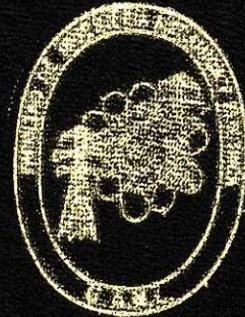
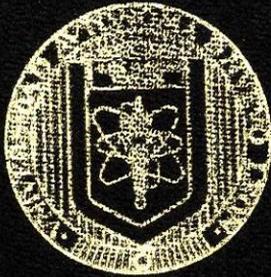


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION
Y LA SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:
BLANCA ALICIA MARTINEZ SEPULVEDA

INSTRUCTORES:

ING. JOSE LUIS ABREDONDO DIAZ
ING. LEOPOLDO FLORES YANEZ

CD. UNIVERSITARIA, N. L.

ENERO DE 1997

T

HF554

M373

1997

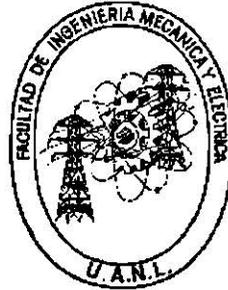
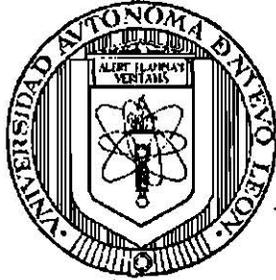
C.1



1080096868

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA



LA ADMINISTRACIÓN Y LA SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS.

PRESENTA

BLANCA ALICIA MARTÍNEZ SEPÚLVEDA.

INSTRUCTORES:

ING. JOSÉ LUIS ARREDONDO DÍAZ.
ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA, N.L.

ENERO DE 1997

T
#F5549
M373
1997



TEMARIO

1. Justificación.
2. El Proceso Administrativo y la Administración de Personal.
 - 2.1 Funciones de Supervisión.
 - 2.2 Actitudes Apropriadas de Supervisión.
 - 2.3 Condiciones que Afectan a la Dirección.
3. Comprensión del Liderazgo.
 - 3.1 Componentes del Liderazgo.
 - 3.2 Evolución de los Estilos de Liderazgo.
 - 3.3 Estilos de Liderazgo.
 - 3.4 Cual de Todos los Estilos de Liderazgo es Mejor.
4. Importancia de la Comunicación en una Organización.
 - 4.1 Proceso de Comunicación.
 - 4.2 La Comunicación en la Empresa.
 - 4.3 Barreras de la Comunicación.
 - 4.4 Canales Informales de Comunicación (Rumores).
 - 4.5 El Uso del Vocabulario y Transmisión.
 - 4.6 Lo que se Debe Comunicar a los Empleados.
5. Selección, Orientación y Capacitación de los Empleados.
 - 5.1 Selección.
 - 5.2 Orientación a los Nuevos Empleados.
 - 5.3 Capacitación y Desarrollo de Personal.
 - 5.4 Elaboración de un Plan de Capacitación.
6. Caso Practico.
 - 6.1 Breve Historia.
 - 6.2 Organigrama.
 - 6.3 Descripción de Problemas.
 - 6.4 Soluciones Propuestas.

1. JUSTIFICACIÓN

Tal vez el área mas importante dentro de cualquier actividad humana, es la administración efectiva de personal, ya que por medio de ella se puede crear y mantener una ambiente adecuado en el cual las personas puedan trabajar en grupo y así llevar a cabo ciertas funciones y objetivos específicos.

Desde que las personas empezaron a unirse en grupos para alcanzar metas que no podían lograr en forma individual , la administración efectiva de personal ha sido fundamental para asegurar una buena coordinación de cada uno de los elementos de un grupo.

Los administradores son los encargados tanto de la asignación de tareas así como las acciones necesarias que permitan a las personas hacer sus mejores contribuciones para cumplir con los objetivos preestablecidos para el beneficio de la organización.

A medida que la sociedad requiere mas de los esfuerzos de grupos organizados la tarea de los administradores, va adquiriendo mayor importancia.

La administración efectiva de personal necesita del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean mas adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aun, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sean remunerados sobre la base de sus contribuciones a la empresa.

El propósito aquí, es conocer las funciones y aptitudes apropiadas que debe realizar un administrador, así como comprender los estilos de liderazgo formal , para aprender a seleccionar o desarrollar un estilo adecuado para un individuo o un grupo específico.

Para lograr una Administración efectiva de personal es necesario aprender a comunicarse o mejorar la comunicación, tanto con los demás administradores o supervisores como con sus superiores y con sus subordinados.

También es necesario que un administrador aprenda y aplique las diferentes formas de selección de personal; así como también saber dar una buena orientación y capacitación a los nuevos miembros de una organización.

La principal función de un departamento de personal , es la de proporcionar a los gerentes toda clase de ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

EI PROCESO ADMINISTRATIVO

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración es esencial en toda cooperación organizada, así como en todos los niveles de organización dentro de una empresa. Corresponde ejercerla a las personas pertenecientes a los niveles mas altos de la organización.

El conocimiento de los principios y de las técnicas fundamentales de la administración puede ejercer una gran influencia en la practica de la misma, al mejorarla y simplificarla.

Pero como las dificultades o deficiencias pueden aparecer en cualquier nivel de la organización, la dirección efectiva exige que todos aquellos que sean responsables por el trabajo de otros (en cualquier nivel o tipo de empresa), sean administradores.

El proceso administrativo es aplicable a todos los aspectos de la vida. El éxito o fracaso de cualquier organización, puede ligarse directamente a la aplicación de una administración efectiva o deficiente, según sea el caso.

La administración es la actividad clave que separa a las a las organización exitosas de las que fracasan. para llevar a cabo una administración exitosa, en diferentes organización o situaciones, es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Si no se toma esta consideración, es probable que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación específico, no funcione en otra.

Para la aplicación de una administración efectiva es importante, comprender y evaluar las habilidades bajo diversas condiciones y situaciones de los individuos pertenecientes a una organización; y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en practica los cambios, es seguro que se presentes los fracasos.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su titulo son los administradores y participan en las mismas actividades básicas. En general, se considera a los supervisores como el primer nivel de la escala administrativa.

La diferencia entre un administrador y un supervisor radica en las actividades que realizan, normalmente el supervisor se centra en su función alrededor de las personas, mientras tanto el administrador no solo se centra en las personas, sino también al mercado, al tiempo, a sucesos, a la tecnología, maquinaria y sistemas tanto internos como externos.

Los administradores participan en actividades como: supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control. En cambio, los supervisores pueden en algunos casos, participar en muchas o en todas las actividades mencionadas, 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 supervisores varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. A demás de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades del personal suelen ser denominados: Capataz, Jefe de equipo, Director de unidad, Superintendente, Ingeniero en jefe, Jefe de oficina o Inspector.

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 en 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 sus 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 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.

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables, además de saber canalizar en forma adecuada las tensiones provocadas por el puesto.

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 a supervisores que sean capaces de actuar como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos; por lo tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado los supervisores podían imponer su autoridad sus empleados. En la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta, pero debido a muchos factores complejos, se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir, el supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas veces son difíciles de comprender y aceptar.

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontractar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados en forma efectiva o recomendar que se lleven a cabo cualquiera de las acciones antes mencionadas. Sin embargo, en muchas ocasiones las decisiones tomadas por los supervisor se ven modificadas por el nivel

superior a través de sus asesores especialistas, 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 el asesor especialista quien debe contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de la 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 supervisor actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían efectividad para lograr la cooperación de estos para alcanzar los objetivos trazados, y si 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 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 se eligen empleados capaces de entre las fuerzas 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 a ser un supervisor es difícil, ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que requiere 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 después encuentran que serlo es bastante diferente a ser un solo empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión, trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o que 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 este tipo de puestos, porque si ser supervisor no proporciona satisfacciones en el trabajo, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

En conclusión podemos ver que puesto que una organización debe operar con personas y mediante estas, su efectividad dependerá de la eficiencia se desempeñan individual y colectivamente. El desempeño eficiente es esencial para el éxito de cualquier tipo de organización. Sin embargo, tal desempeño no ocurre en forma automática, sino que mas bien es el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere de un programa que sea diseñado para ajustarse a la organización a la que debe servir tomando en cuenta sus necesidades y antecedentes específicos de los empleados que van a ser administrados. Además de servir a las necesidades de la empresa y de sus empleados, la administración de personal debe también las necesidades de la sociedad en conjunto. Las organización deben buscar que el trabajo de los empleados sea recompensado tanto económicamente como psicológicamente, y de esta forma poder evitar o reducir el comportamiento hostil además de las tensiones, que pueden mostrar las personas hacia su trabajo.

2.1 Funciones De Supervisor.

Se saber colocar a los empleados en los puestos de supervisión principalmente 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 ambientes en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

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

También deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y el medio ambiente en el que se desarrollan. Deben comprender que 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 las de la empresa, sino que deben saber como reunir las. Es de extrema importancia, el como ser acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

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.

Deben saber decirle a los empleados 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 conducta humana, maduras y sensibilidad.

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

Un requerimiento muy 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 deberán de seguirse a futuro; exigiendo esta actividad habilidad para visualizar el futuro.

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 puesto de supervisor.

Los supervisores deben además de participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas ocasiones los supervisores tienen muy poco control sobre el reclutamiento y selección de personal. En algunas empresas, la autoridad sobre este punto es altamente restringida por asesores especialistas, la alta administración o el sindicato.

No es requerimiento necesario que sea el empleado mas 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 estos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tiene las suficientes habilidades para funcionar efectivamente.

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

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 adecuada estas responsabilidades es usual, que trabajen bajo condiciones y circunstancias muy frustrantes. Deben de conocer 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 de reconocer la unicidad del papel del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- Los supervisores forman 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 opiniones y sentimientos cuando están en desacuerdo con decisiones de niveles superiores.
- 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 sus 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 de 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.
- Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben de proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo, así como la asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales del trabajo, la asesoría los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables si no necesarios. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

2.2 Actitudes Apropriadas 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 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 un grupos específicos.

-
- c) Los supervisores deben aceptar las decisiones del nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr metas.
 - d) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando estos puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Los supervisores debe discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tiene 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 de 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, si no sobre bases objetivas relacionadas con la responsabilidad del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.
 - g) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados, se 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 este al discutir las equivocaciones de sus empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decidir 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 debe ser considerada 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 tiene el objetivo de rehabilitar más que de castigar. El castigo puede ser parte de la terapia de rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.
 - j) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible. Se deben considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se debe permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

-
- k) Los supervisores deben de cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que vivimos en una época en la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.
 - l) Los supervisores son los líderes y estos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: “ Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo”.
 - m) Los supervisores deben reconocer que las personas tiene diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma profesional y personal de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer las necesidades humanas de la organización.
 - n) 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 si misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.
 - o) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en si mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.
 - p) Los supervisores deben de 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.
 - q) Como personas de integridad moral, los supervisores deben de estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.
 - r) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

2.3 Condiciones Que Afectan A La Dirección.

Todos los jefes de una organización, desde el ejecutivo principal hasta los supervisores de primera línea, desempeñan funciones tales como: planeación, organización, la comunicación de ordenes e instrucciones, la motivación y el control del desempeño de los subordinados, la resolución de conflictos entre individuos y grupos, el ajuste de quejas y la aplicación de acciones disciplinarias.

Estas funciones pueden desempeñarse de diferentes formas dependiendo del tipo de organización, el nivel jerárquico dentro de la organización. Además de estos factores existen otros que pueden afectar la supervisión efectiva, los cuales son:

Relaciones directivo-miembro: Como se ha mencionado anteriormente el factor más importante para una administración efectiva es la influencia que ejerce el supervisor con sus subordinados, la simpatía y confianza que estos le puedan tener para estar dispuestos a aceptar su supervisión.

Estructuras de la tarea: Este es el segundo factor de importancia, con esto se quiere dar a entender el grado hasta el cual la tarea se indica paso a paso a un grupo, y de esta pueda ser ejecutada de acuerdo a reglas usuales o de acuerdo a un conjunto de instrucciones de operación estándar, o si la tarea debe quedar nebulosa e indefinida.

Poder de posición: En tercer lugar queda el poder de la posición, que a diferencia de cualquier poder personal que pueda tener el jefe, permite dirigir con más facilidad cuando este poder de posición es fuerte.

COMPRENSIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

3. COMPRESION DE LIDERAZGO.

El liderazgo es uno de los aspectos mas importantes de la organización. El liderazgo se define como influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo. También para que trabajen con afán y confianza. Los líderes actúan para a un grupo a lograr los objetivos mediante la aplicación del máximo de las capacidades del grupo. El líder se coloca al frente del grupo para facilitar el progreso e inspirar a que se logren las metas de la organización.

3.1 Componentes Del Liderazgo.

Todo grupo de personas que tienen un desempeño cercano a su capacidad total tiene como cabeza a alguna persona que posee habilidades en el arte de dirigir. Esta habilidad parece estar compuesta de cuando menos cuatro componentes principales, los cuales son: La autoridad o poder del líder, la habilidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en situaciones y momentos distintos, la habilidad de actuar en forma tal que propicie un clima que responda a las motivaciones y las fomente, y el estilo del líder.

El primer componente se refiere al poder.

El segundo componente se refiere a una comprensión fundamental de las personas. Al igual que en toda práctica, una cosa es conocer la teoría de la motivación y la naturaleza de un sistema y otra cosa a parte es la capacidad de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones. Un líder debe estar consciente de la naturaleza y los puntos fuertes de las necesidades humanas y se encuentra en la mejor posición para definir y desarrollar formas para satisfacerlas y para administrar a manera de obtener las respuestas que desean.

El tercer componente del liderazgo parece la rara habilidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus capacidades en un proyecto.

El cuarto componente del liderazgo se refiere al estilo del líder y al clima que este produce, se ha visto que clima en la organización influye en la motivación.

El principio fundamental del liderazgo es puesto que las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus propias metas personales, conforme mejor comprendan los administradores lo que motiva a los subordinados y la forma en que operan esas motivaciones y conforme mejor reflejen esa comprensión al ejecutar sus acciones de administración, lo mas probable es que sean líderes efectivos.

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

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

Los puestos o los papeles de liderazgo existen en las organización 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, a través de elecciones, creándolos, o por medio de un sistema de sucesión.

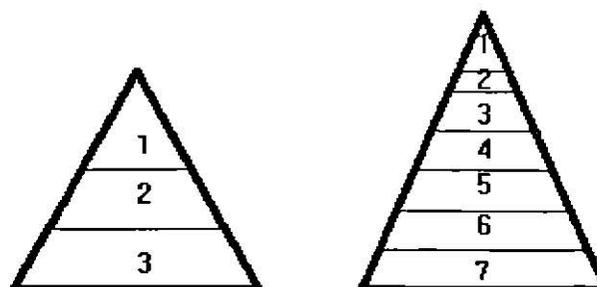
A largo plazo los líderes los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria; pero por lo general, actualmente es preferible asegurar esta cooperación a través de medios voluntarios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

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

Los líderes tiene 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, muchas 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 tecnológicas, tamaño; haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos o participativos.

La siguiente figura ilustra una empresa con muchos niveles y otra con unos cuantos, y aunque estas varían en forma y número, se puede apreciar fácilmente como en la cúspide los espacios son más reducidos que en la base de ambas. Con esto se debe entender que el poder y la responsabilidad varían considerablemente entre los diversos niveles de una empresa.



En la actualidad muchas empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos y privilegios, autoridades y compensaciones; esta creencia es comúnmente conocida como "Excesiva orientación a la igualdad".

Los administradores de todo nivel deben discriminar. La discriminación esta implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más, y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

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

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

3.2 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, hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Más sin embargo parece existir una comprensión considerablemente equivocada, respecto a lo que es la administración participativa.

Debe quedar claro, que el estilo participativo no significa que los supervisores y los empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones.

En un grupo administrado de esta forma, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor, ya que el es el que tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos. Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben de estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

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 de la misma forma como se hacia en el pasado, es decir, utilizando el método autoritario.

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 niveles de mayor formación han aumentado 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.

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

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

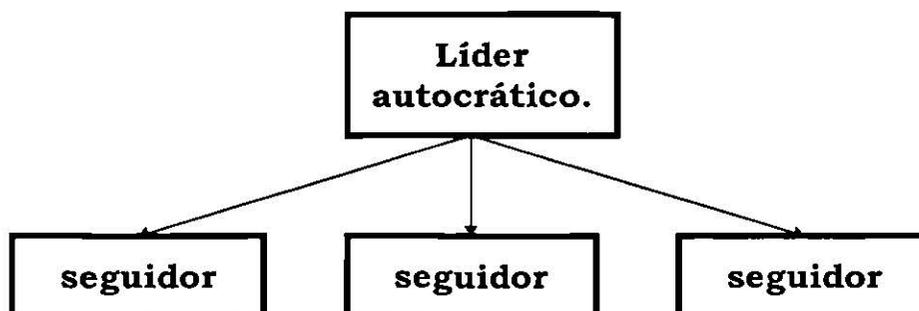
3.3 Estilos De Liderazgo.

A continuación se presenta una descripción de los estilos de liderazgo , estos estilos se han clasificado por la forma en la que los líderes emplean su autoridad:

1. - *Autócrata consumado.*

Un líder autocrático se contempla como una persona que da órdenes y que espera su cumplimiento, que es dogmática e impositiva y que dirige a través de su habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.

Para dirigir a un grupo se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal. Utiliza de forma irracional la autoridad de su puesto.



Se debe tomar en cuenta que existen tres tipos de fuente autoridad , que todo supervisores efectivo debe de conocer y desarrollar, y 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 las órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene el derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

b). Liderazgo: Se basa en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; el supervisor cuenta con características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder.

El líder establece metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que el grupo puede hacer.

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

cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra ligada con el liderazgo.

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: Formal, Personal y Profesional.

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 más común entre los autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para el y para todos los demás; por eso “la única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido”. Este tipo de supervisores no prepara ni capacita al grupo; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Influencia del Líder con sus Subordinados.

Posibles reacciones de los subordinados, utilizando el estilo de autócrata consumado.

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- La gran satisfacción es hacer tonto al supervisor.

Otra consecuencia de este estilo de liderazgo es que no existe una comunicación, por lo tanto la productividad no es buena.

2. 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 no puede ser tan sincero en su afecto si no que trata de manejar a la gente, de lavarles el cerebro; a fin de que hagan solo lo que el quiere y como el quiere por las buenas. Su actitud es de vender la idea y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten denigrante.

Este tipo de supervisor trata de no usar tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le llama también pseudo-demócrata, si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque sea el siempre el que diga la última palabra.

Posibles reacciones del grupo:

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y sienten apatía por el.
- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

3. Estilo indiferente:

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

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

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

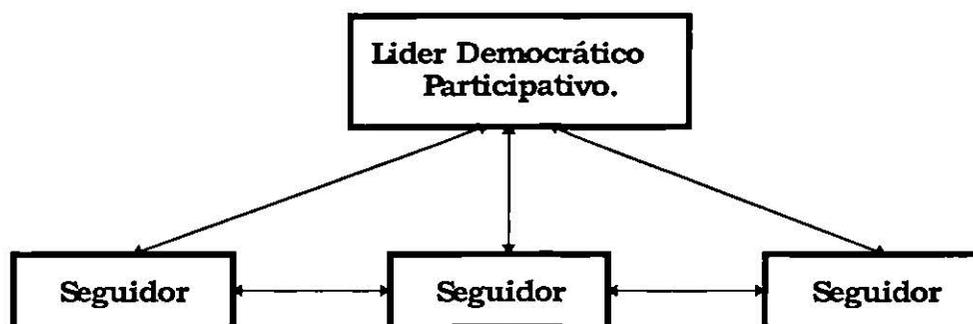
4. Estilo Demócrata:

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino usando 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 el autócrata despoja a los empleados 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 proporciona a sus subordinados los medios para que puedan mejorar, pero piensa que o demás depende de ellos mismos.

Este supervisor sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentándola responsabilidad de estos dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así a más y más a sentirse sus propios jefes.



Posibles reacciones del grupo:

- Un alto índice de entusiasmo hacía el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son los adecuados).
- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación
- El supervisor está mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

5. Estilo rienda suelta:

Este tipo de líder utiliza muy poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia en sus operaciones. Permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo del grupo.

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Permite a sus subordinados alcanzar los objetivos en la manera que crean mejor.

3.4 Cual De Todos Estos Estilos De Liderazgo Es Mejor

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 y de la situación.

Si estos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, estos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor, y por lo tanto, no resultara ser el adecuado.

Los psicólogos han analizado y comparado los estilos de liderazgo y generalmente han llegado a la conclusión, de que el estilo demócrata es el mejor. Pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

Por ejemplo: En general podemos hallar que hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción. Un empleado agresivo y hostil marchara mejor bajo una supervisión 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 de un líder autócrata; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñará mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta.

En resumen, no existe un estilo 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.

Un supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlo al tipo de situación que se les presente.

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

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 MODERNO.
* Manda y ordena.	* Enseña y aconseja.
* Depende de su autoridad.	* Depende de la buena confianza y buena voluntad.
* Engendra temor.	* Inspira entusiasmo.
* Siempre dice YO.	* Dice nosotros y ustedes.
* Señala culpas y errores.	* Resuelve problemas.
* Conoce la respuesta a todos los problemas.	* Consulta y busca el asesoramiento.
* Convierte el trabajo en tarea ingrata.	* Convierte el trabajo en placer.
* Dirige el esfuerzo individual.	* Inspira el esfuerzo del grupo.
* Fija todas las metas y las formas.	* Solicita la colaboración del grupo.
* Dice "hagan esto".	* Dice "vamos a hacer esto".

Para concluir con este tema se mencionará 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. ¿ Saben todos mis subalternos porque es importante su trabajo ?
3. ¿ Sabe cada uno de ellos porque es importante su trabajo ?
4. ¿ Entienden cada uno de ellos porque es necesario un cambio ?
5. ¿ Tiene motivo de queja mis subalternos? ¿ Que debo hacer para reducir las?
6. ¿ Dan mis subalternos sugerencias para mejorar ?
7. ¿ Cooperan todos plenamente ?
8. ¿ Existen ausentismos entre mis subalternos ?
9. ¿ Trabajan mis subordinados lo mejor posible ?
10. Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados ? ¿ Y como ?
 - a) ¿ Mejorando los métodos de capacitación ?
 - b) ¿ Estimulando las sugerencias ?
 - c) ¿ Dando más atención a cada uno ?
 - d) ¿ Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás ?
 - e) ¿ Haciendo más fáciles de entender mis instrucciones ?
 - f) ¿ Ganando la confianza de los subalternos ?
 - g) ¿ Sabiendo más acerca de ellos ?
 - h) ¿ Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo ?

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

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo, porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa sin o que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda y cooperación.

**IMPORTANCIA
DE LA
COMUNICACIÓN
EN UNA
ORGANIZACIÓN**

4. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA.

La comunicación es un medio que permite unificar la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de recursos sociales los sistemas sociales. Es también un medio de modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información, y de lograr metas. La transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

La comunicación permite enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común. Es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no puede efectuarse ni la coordinación ni el cambio.

Los psicólogos han estado muy interesados en la comunicación, También se han concentrado en identificar las barreras contra la buena comunicación, y en especial aquellas que implican relaciones interpersonales.

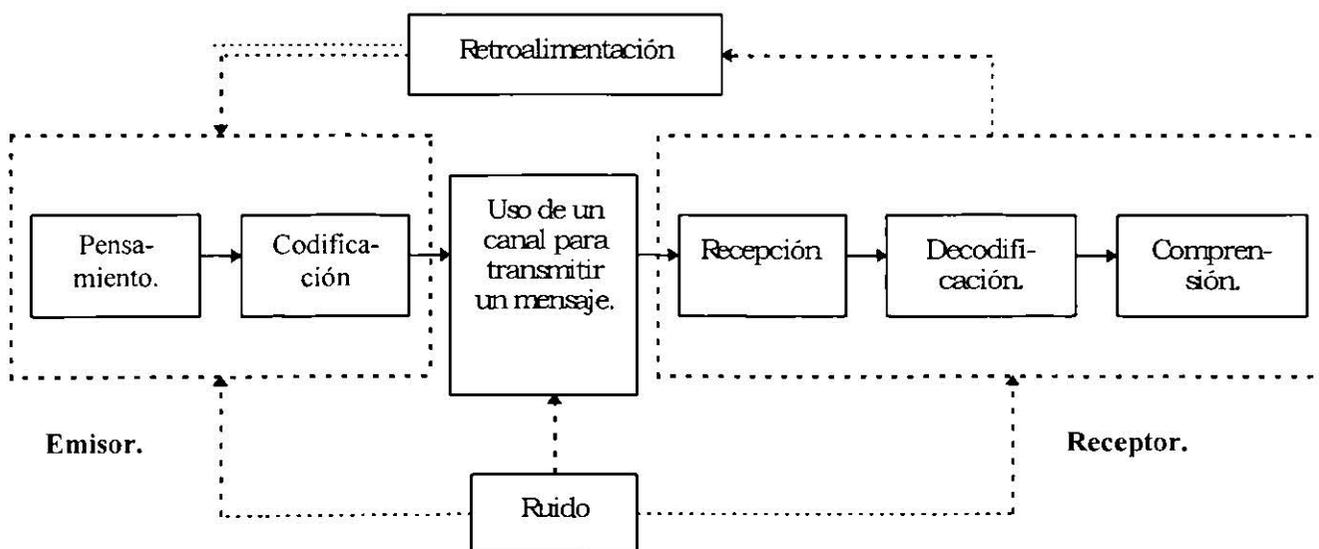
La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de una empresa debido a que integra las funciones de la administración.

En específico la comunicación se requiere para: 1) Establecer y diseminar las metas de la empresa. 2) Elaborar planes para el logro de metas. 3) Organizar los recursos humanos, de una forma más eficaz y efectiva. 4) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la empresa. 5) Dirigir, motivar y crear un clima en el cual, las personas deseen contribuir. 6) Controlar el desempeño.

Es a través del intercambio de información como los administradores se dan cuenta de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, demandas de accionistas, reglamentos legales, etc.

4.1 Pceso De Comunicación.

A continuación se muestra un modelo del proceso de comunicación.



La comunicación comienza con el emisor que tiene un pensamiento o idea codificado, de manera que pueda ser comprendido tanto por el mismo emisor como por el receptor.

La información se transmite a través de un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser escrito u oral y puede transmitirse a través de un memorándum, una computadora, un teléfono, etc. en ocasiones se utilizan dos o más canales.

El receptor debe estar listo para el mensaje, de manera que pueda descifrarlo y convertirlo en pensamiento. Una comunicación precisa ocurre solo cuando el emisor y el receptor asignan el mismo o similar significado al mensaje. Por ejemplo un mensaje enviado en francés requiere un receptor que comprenda este idioma.

La comunicación no es completa si no existe una comprensión clara, tanto en la mente del emisor como en la del receptor.

Por desgracia la comunicación se ve afectada por ruidos, que son cualquier cosa que obstaculiza la comunicación.

4.2 La Comunicación En La Empresa.

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, con frecuencia la comunicación no es buena y no se obtienen los resultados que se pretenden. Si se logra encontrar la falla y estudiar lo que la causa de los problemas que afectan a la comunicación se pueden desarrollar y poner en prácticas técnicas y métodos diseñados para corregir estos problemas.

De los muchos problemas que afectan a las empresas y a sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. Un supervisor de cualquier nivel debe ser capaz de comunicarse en forma efectiva con sus subordinados, con el propósito de lograr el 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. 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.

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

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

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

4.3 Barreras de la Comunicación.

1) Barreras a la Comunicación Efectiva:

Existen muchas 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.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con los 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. Estos filtros pueden distorsionar la comunicación entre dos personas. Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores.

2) Barreras de Lenguaje:

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

Las profesiones sobre leyes o médicas son notorias por utilizar el lenguaje en forma que, a menos de que una persona haya tenido capacitación en esa área, hacen difícil entender su comunicación.

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, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo. También varían de acuerdo al nivel socioeconómico de las personas.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre 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 ellos no comprenden.

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

3) Barreras Creadas por Prejuicios y Predilecciones:

Todas las personas tienen prejuicios y predilecciones, todas tienden a adquirir parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta.

Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estos prejuicios y predilecciones. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos.

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

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

Además de los prejuicios o predilecciones generales las personas tienen otros de tipo situacional.

4) 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 de las tantas bases para definir y diferenciar a las personas.

Con frecuencia las diferencias de educación, antecedentes, título, uniforme e inclusive decoración de 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 provocan problemas. También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchas malas noticias. En vez de comunicarlas les parece más fácil comunicar lo que el jefe quiere oír.

5) Barreras Generadas a Través del Manejo del Tiempo:

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones. Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia diferente a lo que se esperaba o pretendía.

Por ejemplo desea pedir un aumento de sueldo a su jefe y cuando entra a la oficina del jefe este comienza a informarle sobre varios errores cometidos, o de condiciones negativas sobre su desempeño; lo mas probable si le pide el aumento en ese momento es que se lo niegue.

Es necesario buscar un tiempo y una situación propicia para una buena comunicación, pero considerando que las demoras continuas de la información tendrán como consecuencia el fracaso.

6) Barreras Generadas a Través de los Espacios:

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por eso que el uso del espacio es muy importante en la comunicación.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la decoración, etc. refleja la posición y de aquí la cantidad de espacio que se le asigna a una persona.

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.

Para lograr una comunicación efectiva los supervisores deben de estar atentos a las barreras antes mencionadas y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

Otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación, son las de las siguientes tres clases:

Barreras Generales:

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar preocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad en intenciones o significado.
- j) Malos hábitos.
- 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 prejuzgar.
- d) Diferencia en el sistema de valores y en el lenguaje.

La comunicación es un proceso complejo y rara vez las soluciones son fáciles para los problemas de comunicación en las empresas.

4.4 Canales Informales De Comunicación (Rumores)

Los supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. Los rumores ocurren debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas. Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan de forma que puedan ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos.

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse la idea de lo que los empleados están pensando. Los rumores tienden a ser parcialmente correctos, debido a que ocurren distorsiones o interpretaciones privadas y chismes. Transmiten la información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Uno de los peligros que estos tienen estos rumores es el grado de distorsión, Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas:

- 1.** Se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionen respuestas directas a sus preguntas.
- 2.** No se debe cometer el error de mentir a los empleados. Si algún supervisor mienta alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro. De lo contrario se perdería la confianza.
- 3.** Los supervisores deben anticipar el tipo de información que ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a sus empleados, antes de que se generen significados distorsionados; con esto se pueden minimizar los problemas.

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

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

4.5 El Uso Del Vocabulario Y Transmisión.

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

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

Si se utiliza lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados se sientan resentidos o menospreciados. La clave es utilizar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar 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.

Para la comunicación también es importante el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, y otros gestos similares. Esto puede ayudar a mejorar la comunicación o para deteriorarla.

Otro factor importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar, o el volumen de la voz.

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

Dos técnicas importantes para obtener y evaluar la retroalimentación son:

1. Pedir a la persona a la que se le comunica el mensaje, 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 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 estas normas:

1. Algunas personas no son muy hábiles para hablar, por lo tanto, tienen dificultad para expresar sus pensamientos o sentimientos, otras personas hablan demasiado y les lleva mucho tiempo expresar algo. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que se detenga la comunicación.
2. Es difícil escuchar un mensaje si no se está de acuerdo con su contenido, los buenos escuchas continúan oyendo para comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante el. Los juicios previos o impulsivos actúan en perjuicio de una buena acción.
3. Algunas personas muestran afectados, 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, dejan de escuchar en lugar de pedir una explicación. Un buen escucha solicita explicación de lo que no entiende.

4.6 Lo Que Se Debe Comunicar A Los Empleados.

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tiene más información que los demás empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial o delicado. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrá sobre ellos las decisiones tomadas por otras personas. Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa.

Es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas las operaciones que realicen. La filtración de información confidencial o delicada, 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 o desean saber.

1. La historia de la empresa, sus productos o servicios y como se desarrollan o comercializan estos.
2. Las políticas y procedimientos de la empresa que los afecten.
3. Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en la que los empleados se verán afectados con ellos. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber.
4. Las formas en que los puestos de los empleados encajan con 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 recompensa 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 e inconformidades.
8. Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
9. La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades.
10. Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones y la duración de estos.

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 claro que cada supervisores debe elaborar sus propias listas de lo que consideran que sus empleados deben o desean saber.

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

5.1 SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

El personal de una organización constituye su recurso mas importante y el que solo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento mas efectivos. Sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades.

Para el reclutamiento de personal, primeramente se deben determinar las necesidades de la empresa.

1. Prever con anticipación los requerimientos de personal o vacantes. Ya que se requiere de mucho tiempo para reclutar y seleccionar a los empleados en forma efectiva.
2. Planeación del personal en las empresas. (Planear las necesidades de personal de acuerdo a la carga de trabajo).
3. Traducir la carga de trabajo en aplicaciones o tareas determinadas para puestos específicos.

Fuentes de Reclutamiento.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar para cada una de las posiciones, al individuo que este mas calificado. Algunas veces las personas mas calificadas ya están en otros puestos dentro de la misma empresa (Fuentes internas) o pueden ser reclutados de fuentes externas.

Fuentes Internas: El empleo de esta fuente de reclutamiento sirve para evitar despidos, crear oportunidades de promoción para los empleados y así aumentar la moral de los mismos.

Fuentes Externas: Algunas de las fuentes externas de reclutamiento son las siguientes: Anuncios, instituciones educativas, bolsas de trabajo, agencias de empleo, recomendaciones de empleados, solicitudes espontáneas, organizaciones profesionales, Sindicatos, etc.

5.1 Selección de Personal.

La selección de personal es el proceso para determinar, cuales de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y selección cuidadosos para que se contraten a los mejores prospectos, y de esta forma disminuir la probabilidad de que el seleccionado se convierta en empleado problema.

La mayoría de los supervisores reconocen que es difícil despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si este ya ha acumulado antigüedad.

Es esencial que los supervisores participen de manera formal en el proceso de selección, orientación y capacitación.

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

Por desgracia, aún los empleados que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorga tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes; porque consideran que no es apropiada que los supervisores se retiren por mucho tiempo de su área de trabajo, o porque es demasiado caro. Esto no es justificable cuando se consideran los costos de las malas selecciones.

Técnicas de Entrevista:

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

Una entrevista dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador al trabajar a partir de una serie de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y estos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador quiere oír que lo que en verdad están pensando.

Por el contrario una entrevista no dirigida es un método no estructurado, en el que hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades. Una entrevista no dirigida pretende descubrir como y que piensa el entrevistado, además alentar a que el solicitante se comunica en forma más abierta.

Este tipo de entrevista, es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al mismo tiempo que escuchan las respuestas con efectividad. Los entrevistadores pueden ejercer un autocontrol y no revelar sus propias ideas y sentimientos al conducir una entrevista no dirigida, y deben de 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.

En conclusión podemos decir que una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes. Cuando se utiliza esta combinación, los entrevistadores solicitan una amplia lista de preguntas y permiten una amplia variedad de respuestas.

Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección. No se hacen preguntas en forma sistemática o en una secuencia predeterminada y se da al solicitante libertad de responder.

Preparación para una Entrevista.

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

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

1. Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
2. 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 se 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 prejuicado.
3. Hay que tener 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.
4. 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 preguntar.

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.

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 este comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante. Esto es importante para considerar si el solicitante satisfecerá sus metas y aspiraciones con el puesto.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una importante razón por la que muchas empresas no permiten a los supervisores participar en el proceso de entrevista.

Se debe informar al solicitante acerca de las políticas tácticas y estructura de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño.

Es especialmente importante tomar nota mentalmente, ya que cuando se hace en forma escrita puede provocar ansiedad en el solicitante.

Al terminar una entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona estará en contacto con el y cuanto tiempo tomará establecer dicho contacto.

Peligros que se Deben Evitar al Entrevistar.

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

El denominado efecto de Halo.

Todas las personas poseen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o prejuicios con frecuencia afectan la objetividad del supervisor y por lo tanto su efectividad.

Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y 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.

Si el supervisor escucha y observa ciertos aspectos de un solicitante que le parecen preocupantes, resulta mejor asegurarse que lamentarse.

- Contratar a personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo.
- Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.
- Contratar a personas que tienen capacidad notablemente mal para un puesto.
- Si un empleado, después de haber recibido capacitación y después de un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser un miembro contribuyente del grupo, se presentan problemas con el y con el grupo.
- Exceso de comparación con los empleados actuales.

Sería ideal contratar a personas que provienen todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Pero debe entenderse y comprender muy claramente que nuestro país está conformado por personas de antecedentes muy distintos.

5.2 Orientación A Los Nuevos Empleados.

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

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

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

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

1. Presentar a los nuevos empleados con 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 en donde esta ubicado el reloj 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 entregar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

5.3 Capacitación Y Desarrollo De Los Empleados.

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 de estar integradas con la planeación a corto plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

Es importante 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 de desempeño aceptable; 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:

1. Capacitación por inducción.
2. Capacitación hacia nuevas técnicas.
3. Capacitación por equipo y procesos.
4. Capacitación para desplazamiento tecnológico.
5. 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 porque deben hacerlo.
3. Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales; se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

Beneficios de la Capacitación.

Para el supervisor: Cuando los supervisores participan en la capacitación de los empleados interactúan y por lo tanto llegan a conocerlos mejor. Obtiene mayores conocimientos de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados.

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

Beneficios para la empresa: Entre los beneficios se pueden mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, siendo así sus costos podrán ser menores ya que por medio de la capacitación se están previniendo errores.

5.4 Elaboración de un Programa de Capacitación.

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

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

CASO PRÁCTICO

Breve Historia:

El MicroServ fue creado por una Universidad con el fin de atender las necesidades de práctica y aprendizaje de los alumnos de la misma, teniendo como beneficio un bajo costo para sus estudiantes.

Las funciones de dicho lugar se enumeran a continuación:

1. Su principal actividad es la renta de equipo de cómputo.
2. Impartir cursos y conferencias (para los alumnos que se inscriban como socios).
3. Dar acceso a Internet.
4. Servicio de Biblioteca y Hemeroteca.
5. Investigación de nuevo software y equipo.
6. También cuenta con una tienda en la cual se puede obtener papelería y software.

Este lugar es manejado por un coordinador general llamado Luis Pérez de 26 años, (el cual se encarga de reportar al director de la institución), tres coordinadores de personal de servicio social María López de 40 años, Hector Juárez de 24 años y José Salas de 27 años, aunque en su mayoría el lugar es atendido principalmente por los mismos alumnos de la universidad en calidad de practicantes y como servicio social de los cuales sus edades oscilan entre los 19 y 22 años de edad), también hay un tesorero, un encargado de software y un encargado de soporte técnico, etc.

(Ver organigrama anexo).

Breve Descripción de Puestos:

Coordinador General: Responsable del buen funcionamiento, Toma de Decisiones, Reportar a su superior en forma periódica tanto las actividades realizadas en dicho lugar, así como los datos administrativos.

Coordinadores de Servicio Social: Selección de personal de Servicio social y practicantes, Capacitación, Asignación de tareas, responsables de preparar papelería del personal, verificar que cumplan con las tareas asignadas y atender cualquier problema que estos que ocurra en su turno.

Encargados: Cada encargado tiene bajo su responsabilidad ya sea el dinero, el software y el equipo de computo respectivamente.

Personal de Staff: Son estudiantes y están encargados de cuidar el orden dentro de la sala a la cual fue asignado, verificar que los alumnos sigan las reglas establecidas por Microserv para la seguridad del equipo y tener un ambiente adecuado de trabajo, Vacunar el equipo, los discos de los alumnos, Dar información a los alumnos de las actividades que se organizan y de las cuales pueden formar parte, encargados del controlar la entrada al lugar, guardar en paquetería las pertenencias de los alumnos antes de entrar a las salas y cualquier actividad que les soliciten como hacer adornos, dar cursos, etc.

Descripción Del Problema:

Algunos de los problemas que se presentan en dicho club son los siguientes:

La inconformidad que existe en el personal de Staff de los turnos vespertino y nocturno, ya que consideran que a ellos se les exige más que al personal del turno matutino. Este problema es desencadenado por el conflicto entre los coordinadores de servicio social ya que algunos desean que mejore el funcionamiento de Microserv (Ellos esperan lograr que se eviten aglomeraciones a la entrada, estar al pendiente de que los alumnos den el uso adecuado al equipo, asesorar a los alumnos, revisar que el equipo este funcionando bien, vacunarlos, ayudar a agilizar las filas de impresión, además de actualizarse en cuanto a los avances de la informática para ser un verdadero apoyo para los alumnos).

Otro problema es que algunas veces los cursos que imparten resultan ser de baja calidad, ya que no todo el personal de staff esta capacitado para darlos, esto provoca que los alumnos pierdan el interés por tomar los cursos, estos tienen un costo que aunque no es muy alto a comparación con los cursos impartidos en otras escuelas o compañías dedicadas a esto, de cualquier forma no es accesible para todos.

También existe desacuerdo por parte de algunos coordinadores con respecto a algunas de las tareas que piden que realiza el personal de servicio social, tales como cargar garrafones de agua, hacer mandados a sus superiores, etc.

Estos problemas son originados por la indiferencia del coordinador general, ya que el pasa poco tiempo en este lugar, no les brinda atención a su personal y no los ayuda a resolver los desacuerdos que existe entre su personal, esto los desmotiva a los empleados a hacer bien su trabajo ya que sienten que si al dirigente no le importa que las cosas no resulten bien a ellos tampoco les interesa y por tal motivos hay ausentismo por parte de algunos miembros del personal encargado o coordinador (afecta la actitud del personal).

Normalmente el coordinador se preocupa de la imagen del club cuando tiene alguna visita de los directivos o cuando hay algún evento en el cual los directivos estén presentes o al pendiente de estos.

Esto provoca que el personal atienda o desatienda su puesto como le convenga: algunos se portan indiferente ante su puesto al igual que el coordinador gral., otros hacen lo posible para mejorar el servicio.

También existe predilección por parte del coordinador. gral. hacia los empleados que no le dan quejas o le comentan sobre los problemas que se presentan día con día en el club, por lo general es el personal que tiene años en sus puestos y que no tienen el interés por ayudar y solo siguen en sus puestos porque les resultan cómodos ya que llegan a la hora que quieren o no van al fin que nadie verifica que realicen sus respectivos trabajos.

Soluciones Propuestas:

1.- Que el personal inconforme hable con los directivos ya que el coordinador no atiende sus problemas o inconformidades, para que los directivos auditen el lugar a fondo, y de esta forma se percaten de los problemas que existen. Que los directivos hablen con el coordinador general y lo hagan ver que necesita responsabilizarse de sus deberes, que atienda los conflictos que existen entre su personal y lime asperezas con y entre ellos.

2.- Que el coordinador general tome cursos de personalidad, liderazgo y motivación para que cambie su actitud ante su puesto y se establezcan metas y se logre formar un buen equipo de trabajo. Realizar juntas periódicas para verificar que el lugar este funcionando adecuadamente y mejorando, estar al pendiente de los problemas que surjan o existan entre el personal y atenderlos. Hacer una clara definición de puestos en la cual se identifiquen las responsabilidades y obligaciones de cada miembro de la empresa.

3.- Si los problemas de indiferencia por parte del Coordinador General continúan, este debiera ser destituido de su puesto y debe ocupar su lugar una persona más capaz y activa a la que le interese que a los alumnos, a su personal, y institución obtengan un mayor beneficio del lugar y llegue a existir un ambiente agradable de trabajo, además debe estar al pendiente y tratar de que se fije un presupuesto para contratar instructores capacitado o que al menos elijan bien a los instructores que aunque no cobren por dar los cursos, estén capacitados y que posean la capacidad no solo sobre el tema del curso sino para expresarse y darse a entender.

ORGANIGRAMA MICROSERV

