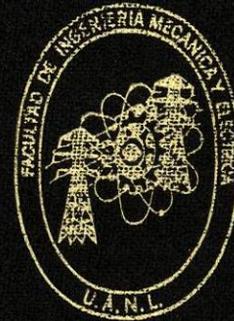


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



TESIS
SUPERVISION Y ADMINISTRACION EFECTIVA
DE PERSONAL

PRESENTA:
VERONICA ELIZABETH SANCHEZ SANCHEZ

ASESOR:
ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N. L.

MARZO DE 1999

TL

HF5549

.S26

c.1



1080096865

TL
HF5549
.526



Contenido

Capítulo

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | El Proceso Administrativo y el singular papel del supervisor en la organización. | 3 |
| 1.1 | Funciones del Supervisor. | 9 |
| 1.2 | Actitudes apropiadas del supervisor. | 12 |
| | | |
| 2 | Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo. | 16 |
| 2.1 | Los líderes como individuos que discriminan | 18 |
| 2.2 | Evolución de los estilos de liderazgo | 18 |
| 2.3 | Cambio de Actividades en el lugar de trabajo | 20 |
| 2.4 | Estilos de Dirección (Tipos más comunes de supervisores). | 22 |
| | a) El autócrata consumado. | 22 |
| | b) El estilo Paternalista. | 24 |
| | c) El Estilo Indiferente. | 25 |
| | d) El Estilo Demócrata | 25 |
| | e) El Estilo Rienda Suelta | 26 |
| | | |
| 3 | Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores | 31 |
| 3.1 | Barreras de Comunicación. | 34 |
| | a) Barreras de la comunicación efectiva. | 34 |
| | b) Barreras en el lenguaje. | 35 |
| | c) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones. | 37 |
| | d) Barreras creadas por el puesto. | 38 |
| | e) Barreras creadas a través del manejo del tiempo. | 39 |
| | f) Barreras creadas a través de los espacios. | 40 |
| | g) Barreras generales. | 41 |
| 3.2 | Canales formales e informales de la comunicación | 42 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4 | Selección, orientación y capacitación de empleados | 51 |
| 4.1 | Entrevistas de Selección | 51 |
| | a) Técnicas de entrevista. | 53 |
| | b) Preparación de la entrevista. | 54 |
| | c) Conducción de una entrevista exitosa. | 56 |
| | d) Los peligros que se deben evitar al entrevistar. | 58 |
| 4.2 | Orientación a los nuevos empleados. | 60 |
| 4.3 | Capacitación y desarrollo de empleados. | 62 |
| | a) Beneficios de la capacitación. | 63 |
| | b) Beneficios para la empresa. | 64 |
| | c) Elaboración de un programa de capacitación. | 65 |
| 5 | Caso Práctico | |

DEDICATORIA

Este examen se lo ofrezco a **DIOS** porque sin **EL** en mi corazón se que no hubiera podido lograr finalizar mi carrera, le doy **GRACIAS** por todo lo que me ha dado, por mis Padres, mi Familia, por Sergio, por mis amigos, por mis compañeros y maestros, por todas aquellas personas que me han ayudado que son muchas; por los buenos y malos momentos que pasé en toda mi carrera en la FIME, sé que en todos esos momentos el me daba una lección para aprender; en fin; **EL** ya sabe todo lo que quiero agradecerle, y no es suficiente este espacio, sólo quería escribirselo y darle las **GRACIAS**.

También y nunca podría olvidarme de Ellos **María S de Sánchez y Conrado Sánchez Carrillo** y con **ORGULLO** lo digo "**MIS PADRES**"; también se los dedico a ellos, porque Dios me ha bendecido con el **AMOR** de los dos y con la Familia que me dio, quiero que sepan que han sido mi **GRAN EJEMPLO** para salir adelante, mi empuje, sin ellos, no sería lo que soy. **LOS AMO**.

Verónica Sánchez

INTRODUCCION

Una de las actividades más importantes es la Administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo del grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de la Administración ha cobrado importancia.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

Resulta claro y comprensible que la Administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o en cualquier personas, puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva. A lo largo de la vida se observa o se experimentan los efectos de la buena y mala administración.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

La administración es una actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Sin no se toma en consideración esa unicidad, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

Aprender a aplicar la administración con éxito es de alguna manera similar a aprender a ser un gran jugador. suponiendo que la mayoría de los jugadores reciben la misma cantidad y calidad de capacitación, ¿llegarán todos al mismo nivel de habilidad? Los hechos dan como respuesta que no. ¿Qué es entonces lo que diferencia a un jugador exitoso de un jugador promedio?, ¿La suerte acaso?, ¿o la ambición tal vez?, ¿o el impulso?. Pueden ser todas éstas cosas pero en mayor medida es cuestión de comprender sus habilidades bajo

diversas condiciones y situaciones, y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque sin éstas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber cómo y cuándo poner en práctica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor. Más sin embargo, los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

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

La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, los supervisores son administradores, sin embargo, a niveles superiores de la organización es frecuente observar la utilización del título de administrador.

¿Cuál es la diferencia que existe entre el administrador y un supervisor? La diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

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

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades de personal suelen ser denominados: capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

Los supervisores son de todas magnitudes y formas, de todos antecedentes sociales, psicológicos y económicos, de todas religiones, de todos orígenes étnicos, de todo sexo y de todos antecedentes educativos. La palabra supervisor proviene de las palabras: super, que significa por encima, y de la palabra visión, que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad, la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié. Los supervisores, ya sea que trabajen en una fábrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

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

No debe pasar desapercibido el hecho de reconocer las tremendas exigencias que se hacen a los empleados que actúan como supervisores dentro de las empresas, ya que se ha probado que éste tipo de actuación puede provocar muchas tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental.

Aunque es de reconocer también que los seres humanos necesitamos tensiones, la tensión puede estimular tanto fisiológica como psicológicamente. La afirmación de que algunos empleados trabajan mejor bajo tensión es cierta, y canalizar la tensión hacia resultados constructivos puede resultar extremadamente satisfactorio para el supervisor y para la empresa.

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Colocar a un empleado en el puesto de un supervisor sin el beneficio de la capacitación es incitar la ocurrencia de los problemas asociados con la habilidad para manejar la tensión.

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

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

Los supervisores podrían imponer su autoridad a sus empleados. En la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir.

el supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que

muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo estas acciones. Sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

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

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

Muchos supervisores añoran los días cuando tenían un control casi ilimitado sobre los empleados, pero los cambios que han tenido lugar en el papel de supervisión no se han dado sin provocar efectos adversos sobre los supervisores. Muchos de ellos se sienten con frecuencia confundidos, inseguros, deprimidos, enajenados, apáticos y aún hostiles hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la misma empresa teniendo como consecuencia muchos problemas para las organizaciones.

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

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

Por lo tanto, los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados.

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

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

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

Desafortunadamente otros permanecen en los puestos de supervisión debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional.

Lo que debe quedar muy claro para aquellos empleados que aceptan el papel de supervisor es que deben tener el deseo constante del desafío y la satisfacción que producen estos tipos de puestos, porque si ser supervisor no proporciona ingresos psicológicos es decir, satisfacción en el trabajo compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

1.1 Funciones de Supervisión.

Se debe colocar a los empleados en puestos de supervisión primordialmente a aquellos que tienen las habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en las actividades de la administración; ya que la principal función de un administrador en cualquier nivel de la empresa es crear o ayudar a crear medios ambientales en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientales ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son el efecto, manipuladores. Muchos empleados confunden manipulación con explotación; principalmente cuando se les persuade que hagan algo que no deseen hacer y de lo cual no obtienen beneficios sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade a que hagan algo que no deseen hacer pero ven que se beneficiarán con dicha actividad no sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido. Es normal que los empleados tiendan a evitar situaciones, condiciones, actividades y relaciones de las que no obtienen beneficios.

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

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales, la habilidad para conceptualizar está implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan. Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas.

Los requerimientos del trabajo y sus medios ambiente, deben también comprender qué es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

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

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta, madurez y sensibilidad.

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados. (La persuasión y la perseverancia son importantes al vender ideas).

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

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro; exigiendo esta actividad, habilidad para visualizar el futuro. Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los niveles de administración en el proceso de planeación debido a que son las personas que se encuentran más cerca del medio ambiente operativo.

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

Aunque se puede considerar a los empleados responsables por sus acciones, la responsabilidad final recae en la persona que ostente el cargo de supervisor. siendo éste el caso, es esencial que los supervisores sean capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados.

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

No es requerimiento necesario que sea el empleado más hábil quien ocupe el puesto de supervisor, se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan. Cuando se selecciona un supervisor sobre la base de educación formal, pueden éstos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tienen suficientes habilidades para funcionar en forma efectiva.

O bien cuando los supervisores tienen conocimiento limitado del trabajo que supervisan y los empleados con los conocimientos necesarios se rehusan a cooperar totalmente prestándose problemas importantes en el logro de los objetivos trazados.

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

Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

Cuando los empleados que se encuentran en puestos de supervisión no comprenden los requerimientos y las responsabilidades de sus puestos o no tienen la suficiente capacitación para delegar en forma apropiada estas responsabilidades es usual que trabajen bajo condiciones y circunstancias muy frustrantes. Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes.

1. Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de 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 niveles superiores.
2. La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza del trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.
3. Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y las actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

1.2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN.

- A. 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 al hacerlo satisfacer necesidades personales.

- B.** Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- C.** Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.
- D.** Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no estas personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.
- E.** Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- F.** Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y el logro de los objetivos de la empresa.
- G.** Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se debe considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo; sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor, ya que éste al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse así mismo de las culpas y los errores de los empleados.

- H.** Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.
- I.** Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- J.** El castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.
- K.** Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre el trabajo como sea posible. Se debe considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.
- L.** Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época de la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.
- M.** Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea “Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo”.
- N.** Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.

Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

- O.** Los supervisores son 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 no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.
- P.** El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentran personas trabajando juntas. El conflicto al 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.
- Q.** Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.
- R.** Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.
- S.** Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

En este punto analizaremos el concepto LIDERAZGO, desde perspectivas amplias que puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de los individuos que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal.

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

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

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

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

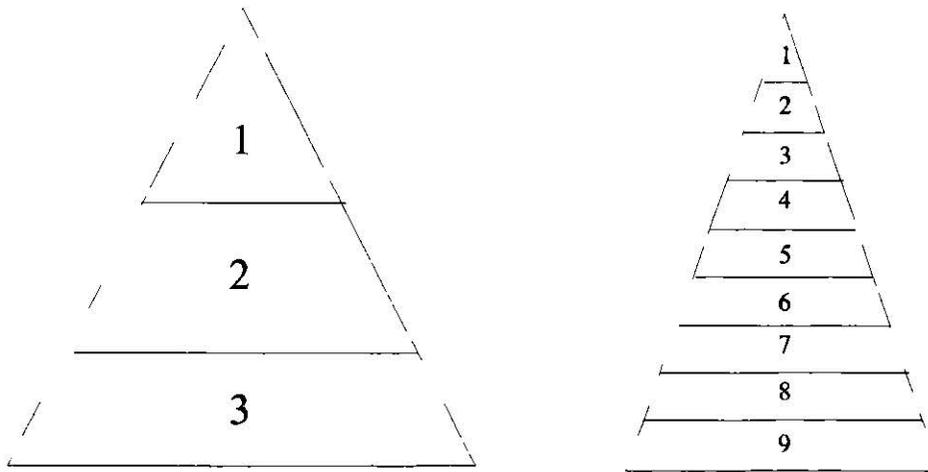
Como ya es sabido, las personas se unen a las empresas para satisfacer necesidades. Las empresas reclutan, controlan y retienen a sus empleados para también satisfacer sus necesidades.

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

Es importante reconocer además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones, como por ejemplo: las leyes, el estado de la economía, la posición de la empresa a nivel industrial, su filosofía, sus tradiciones, 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 que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

Se debe comprender y asimilar que el poder y la responsabilidad varían considerablemente entre los diversos niveles de una empresa. En el efecto no todas las personas son iguales.



2.1 LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

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

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

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

2.2 EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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

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

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

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final 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.

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

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

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

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

Y aún más parece ser que para un futuro previsible, éstos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

2.3 CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Hoy en día, y es digno de reconocerlo, los empleados tienen valores y actitudes a los que se tenían hace muchos años.

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

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

Muchos empleados necesitan comprender que no siempre pueden “hacer lo suyo” dentro de las empresas y a la vez deben entender que los privilegios o las libertades se ganan demostrando una conducta responsable.

En la actualidad, los empleados tienen más años de formación que sus antecesores, y también han estado más expuestos a las fuentes de información que pueden o no ser objetivas.

Los mayores niveles de educación formal han servido para aumentar la conciencia de los empleados respecto a lo que sucede a su alrededor y también para aumentar sus expectativas. Los empleados esperan más de la experiencia de trabajo y cuando no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad. De nueva cuenta los supervisores deben dirigir de manera que logren las expectativas de los empleados.

Se presentan problemas a la vez cuando las expectativas de los empleados exceden en gran medida las habilidades de la empresa para satisfacerlas.

Los supervisores deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas puedan poner a su disposición y porque existen estos límites.

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

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

- ⇒ La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.
- ⇒ Algunos puestos son potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación. Por lo tanto, no se puede aplicar la administración participativa.
- ⇒ Existen algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración está limitada en cierta medida.
- ⇒ La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la administración no desea la participación de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su trabajo y que se les deje solos. Dentro de lo razonable solo contribuirán con las instrucciones recibidas.
- ⇒ Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.
- ⇒ La empresa debe apoyar este método de dirección, pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de este método será difícil ponerlo en práctica.
- ⇒ El desempeño debe ser conmensurable, si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en este método de dirección participativa.

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

2.4 ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS DE SUPERVISORES)

Hasta ahora solo hemos referencia global a 2 estilos de liderazgo en el manejo de personal que son el autócrata y el demócrata y de los cuales haremos una explicación mas amplia enseguida y a La vez lo haremos con otros estilos que también se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas.

A) AUTÓCRATA CONSUMADO :

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

Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, y que son las siguientes :

a) JEFATURA:

La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene derecho de ejercer y apoyar éstas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

b) LIDERAZGO:

Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto de la autoridad racional; aquí el

supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer.

El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.

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

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

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

“Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe”, es la frase mas 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 supervisor.

B) EL ESTILO PATERNALISTA :

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

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata, se reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que diga la última palabra.

Posibles reacciones del grupo :

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

C) EL ESTILO INDIFERENTE :

Como se ha podido observar los 2 estilos anteriores tienden a hacer irresponsable al subordinado. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni de su empleado.

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

Posibles reacciones del grupo :

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

D) ESTILO DEMÓCRATA (ADMINISTRACIÓN 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 manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

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

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

Posibles reacciones del grupo :

- a)** Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b)** Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- c)** Excelente trabajo de grupo.
- d)** Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e)** Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f)** El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g)** Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h)** Sienten que pertenecen a 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 quiere decir ausencia total de la dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están libres” de alcanzar estos objetivos en la manera que crean sea la mejor. Por ejemplo: un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo los recursos necesarios.

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

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

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

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

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

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

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

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

El supervisor efectivo 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 una manera arrogante.

A continuación podemos apreciar la siguiente tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas :

| EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL: | EL SUPERVISOR EFECTIVO |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Manda y ordena. • Depende de su autoridad. • Engendra temor. • Siempre dice “yo” • Señala culpas y errores. • Conoce la respuesta a todos los problemas. • Convierte el trabajo en tarea ingrata. • Dirige el esfuerzo individual. • Fija todas las metas y las formas. • Dice “hagas esto” | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y aconseja. • Depende de la buena confianza y buena voluntad. • Inspira entusiasmo. • Dice “nosotros” y “ustedes”. • Resuelve problemas. • Consulta y busca el asesoramiento. • Convierte el trabajo en placer. • Inspira el esfuerzo del grupo. • Solicita la colaboración del grupo. • 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 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 porqué es importante su trabajo?
3. ¿Sabe cada uno de ellos porqué es importante su trabajo?
4. ¿Entienden cada uno de ellos porqué es necesario un cambio?
5. ¿Tienen motivo de queja mis subalternos?, ¿Qué debo hacer para reducirlas?
6. ¿Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?
7. ¿Cooperan todos plenamente?

8. ¿Existen ausentismo entre mis subalternos?
9. ¿Trabajan mis subordinados lo mejor posible?
10. ¿Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados?, ¿Y cómo?
 - 10.1. ¿Mejorando los métodos de capacitación?
 - 10.2. ¿Estimulando las sugerencias?
 - 10.3. ¿Dando más atención a cada subalterno?
 - 10.4. ¿Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás?
 - 10.5. ¿Haciendo mas fáciles de entender mis instrucciones?
 - 10.6. ¿Ganando la confianza de los subalternos?
 - 10.7. ¿Sabiedo más acerca de ellos?
 - 10.8. ¿Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

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

Por ejemplo: una fábrica con instalaciones físicas lúgubres entristece a los trabajadores, y les llena de pesimismo la iluminación deficiente, la suciedad, los colores oscuros y el desorden crean un ambiente de pobreza que perjudica la productividad y la moral del trabajador.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar del 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 mas profundo de la naturaleza humana es: “el deseo de ser importante”, basándose en este principio nos damos cuenta que a los seres humanos no solo les importan remuneraciones materiales, sino también incentivos inmateriales que los hagan grandes en el medio social en que se desenvuelven.

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

1. 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 puede escuchar, hay que llamarle por su nombre.
4. Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demás para hablar de sí mismos.
5. Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo.
6. Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo “sinceramente”.

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN 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 se 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.

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

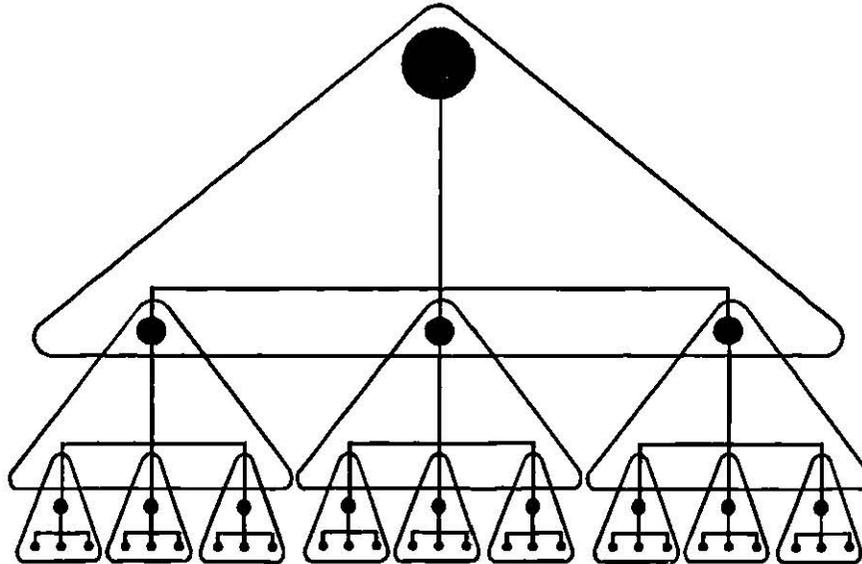
De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal o informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

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

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

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

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

Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote de 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 supervisores 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 eficiencia con que lo hacen en la teoría.

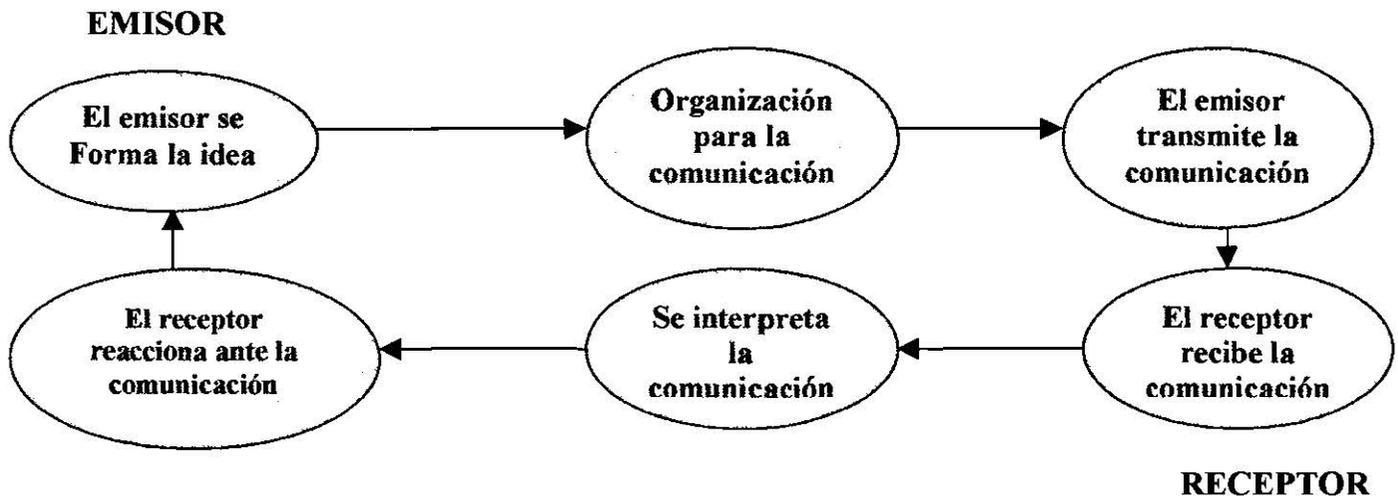
Para ser comunicadores efectivos, los supervisores deben ser escuchas efectivos, la comunicación actúan o relacionan en la forma en que se espera o se desea, por parte del emisor del mensaje.

La comunicación real 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 directamente como fue posible.

¿Porqué 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 una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable, escrita u oral y les 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 se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o como se deseaba.

4.1 BARRERAS DE COMUNICACIÓN.

A) BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

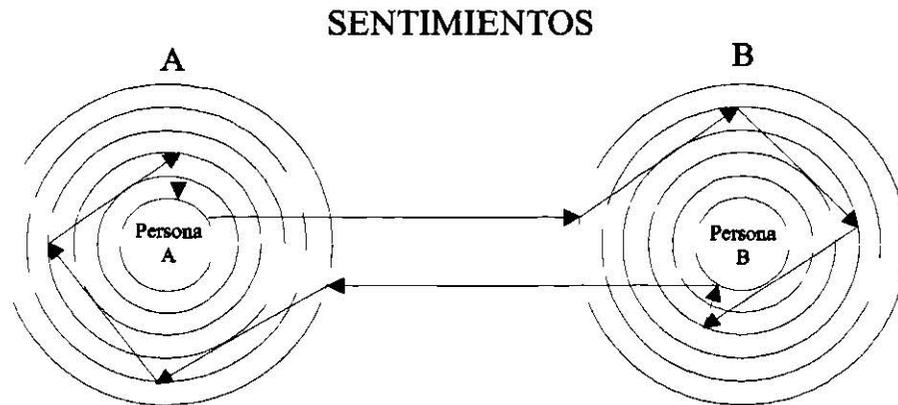
Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

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 período 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 puede variar ampliamente.

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

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

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.

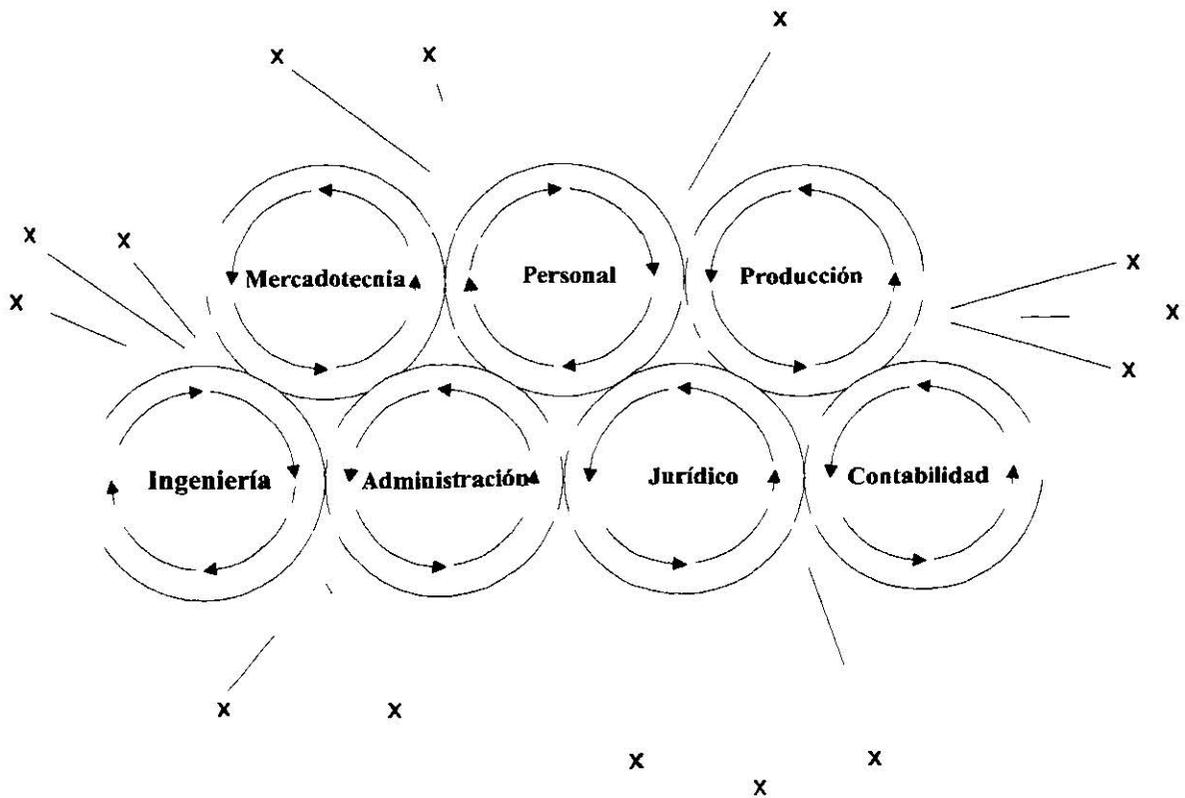
El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre sí, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, étnicos, políticos, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo.

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 4 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.

CONFLICTO DE COMUNICACIÓN



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 es 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 resolverlos conflictos en comunicación es simplificar el uso de 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 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, 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 de 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 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 tipos situacionales. Un hombre puede no tener un prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en una posición fuera de lo que recibe, como un 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 del hogar, cocinan y van de compras.

De nueva cuenta, el prejuicio no es hacia los hombres en general, se dirige hacia 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. Estas 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 las 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 a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores

E) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO.

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

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

Por ejemplo :

Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que éste es el día, llega al 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 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 TRAVÉS 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 se puede denominarse círculos territoriales.

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

No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, sin embargo, una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y 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 usted invadido su territorio y sus posibilidades de obtener una decisión favorable seguramente serán muy reducidas; sin embargo, si cambiamos el ejemplo ahora con una pareja de enamorados es muy deseable la comunicación en estrecha proximidad y la invasión de territorios favorecerá al entendimiento mutuo y por consecuencia una comunicación íntima.

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

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

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

G) BARRERAS GENERALES:

- a)* Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b)* Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c)* Sentimientos de prepotencia.
- d)* Superioridad o inferioridad percibida.
- e)* Protección del mismo prestigio.
- f)* Actuaciones inapropiadas.
- g)* Ruido, distracción y falla 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)** Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las empresas. Los supervisores en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, 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 problemas en las relaciones.

3.2 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 el 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 lo 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 comunicaciones, es fácil de comprender porque los sistemas de

información en las empresas están rodeados de tantas emociones.

También es fácil comprender porque 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 los diferentes niveles de la empresa.

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros y habilidades a sus supervisores. La retroalimentación, que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados 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 naturaleza informativa o directiva. En cambio la comunicación ascendente que resulta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

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 desean 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 la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

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

Cuando la comunicación ascendente no funciona 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 problemas es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedad y a través del cual también se puedan lograr resultados significativos.

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados

por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)

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

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que 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 rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de 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 a 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 a una posición social o a la popularidad. Uno de los peligros de estos sistemas de rumores es el grado de distorsión a que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples :

En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar, no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones 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 qué 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 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 que lo que han oído no es correcto y que la persona que les ha dado esa información ha distorsionado los hechos o les ha 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 indican.

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 TRANSMISIÓN.

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

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de 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 un 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 por debajo.

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 deteriorar 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 que 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 puede irritar o distraer a quienes escuchan.

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

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son :

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

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 pensamientos y sentimientos , otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- 2.** Es difícil escuchar un mensaje si no 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 que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.
- 4.** Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada. 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 sientan que pertenecen a la empresa. Se presentarán menos problemas cuando ellos se 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 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 desean saber :

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

- 2.** Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.
- 3.** Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información 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. Relevar las utilidades; por ejemplo, debe ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir un 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

4.1 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 del 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 gran cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto o bien, cuando se contrata a una persona incorrecta para el puesto o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en el puesto inapropiado.

Si las empresas invierten tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento, selección y colocación la conciencia de estos malos costos sería suficiente incentivo para que la administración cambiara las prácticas y los 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 a cabo en forma correcta una tarea en un medio ambiente de trabajo y nuevo. Las malas prácticas de personal solo prolongan el período de recuperación.

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 problemas. 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 cuan difícil es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si éste ya a 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 participen 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 del 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.

A) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstos son : las entrevistas dirigidas y las entrevistas no dirigidas.

Una 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 entrevistados 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 entrevistados tiende a estar mas 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 mas lo que piensan 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 qué 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 relevar 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 en sus 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 las preguntas en una forma sistemática o en una secuencia predeterminada y se da a los solicitantes la libertad de 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) PREPARACIÓN 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 el 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 el juego de fútbol, se debe dar una gran cantidad de preparación antes de salir al campo; pero a diferencia de este ejemplo en el que un equipo gana o pierde, en el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadoras.

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

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión mas 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 obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, 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 prejuizado.

Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que leer la filiación, cartas de referencia y otro material de un solicitante mientras éste se encuentre sentado en la misma oficina, ya que si ésta situación llegara a suceder, el solicitante reaccionará de 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 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) CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Se 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 observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

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

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 carrera a corto y largo plazo del solicitante.

Las aspiraciones y la metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para que el solicitante está 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 violarían la ley.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una “importante” razón por la que muchas empresas no permiten a los supervisores que no conocen tanto la ley como los especialistas de personal, hagan que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

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

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 del desempeño.

Una modalidad de 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 una 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 en 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 desenvuelven ante una buena comida.

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

Algunas personas tienen el hábito de anotar acerca de un solicitante cuando lo entrevistan. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y la preocupación del solicitante y éste puede perder el interés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que se 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 contacto.

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

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

D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo. Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante.

a) El denominado efecto de Halo. Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les 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 le 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 los 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.
- c)* Por lo general, es mejor que los supervisores y en especial si no son experimentados, actúen sobre lo que perciben sino existen hechos que indaguen lo contrario.
- d)* En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.
- e)* Contratar personas que tienen capacidad notable 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.
- f)* Contratar personas que están notablemente mal 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 para el grupo, se representan problemas con él y con sus compañeros.
- g)* Exceso de comparación con los empleados actuales. Sería ideal contratar personas que provinieran 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 tiene.

4.2 ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

Un programa para orientar nuevos empleados no es una actividad de lujo es una necesidad absoluta, el objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A sus de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

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

Cuando se orienta en forma apropiada los nuevos empleados, se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurran problemas con ellos. Un programa completo de orientación podría durar entre 6 meses 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 que tendrán contacto con los de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en transcurso de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

a) ayudara a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.

- b) Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.**
- c) Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.**

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

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

4.3 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, 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 a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto y a largo plazo. Se deben identificar tipos 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 interrelacionados 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 e interpersonales; se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

Por ejemplo: si el 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 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 comprendidos 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 el control. Los empleados con capacitación generalmente son mas conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio, 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 mayor 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 dañan o lesionan la imagen de su organización.

B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

Entre los beneficios para las empresas se puede mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán mayores que 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 continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El primer paso al elaborar un programa es, definir los objetivos. Los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa y ser tanto generales como específicos.

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- 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 prohibitivo, así es que los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje y que puedan 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 definir y medir con objetividad los criterios del 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 empresas y empleados?
3. ¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?
4. ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
5. ¿Cómo se seleccionarán 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 pagará 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 estaba capacitando para otros nuevos?
11. ¿Qué tan pronto se podrá en práctica la capacitación?
12. ¿Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación?
13. ¿Quién dirige la capacitación?
14. ¿En dónde tendrá lugar la capacitación?
15. ¿Qué tipo 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.

Capitulo 5

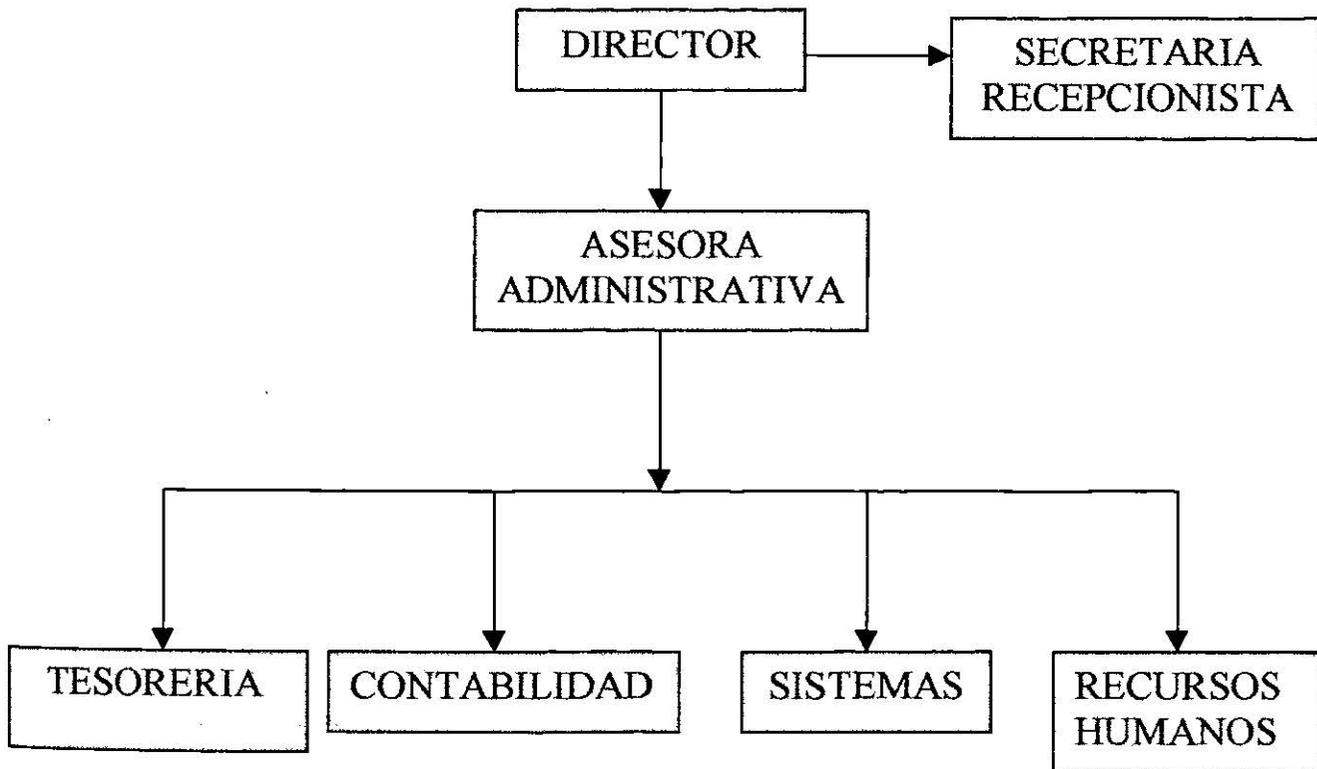
CASO PRACTICO

Breve Historia

En 1983 en la Ciudad de San Pedro Garza García, N.L. inició una empresa llamada Restaurantes Integrados, S.A., con el Ing. Alfonso Romero y el Lic. Mateo Martínez, iniciando con un Restaurant de autoservicio, llevando la Administración estos 2 únicos dueños.

Al cabo de los años esta empresa creció, fue tanto el progreso, que los dueños iniciaron otras empresas, dejando los Restaurantes a cargo de otras personas para dedicarse así al crecimiento de las nuevas empresas, de tal modo que ahora son 4 restaurantes y un corporativo estando este formado por 2 contadoras, una tesorera, 2 personas de sistemas, una de nominas, la recepcionista y como director de la Administración el Lic. Mauricio Guerrero, asesorado administrativamente por una Contadora externa.

ORGANIGRAMA



DATOS GENERALES

Datos generales del personal que labora en esta empresa y que interviene en el caso:

Director: Lic. Mauricio Guerrero
Asesora Administrativa: C.P. Guadalupe Moreno
Recursos Humanos: Lic. Mario Mendoza
Sistemas: Ing. Elizabeth Méndez

DESARROLLO DEL CASO

Esta empresa cuenta con algunos problemas, el principal es que al ingresar personal nuevo en la empresa, o al despedir al personal, no se avisa a las personas o jefes inmediatos para tomar las medidas necesarias para que las personas de nuevo ingreso sean capacitadas, o en el caso de despido avisar oportunamente para tomar las medidas necesarias y el puesto no quede sin cubrir.

En este caso, la persona de recursos humanos, es la responsable de dicha contratación, y del despido del personal, por lo tanto se le considera responsable de las consecuencias de dichas acciones en la empresa.

CONCLUSIONES

- Debe haber comunicación ascendente y descendente en la empresa
- Despedir al de Recursos Humanos

