las comisiones y ha impuesto que el sistema de monitoreo de llamadas para evaluar el desempeño de los vendedores se haya convertido en un sistema de persecución de errores los cuales son castigados por un severo regaño por parte del supervisor inmediato o bien de la misma gerente.

Otro de los motivos por los cuáles el personal de ventas ha trabajado a disgusto con la Lic. Alma se debe a que al termino de un proyecto los obliga a firmar un permiso de ausencia donde el trabajador se hace responsable de solicitarlo.

Este permiso se otorga con la finalidad de que mientras inician un nuevo proyecto ellos renuncien al goce de sueldo, además de invitarlos a renunciar cuando existe inconformidad por parte de cualquiera de los empleados, a final de cuentas y como dice la Lic. Alma "la puerta es muy ancha y fuera de ella hay mucha gente con ganas de trabajar". Esto no solo ha provocado molestia, sino un grado de inconformidad que al momento del escrito tenía el carácter de enfrentar demandas en la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Los empleados han tratado el problema en principio de manera informal en pequeños grupos hasta llegar a formar un grupo más grande que ha tratado el problema formalmente ante los gerentes administrativos del negocio, quienes han mostrado poco interés sobre el problema.

Lastimar la autoestima de los subordinados, un nivel de supervisión poco capacitado sobre como desarrollar mejor sus actividades, ejercer un estilo autócrata casi como única forma de supervisar, quienes además muestran una inclinación clara solo hacia los intereses de la empresa, reducciones de sueldo, amenazas de despido y suspensión de actividades sin goce de sueldo y/o causa justificada aparente han provocado que una empresa que ha crecido durante tres años se vea afectada en una de sus áreas más importantes por errores administrativos que pudieran ser controlados desde el nivel de supervisor.

Según nuestro propio criterio el disminuir el sueldo a una persona es una medida que no es permitida por la ley federal de trabajo y que además el plantear un nuevo esquema de trabajo de este tipo resulta muy delicado si no se negocia con los empleados y como en este caso tiene resultados perjudiciales para la empresa, pues disminuye la productividad y provoca problemas laborales serios que afectarán al negocio en su imagen y en lo financiero más de lo debido. Una demanda en contra de la empresa es algo serio por considerar si se tiene en cuenta que en el cambio de dueños se entrego a los empleados un convenio donde estos se comprometían con los empleados a no cambiar los esquemas de pagos.

Ahora pensemos que efecto tendría sobre los empleados que los supervisores supieran ejercer su función de manipuladores sobre los estos, combinando adecuadamente cada uno de los estilos de supervisión, más aún cuando se trata de motivar a un vendedor a colocar un producto, a vender más y a convencer a los clientes de comprar y recomendar a más personas que resulten clientes potenciales. La motivación es esencial en cualquier puesto, en cualquier empresa, pero es más notoria y necesaria donde el empleado tiene un trato directo con el cliente.

Una palmada en el hombro es buena medida cuando las cosas no funcionan bien y replantear la forma de trabajar de común acuerdo, apoyar decisiones y sugerir en lugar de regañar es una solución ante esta problemática a fin de mejorar el medio ambiente de trabajo y lograr que la productividad no decaiga, pues un solo empleado motivado rendiría más que tres empleados a disgusto.

El poder llamar a un empleado que ocasiona problemas a la oficina para replantear esta situación es siempre más adecuado que regañarlo frente a sus compañeros, pues en lugar de corregir este adopta la actitud de víctima frente a los demás empleados y trata de llevarlos a creer que la empresa es la culpable de lo que ha pasado.

El supervisor debe saber conciliar no contraponer los intereses de la empresa y del empleado, debe evitar proyectar una imagen parcialista y debe saber obtener logros tanto para el negocio como para sus subordinados.

Una promoción o bien un aumento de sueldo es un buen reconocimiento al esfuerzo y demuestra que la empresa sabe premiar los buenos resultados de sus trabajadores con la finalidad de aumentar la productividad y los logros de objetivos planteados por el negocio podrían verse cumplidos e incluso superados por el esfuerzo de sus vendedores.

La comunicación es determinante en el buen desempeño de los empleados y en la confianza que pueda tener a sus supervisores. En vista del poco interés que se le ha mostrado a las opiniones de los empleados estos han optado por no mostrar sus ideas de mejora así como las posibles soluciones a los problemas que se han presentado por parte de los empleados y que a falta de comunicación y falta de soluciones han optado por instancias legales que no benefician ni a la empresa ni al trabajador.

Un grupo de vendedores opto por acercarse con la Lic. Alma con la finalidad de tratar de solucionar los problemas que se han presentado a raíz de la disminución de sueldos, del mal trato del que han sido objeto incluso por la gerente misma, pero esta se negó a escuchar sus necesidades. Lograron saltar una barrera de la comunicación como es el temor a un superior, que además se muestra prepotente, pero no lograron que este se abriera para entablar una comunicación franca que les hubiera ayudado a resolver mejor este problema.

Ante la situación que se ha expuesto se determina que esta empresa esta más preocupada por los números que por el factor humano y poco ha involucrado a sus empleados en su planeación como parte de los recursos necesarios para lograr los objetivos trazados e incluso evitar los problemas de tipo laboral por los que en este momento esta pasando.

SOLUCIONES PROPUESTAS AL CASO DE MULTI – TICKET

Considerando lo anterior se proponen tres posibles soluciones a este problema:

SOLUCION A REESTRUCTURACION DEL NEGOCIO EN EL NIVEL SUPERVISOR Y GERENCIAL

Esta primer solución se plantea en vista de la problemática que se ha presentado y considerando la nula la confianza que puedan tener los empleados en sus supervisores y gerentes de cuenta, debido al poco interés que les han mostrado y a su excesiva necesidad de velar por los intereses de la empresa.

La solución que se propone en este renglón es precisamente el reestructurar el negocio en el nivel de supervisión y gerente de cuenta superiores inmediatos al vendedor. contratar para estos puestos a gente que este capacitada para ejercer un liderazgo adecuado, que puedan adaptarse al ritmo de trabajo que los dueños del negocio solicitan y que puedan crear un medio ambiente adecuado para el crecimiento de la gente y mejorar su productividad.

Se propone remover al gerente de cuenta en vista de la poca sensibilidad que tiene para resolver problemas, por su ineficiente capacidad de administrar y contar con planes de contingencia que puedan ayudar a remediar los problemas que se presentan y por ayudar a acrecentar dichas fallas en lugar de corregirlas.

Un gerente que nulifica la comunicación con sus niveles inferiores puede como en este caso crear no solo problemas internos sencillos, sino problemas laborales fuertes, dada la falta de tacto para tratar a la gente y de ganársela para llevarla a su máximo productivo.

Los supervisores no han sido capacitados para ejercer tal puesto y en vista de que al menos tienen un año ejerciendo el puesto, resultaría difícil convencerlos de modificar su trato con la gente y resultaría aún más difícil que sus subordinados vuelvan a confiar en ellos.

No se considera necesario remover a todos los supervisores, pero si al menos un poco más de la mitad de ellos, ya que algunos ya han modificado su forma de tratar y dirigir haciendo que la gente a su cargo logre los objetivos.

Se considera necesario el cambio de la gerente de cuenta, la Lic. Alma, y de 3 de los 6 supervisores como medida necesaria para mejorar el medio ambiente de trabajo y solucionar los problemas que ya se tienen.

SOLUCION B

REESTRUCTURACIÓN EN EL NIVEL GERENCIAL Y CAPACITACION DE LOS SUPERVISORES

Los problemas que se han venido presentando luego de la llegada de esta nueva gerente de cuenta y por la cual se ha reflejado una baja en el rendimiento del personal y problemas laborales que han llegado al ámbito de la Junta de Conciliación y Arbitraje por la falta de preparación para el manejo de personal.

Como parte del plan es conveniente el voltear un poco a observar que en la plantilla de supervisores existen deficiencias muy claras debido a que éstos son seleccionados sobre la base de preferencias de los superiores, así como a la contratación de conocidos y en el último de los casos considerando una promoción de alguno de los subordinados por méritos o logros importantes en sus labores.

Esto repercute en que exista poco interés por parte de los vendedores por sobresalir o bien lograr resultados superiores al común de sus compañeros, pues, siempre es mayor la posibilidad de que una persona externa o bien de la preferencia del gerente tome el puesto del supervisor, aún cuando no conozca suficientemente el área que le tocará controlar. Y si a esto le agregamos el no contar con un plan de capacitación para los nuevos supervisores, observaremos que los dejamos en total desventaja ante los problemas que seguramente afrontaran como tales.

Un supervisor debe saber estimular al empleado a lograr mejores resultados y empujarlo a crear mejores opciones de crecimiento cada día. Es más factible que cien personas levanten a una a que una levante solo a cien; dada esta situación los supervisores son personas que dependen de sus subordinados para lograr los resultados que la empresa requiere y dependen también de su capacidad y capacitación como administradores y supervisores de personal para lograr estas metas.

Un supervisor debe estar consciente de su deber como tal. Orientar, aconsejar, estimular, apoyar, mediar entre empleados y empresa, obtener resultados positivos para la empresa y para sus subordinados, participar, en lo posible, en la toma de decisiones de la empresa en situaciones como promociones, contrataciones, requerimientos de puestos, despidos y premios a trabajadores sobresalientes.

Se recomienda remover al gerente de cuenta y establecer un plan de capacitación para los supervisores y gerentes sobre la administración del recurso más importante y difícil de manejar que tienen en su empresa: El Factor Humano.

SOLUCION C

REESTRUCTURACION EN EL NIVEL GERENCIAL, CAPACITACIÓN DE LOS SUPERVISORES Y NUEVOS ESQUEMAS DE PROMOCIÓN Y PREMIOS DE PRODUCTIVIDAD.

En vista de los problemas que se han presentado y por el constante hostigamiento de la gerente de cuenta a supervisores y empleados, de su falta de tacto para tratar a sus subordinados y por la falta de criterio en la toma de decisiones y de errores administrativos que colocan al negocio al borde de una demanda colectiva ante Conciliación y Arbitraje se considera necesaria su remoción, contratando un nuevo gerente que este orientado a obtener resultados en favor de la empresa, pero con la capacitación y conocimientos suficientes para el manejo de personal.

Un nuevo gerente sería solo parte de la solución pues existen algunos otros problemas como son los supervisores con un nivel de capacitación deficiente. Ante este problema se requiere establecer un esquema de capacitación no solo a vendedores, sino a supervisores pues dada la estructura y giro del negocio es necesario mantener la autoestima del personal y estimularlos a ser productivos con planes de incentivos.

Como el negocio del que estamos hablando depende completamente de las ventas por teléfono se requiere un nivel de autoestima e incentivos para poder concretar cada llamada con resultados satisfactorios. Aquí es donde el supervisor juega un papel muy importante, pues él en su calidad de manipulador debe invitar a cada subordinado a dar buenos resultados, apoyándolo con sus comentarios, resolviendo sus dudas y asegurándose de que cada uno de sus subordinados se ponga la camiseta del negocio y se comprometa a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y del negocio.

Ya que el problema más fuerte se deriva de un cambio en los pagos de sueldos de los empleados por uno de comisiones se recomienda volver temporalmente al esquema anterior y proponer un esquema de comisiones que resulte interesante y estimulante para los empleados.

Es necesario hacer un cambio de gerente de cuenta pues el estilo de trabajo de la Lic. Alma ha perjudicado tanto los niveles de productividad como las relaciones laborales con sus subordinados.

Establecer como medida complementaria un plan de capacitación para los supervisores y planes de acción en forma conjunta con sus gerentes de cuenta, mismos que deben darles el apoyo suficiente para lograr que cumplan con su labor de mediadores y verificar el cumplimiento de objetivos en el corto y mediano plazo.

Se recomienda también que se revisen los procedimientos de contratación desde el proceso de evaluar los requerimientos de los puestos de acuerdo a las necesidades que estos exigen, establecer un programa de evaluación de desempeño que vaya acorde a los retos que plantea la organización y premie a quien mejores resultados obtenga y que se le pueda considerar para próximas promociones. Es necesario también que se evalúen bien a los candidatos que se consideren para alguna promoción y que se le otorgue el puesto al más apto para obtenerlo, por sus resultados y habilidades personales.

Establecer esquemas de comisiones que estimulen al vendedor a lograr más ventas y así obtener mayores ganancias que den como resultado un mayor ingreso para él y mayor productividad para la empresa; mientras este esquema se define, se propone mantener el esquema de pagos tradicional.

Esta última opción es la que considero como la más óptima posible, por lo siguiente:

- a) Ayuda a amortiguar en cierta manera la problemática que se tiene actualmente.
- b) Establecer planteamientos de capacitación necesarios para el desarrollo de los supervisores.
- c) Propone contar con procedimientos de contratación que nos permitan estar seguros de que la persona que se contrate sea la más adecuada para llenar la vacante.
- d) El esquema de comisiones por productividad bien empleado es una medida estimulante para los vendedores, por lo que se recomienda replantearlo a los trabajadores como una medida ventajosa, la cual puede retribuirle en mejores ingresos para ellos y mayor productividad para el negocio.
- e) Reconsiderar el esquema de pagos es además necesario para evitar una demanda ante la junta de Conciliación y Arbitraje de la localidad.
- f) La empresa contaría con supervisores mejor entrenados y con la capacidad suficiente para ejercer adecuadamente su función ante los trabajadores y ante la organización por que además es necesario mejorar la comunicación entre la empresa y los empleados a fin de evitar problemas como el que se vive actualmente.
- g) Al revisar los procedimientos que se siguen para lograr una promoción nos damos cuenta que es necesario plantear un método de evaluación de desempeño para estimular al trabajador a obtener mejores resultados que redundarían en beneficio de él mismo y de la empresa.

