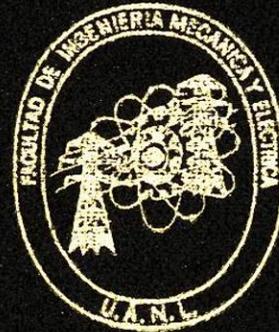
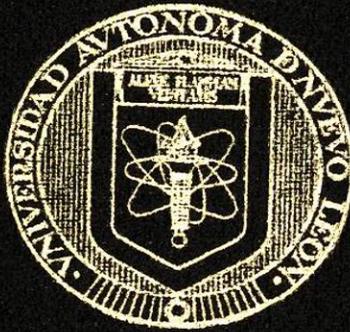


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA**  
**Y ELECTRICA**



**"LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION**  
**EFFECTIVA DE PERSONAL"**

**TESINA**

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

**PRESENTA:**

**CESAREO FLORES SANDOVAL**

**ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ**

**CD. UNIVERSITARIA**

**SEPTIEMBRE DE 1997.**



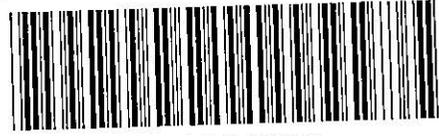
T

HF55

F55

1997

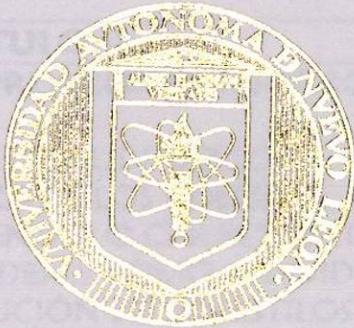
c.1



1080096870

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



“LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

CESAREO FLORES SANDOVAL

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 1997

T  
HFSS49

FSS  
1997



# INDICE

<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>1</b>
¿ ES DIFERENTE UN SUPERVISOR A UN GERENTE ?.....	1
ORIGEN DE LA PALABRA SUPERVISOR.....	2
¿ HASTA QUE PUNTO DEBE SER BUEN GERENTE EL SUPERVISOR ?.....	2
LOS SUPERVISORES COMO REPRESENTANTES DE EMPLEADOS-EMPRESA.....	3
FUNCIONES DE UN SUPERVISOR.....	3
¿ DEBEN SER COMUNICADORES LOS SUPERVISORES ?.....	4
UNICIDAD DEL PAPEL DEL SUPERVISOR.....	5
<b>CAPITULO II</b>	
<b>COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO</b>	<b>6</b>
¿ QUE ES EL LIDERAZGO ?.....	6
RASGOS DE LOS LÍDERES.....	6
ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.....	7
LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.....	8
EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	8
ESTILOS DE DIRECCIÓN ( TIPOS DE SUPERVISORES ).....	9
¿ CUAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISIÓN ?.....	12
EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL.....	13
EL SUPERVISOR EFECTIVO.....	13
REJILLA ADMINISTRATIVA.....	14
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.....</b>	<b>15</b>
SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE PIVOTE-ENLACE.....	15
¿ PORQUE OCURREN LAS MALAS INTERPRETACIONES EN LA COMUNICACIÓN?.....	18
CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.....	21
USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN.....	23
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.....</b>	<b>25</b>
RECLUTAMIENTO.....	25
ENTREVISTA.....	27
LAS TRES ETAPAS DE LA ENTREVISTA.....	27
TIPOS DE ENTREVISTAS.....	29
CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISA EXITOSA.....	29
LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.....	31
ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS.....	32
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.....	33
BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.....	34
<b>CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>39</b>

## **A MI FAMILIA:**

CESÁREO FLORES CAMPOS  
LAURA ESTHER SANDOVAL DE FLORES  
MÓNICA ALEJANDRA FLORES SANDOVAL  
JOSÉ FRANCISCO FLORES SANDOVAL  
LAURA ESTHER FLORES SANDOVAL

## **FAMILIARES Y AMISTADES**

QUIENES ME APOYARON CONSTANTEMENTE  
EN MI CARRERA; Y EN TODO MOMENTO  
TUVIERON PACIENCIA Y FÉ EN QUE LLEGARÍA  
EL DÍA EN QUE PRESENTARA MI EXÁMEN  
PROFESIONAL.

## **I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN**

Hoy en día la administración alcanza todos los aspectos de nuestra vida. Inicialmente, el objeto de la administración era solamente la actividad fabril; posteriormente se extendió a las empresas industriales y más adelante, a todo tipo de organización humana.

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 tarea principal de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados, buscando los objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración es la 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 es único. Si esto no es considerado, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente no funcione en otro.

### **¿ES DIFERENTE UN SUPERVISOR A UN GERENTE?**

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se les llama gerentes. Es curioso ver que la literatura actual pretende separar a los administradores por el nivel de la organización, utiliza títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor.

Se consideran supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa. Los supervisores son administradores, y por lo tanto, son parte vital del proceso administrativo.

Existe una diferencia entre un administrador y un supervisor, la cuál radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, por ejemplo: el supervisor centra principalmente su función alrededor de las personas, mientras que el administrador se centra no sólo en las personas, sino también hacia el mercado, tiempo sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

### **ORIGEN DE LA PALABRA SUPERVISOR**

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.

Los supervisores son de todas magnitudes y formas, de todos antecedentes sociales, psicológicos y económicos, de todas religiones y orígenes étnicos y de todos antecedentes educativos.

La supervisión de empleados es el aspecto más difícil y complejo de la administración de una organización. Es por esto que el supervisor actual ( ya sea capataz, supervisor de primera línea, jefe de oficina), debe ser un enérgico dirigente de hombres, un planeador eficaz y lleno de ingenio, una buena fuente de conocimientos técnicos y un mediador hábil entre la estructura de administración, y los trabajadores en general.

### **¿HASTA QUE PUNTO DEBE SER BUEN GERENTE EL SUPERVISOR?**

Deberá de ser tan bueno como cualquiera de los demás gerentes de la organización administrativa. Es necesario tomar en cuenta que la única diferencia en las necesidades administrativas entre el presidente de una empresa y un supervisor de primera línea es sólo de grado.

Debido a políticas, reglamentos que le impone el nivel superior, el supervisor actual se ve frustrado; además de las negociaciones con el sindicato ( contratación colectiva ), las restricciones gubernamentales e inclusive las propias actitudes de los empleados muchas veces son difíciles de comprender y aceptar.

El supervisor actual, a pesar de sufrir ciertas limitaciones a su autoridad por parte del nivel superior, los sindicatos y las leyes, es el responsable de lograr las metas y la cooperación de los empleados.

### **LOS SUPERVISORES COMO REPRESENTANTES DE EMPLEADOS-EMPRESA**

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.

Esto los ubica en una posición incómoda, pues si actuaran sólo como representantes de la empresa ante los trabajadores, seguramente perderán su efectividad para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos estipulados. Y si, por el otro lado, ellos fungieran sólo como representantes de los empleados, ciertamente se encontrarían en una muy mala posición con sus superiores y la misma empresa.

Es por ello que los supervisores exitosos deben operar imparcialmente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados.

### **FUNCIONES DE SUPERVISIÓN**

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

Es por esto que se debe de colocar en puestos de supervisión, principalmente a empleados que tienen las habilidades y características que les permiten participar en forma efectiva en las actividades de la administración; además de que se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de actividad que supervisan.

Los supervisores deben ser capaces de comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender qué es lo que motiva a los empleados y hacia qué fines se ven motivados. Es de extrema importancia el como se acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

### **¿DEBEN SER COMUNICADORES LOS SUPERVISORES?**

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados. Además deben de desarrollar un sentido de programación del tiempo, pues no es suficiente saber que decir o como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo.

Los supervisores deben de saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado, o por el contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso. Para esto se deben de tener conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

Un requerimiento importante en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados; éstas actividades son necesarias para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para darle la oportunidad de satisfacer los requerimientos de crecimiento profesional a los empleados.

La planeación es una actividad importantísima para los supervisores ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro, exigiendo ésta actividad, habilidad para visualizar el futuro.

Cualquier decisión que tomen los supervisores, la responsabilidad final recae en ellos; es por ello, que deben imponerse y ejercer un control sobre sus subordinados para asegurar que se satisfagan y logren los objetivos planeados.

## UNICIDAD DEL PAPEL DE SUPERVISOR

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 del supervisor, para esto se deben de considerar los siguientes puntos:

- **Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales**, esto es, se les debe de dar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores; así como también, el de manifestar su desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.
- Debido a que **los supervisores se encuentran ubicados en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo**, la administración y los asesores especialistas deben de reconocer que hay ocasiones en que deben de cambiar sus opiniones ( total o parcialmente ) para satisfacer las necesidades, tanto de empleados como de supervisores.
- **Los asesores especialistas deben reconocer los desafíos y exigencias a los cuáles se enfrentan los supervisores**, por esto deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo, así como también la asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

## **II. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO**

A continuación se analizará el concepto de liderazgo desde perspectivas amplias que puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de las personas que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal.

### **¿QUE ES EL LIDERAZGO?**

Si el liderazgo existiera o fuera inefectivo en una empresa, los trabajadores se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas, que de no resolverse, conducirían a un eventual caos. Es por esto, que se hace necesario definir al liderazgo y las características de los líderes para comprender el desarrollo de los distintos estilos de liderazgo.

Específicamente en administración se define liderazgo como, el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo preestablecidas.

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

### **RASGOS DE LOS LÍDERES**

Una de las formas de intentar descubrir la clave para un liderazgo efectivo es observando los rasgos que poseen los líderes.

Una manera de observar el liderazgo es comparar diversos rasgos, como por ejemplo: inteligencia, confianza en sí mismo, etc., de personas que son líderes y de otras que no lo son, para ver si existen diferencias.

Además, hay que tomar en cuenta que los rasgos que significaron éxito en el pasado, podrían ser fracaso, conforme van cambiando las condiciones.

Podemos decir que en términos administrativos la supervisión tiene una doble dimensión que se manifiesta en **el administrador**: que planea, organiza, dirige y controla; **el líder**: que comunica, asigna responsabilidades, motiva, resuelve conflictos, coordina, toma decisiones y orienta. Ambos tienen una función común, la cuál consiste en influir en el comportamiento de los demás para lograr resultados.

## **ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**

El liderazgo como habilidad está integrado por tres componentes principales que son los siguientes:

- **Capacidad para comprender que los seres humanos tienen distintas fuerzas motivadoras en diferentes momentos y situaciones personales y organizacionales.** Debemos entender que toda la administración es situacional, es decir, que se debe adaptar al tipo de situaciones que se presenten en un momento dado.
- **Facultad para inspirar.** Es la habilidad para animar a los seguidores, de tal forma que apliquen todas sus capacidades a un proyecto. La inspiración proviene del líder del grupo, quien deberá tener cualidades carismáticas que induzcan a la lealtad, devoción por parte de los seguidores, para promover su bienestar y lograr los objetivos del grupo.
- **Fuerza para actuar en tal forma que establezca un ambiente para despertar motivaciones.** La intensidad de la motivación dependerá de las expectativas, recompensas percibidas, y otros factores del ambiente de trabajo. Además el clima organizacional influirá sobre la motivación.

## **LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN**

Las personas no desean ser tratadas igual que otras, al contrario, desean ser tratadas en forma distinta, con equidad y de acuerdo a sus méritos. Por lo tanto, los administradores de todo nivel deben saber discriminar, de otra manera, se crearía una mediocridad instantánea, no se recompensaría adecuadamente a quienes merecen más y se compensaría en forma excesiva a quienes merecen menos.

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

## **EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Al examinar los estilos de liderazgo que han practicado los administradores durante los últimos cien años, podemos apreciar un cambio importante en ellos. Los estilos han ido variando desde el líder altamente autoritario, hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Sin embargo, debe quedar claro que hablar de el estilo de liderazgo participativo no quiere decir que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones. En este estilo de liderazgo, los trabajadores colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae en el supervisor, quien tiene la responsabilidad del logro de los objetivos.

Para que funcione efectivamente éste método, los supervisores deberán estar dispuestos a escuchar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

## ESTILOS DE DIRECCIÓN ( TIPOS DE SUPERVISORES )

### 1. AUTÓCRATA CONSUMADO

Este tipo de líder, para dirigir al grupo, se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, es el líder que da órdenes y espera su cumplimiento.

Se debe tener presente que existen tres fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, como son:

- **Jefatura.** Autoridad basada en fundamentos racionales, en la que los subordinados reconocen el papel de los supervisores para emitir órdenes.
- **Liderazgo.** Fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; el supervisor tiene características personales que lo colocan por arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder.
- **Autoridad Profesional.** Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer; además, los subordinados siempre esperan que éste sea capaz de solucionar sus dudas o problemas de trabajo. Para esto, se requiere que el supervisor tenga las cualidades profesionales para ello, de lo contrario no será respetado por sus subordinados.

Se puede afirmar que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad “ formal, personal y profesional “.

**Las posibles reacciones del grupo pueden ser:**

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

## 2. EL ESTILO PATERNALISTA

Se le llama paternalista al supervisor que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se dirige a ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. También se le llama **manipulador**, porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto tratando de “ manejar ” a la gente “ lavándoles el cerebro ”; a fin de que hagan sólo lo que el quiere y como el quiere “ por las buenas ”. Además, despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

Este tipo de supervisor, más que usar su autoridad, utiliza la relación amistosa con sus subordinados como forma de influencia. Se le llama también **pseudodemócrata**, debido a que siempre tiene la “ última palabra ”, aunque sí reúne al grupo para tomar decisiones.

### **Las posibles reacciones del grupo pueden ser:**

- Aunque la mayoría siente simpatía hacia el supervisor, algunos detectan su verdadera actividad y no les simpatiza para nada.
- Debido a que esperan la reacción del supervisor, la iniciativa permanece estática.
- Existe falta de desarrollo personal y también sumisión.

## 3.- EL ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de sus empleados.

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

### **Las posibles reacciones del grupo pueden ser:**

- Moral de trabajo y productividad al mínimo.
- Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- Poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

### **4.- ESTILO DEMÓCRATA**

El supervisor demócrata es quien dirige al grupo, no se basa en la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de su persona. También sabe que el proceso de influir sobre las personas reside en la relación, consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

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, además los motiva para que puedan dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo.

### **Las posibles reacciones del grupo pueden ser:**

- Alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.
- Excelente trabajo en equipo.
- Sienten éxito en el trabajo e intercambian alabanzas entre sí.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- Supervisor descansado con tiempo para planear.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación.

## **5.- ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)**

Es el líder que trabaja por los objetivos organizacionales, y no es que haya ausencia total de dirección, sin embargo sus subordinados están “ libres ” de alcanzar esos objetivos de la forma en que crean sea mejor.

### **¿CUAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISIÓN?**

Sería erróneo pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata sea el más efectivo; desde luego este tipo de liderazgo funcionaría dependiendo de la mayoría de los subordinados, y si estos aceptan responsabilidad y tienen iniciativa propia, en éste caso el supervisor demócrata será el más apropiado.

Por otro lado, el empleado hostil y agresivo marchará mejor bajo las órdenes de un líder autocrático, esto es, se deben encauzar su hostilidad a la gente, con firmeza, para que realice su trabajo hacia fines constructivos.

Por otro lado, el tipo con empuje y cooperación se desempeñará mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta ( Laissez Faire ).

Se puede resumir que no existe un estilo de dirección que embone en todas las situaciones, el mejor estilo variará de acuerdo a la ocasión y además estará influido por el tipo de líderes y seguidores.

El supervisor efectivo deberá comprender y entender cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado, o sea, deberá implementar lo que es el liderazgo situacional.

A continuación podemos apreciar 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:

## **EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL**

- 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 “ hagan esto ”.

## **EL SUPERVISOR EFECTIVO:**

- 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 ”.

**REJILLA ADMINISTRATIVA :**

Preocupación por las Personas	<b>ALTA</b>	<b>9</b>	1.9 Administración. La consideración cuidadosa de las necesidades del personal produce un ambiente organizacional amigable y cómodo, Buen ritmo de trabajo.				9.9 Administración. El logro del trabajo se obtiene mediante personas comprometidas con interdependencia mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto.				
	<b>8</b>										
	<b>7</b>										
	<b>6</b>										
	<b>5</b>						5.5 Administración. Desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos del trabajo y se mantiene una moral satisfactoria.				
	<b>4</b>										
	<b>3</b>										
	<b>2</b>		1.1 Administración. Se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización.				9.1 Administración. La eficiencia resulta de ordenar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poca influencia.				
	<b>BAJA</b>	<b>1</b>									
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
		<b>BAJA</b>				Preocupación por la Producción				<b>ALTA</b>	

Rejilla administrativa que ilustra las posibles combinaciones de atención a las personas y a la producción.

### **III.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES**

En términos administrativos la comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten y reciben información, ideas, para lograr comprensión y acción.

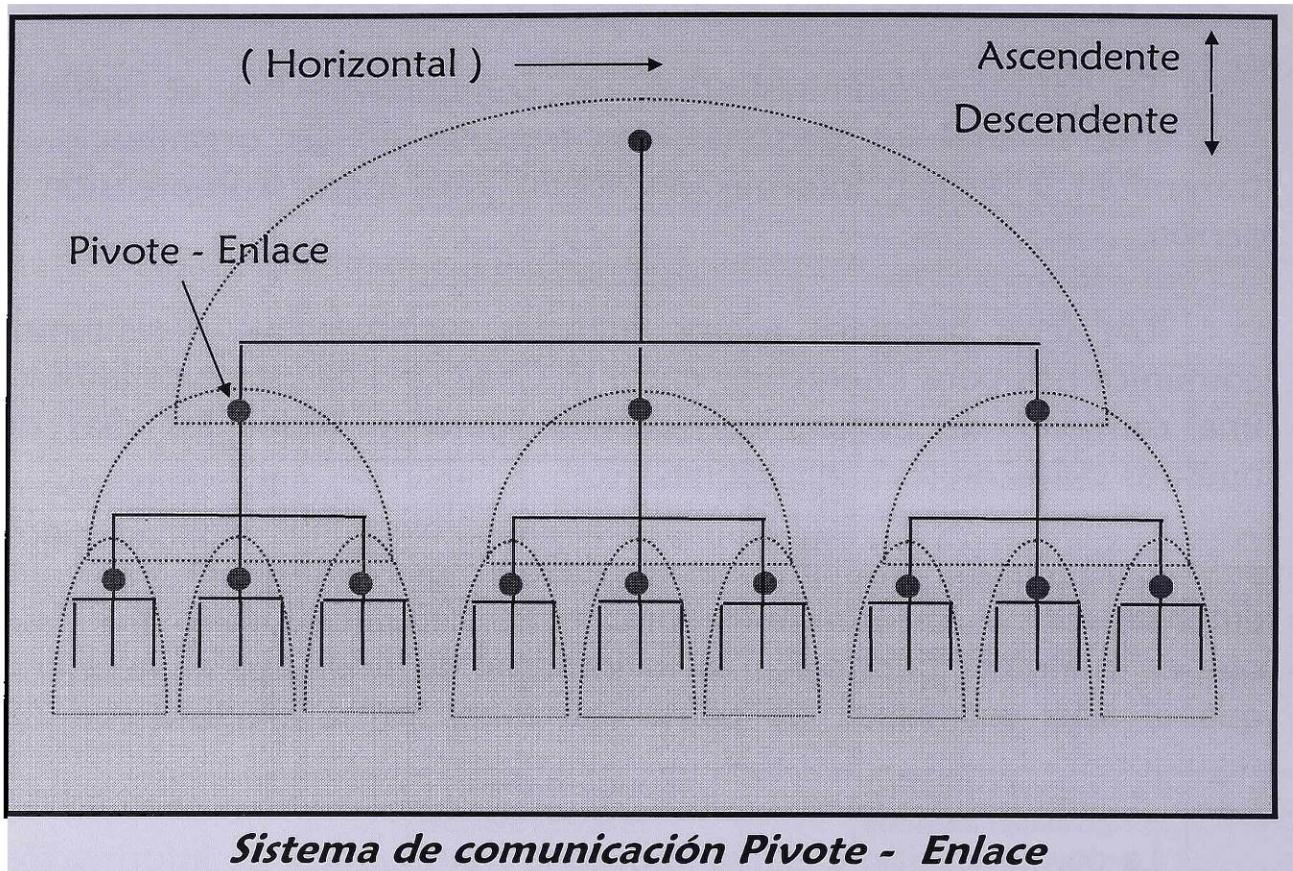
Los seres humanos somos criaturas sociables que necesitamos comunicarnos para interactuar entre sí. Cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerable durante todos los días de nuestras vidas, en comunicaciones.

Uno de los más grandes problemas que enfrentan tanto las empresas como los administradores es la comunicación; es por esto que en cualquier puesto formal o informal de liderazgo es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

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 manera que se pretende.

#### **SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE PIVOTE - ENLACE**

Los administradores pasan la mayor parte de su tiempo de trabajo en interacción con otras personas, supervisores y subordinados de su organización y de otras organizaciones. Por ello, tanto supervisores como empleados se comunican por medio de canales de información interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote - enlace.



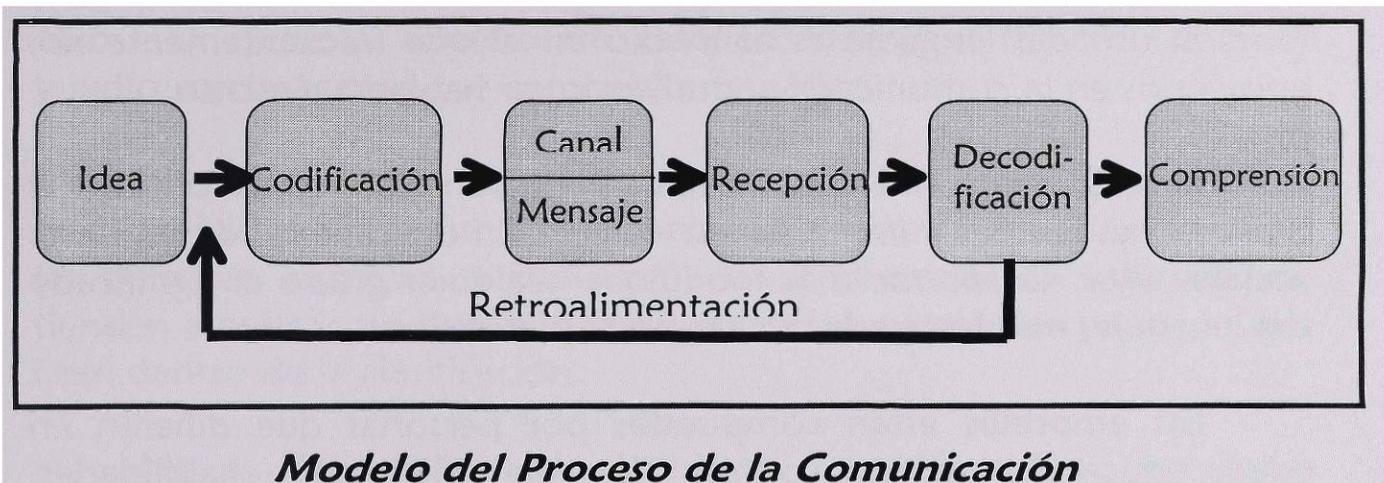
Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados, siendo el pivote superior el supervisor.

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 comunicación que se realiza en forma **ascendente** es con frecuencia para la toma de decisiones ( subordinado a supervisor ); por el contrario, cuando la información tiene que ver con la dirección y control de desempeño, dar instrucciones y evaluar a empleados, es la comunicación en forma **descendente** ( supervisor a subordinado ).

La comunicación horizontal se refiere a comunicación con personas de igual posición que trabajan en otros departamentos.

Una cualidad importante que deben poseer los supervisores, para ser comunicadores efectivos, es ser escuchas efectivos. La comunicación real se logra cuando los receptores de la comunicación actúan o reaccionan en la forma en que se espera o desea, por parte del emisor del mensaje.



La comunicación se origina con el deseo de comunicar una idea a otros, el comunicador de la idea la codifica en forma escrita u oral, y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, escritura, alguna manifestación visual directa indirectamente al receptor. A través de estos medios 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 la retroalimentación; a partir de ésta, el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó o actuó de acuerdo a como se esperaba.

## **¿PORQUE OCURREN MALAS INTERPRETACIONES EN LA COMUNICACIÓN?**

Existen muchas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva; esto se debe a que existen una infinidad de **tipos de barreras de comunicación**, las cuales deforman el mensaje u obstaculizan el proceso general de la comunicación. A continuación se analizarán las barreras más comunes:

### **1.- BARRERAS EN EL LENGUAJE**

El uso del lenguaje es el medio en el que frecuentemente nos apoyamos en la comunicación, pudiendo ser hablado o escrito.

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

Las empresas están compuestas por personas que difieren en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos y habilidades. 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 de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

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.

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

## **2. BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES**

En toda situación de comunicación, el receptor se forma juicios de valor asignando prejuicios antes de recibir la totalidad de la comunicación. Las personas modifican, eliminan o refuerzan estos prejuicios desarrollando imágenes y definiciones estereotipadas de otros. Por ejemplo: adolescente, católico, ingeniero, francés, contador y judío son imágenes que comunican una idea.

Los supervisores deben comprender las razones implícitas de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos; debido a que 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.

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

## **3. BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA**

Las organizaciones son medios ambientes de desigualdad; la autoridad, 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.

Es frecuente que las diferencias de educación, título, antecedentes e inclusive la decoración de la oficina, ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

Un factor clave para minimizar el problema de filtración ( en caso de un tipo de comunicación descendente ) es comunicar en un lenguaje sencillo que comprendan los receptores.

#### **4. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO**

Es muy importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones. Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado, por lo general, no es lo que se esperaba.

Algunas veces es deseable demorar el envío de la información, sin embargo es más frecuente la necesidad que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir, analizar y actuar de acuerdo a ella en forma más precisa.

Se puede afirmar que los retrasos continuos de la comunicación de información tendrá seguramente como consecuencia el fracaso.

#### **5. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS**

La utilización del espacio es muy importante en la comunicación, debido a que las personas somos criaturas con conciencia territorial. En consecuencia, las que tienen mayor posición exigen más espacio ( círculos territoriales ).

Algunos factores que reflejan la posición y espacio territorial en las empresas son, el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la decoración, la ubicación y la disposición de los asientos.

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

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 de los problemas, ya que la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.

## **CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN**

Es común que en las empresas las comunicaciones fluyan a través de canales identificables. Podemos dividirlos como canales formales y canales informales ( chismes ).

### **1. CANALES FORMALES**

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, métodos, asignaciones de trabajo, prácticas, tecnologías, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil de identificar estos canales a través de los canales formales de autoridad y responsabilidad como son: organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Al utilizar canales formales de comunicación, los supervisores le dan mayor importancia al flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. Esta comunicación ayuda a enlazar los distintos niveles de la empresa.

Por otro lado, una comunicación ascendente efectiva, comienza en la parte más baja de la empresa y se eleva a través de todos los niveles hasta llegar a la cumbre.

Es necesaria la retroalimentación, llevada a cabo en la comunicación ascendente, para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en forma apropiada.

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.

Es recomendable implementar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva todas las frustraciones, preocupaciones y ansiedades, a fin de evitar todo tipo de problemas de comunicación y también podamos lograr resultados significativos.

## **2. CANALES INFORMALES ( RUMORES )**

Con frecuencia la información que se mueve a través de los rumores tiende a ser más precisa y exacta que las comunicaciones formales. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Estos canales informales de comunicación siempre existirán y la administración podrá ayudar a reducir la cantidad de datos inexactos y desorientadores que pasan a través de tales canales de comunicación. Una forma importante de hacerlo, es proporcionando información precisa, manteniendo informados a los empleados respecto a asuntos que le atañen y de esta manera los rumores serán menores.

Debe existir un clima de comunicación abierta dentro de la organización, esto podrá ser de gran utilidad para mejorar la comunicación a través de toda la organización.

## **USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN**

Considerando que la mayor parte de la comunicación en las empresas involucra el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Se debe tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias y valores suelen asignar significados diferentes a las palabras.

Algo que ocurre con frecuencia es que las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, pues a nadie le gusta mostrar ignorancia.

Por otro lado si empleamos un lenguaje simple en exceso, ocasionará que los empleados se sientan resentidos y menospreciados. Es por eso que es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otro factor muy importante que puede mejorar o deteriorar la comunicación efectiva es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimiento de los brazos y otros gestos similares.

Además está el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que al hablar con un volúmen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

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

Los supervisores 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. Es por eso que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones.

## **IV.- SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS**

Cuando una organización hace una selección, debe de conocer a la persona, el trabajo que va a realizar ésta y la situación en que va a realizarlo.

Actualmente, los supervisores tienen muy poca participación en la mayoría de las empresas en lo que se refiere al proceso de selección de empleados. Es esencial que ellos participen de manera “ formal ” en el proceso de selección, orientación y colocación de personal. Además ellos son quienes conocen más de cerca los puestos bajo su dirección y están en la mejor posición para analizar solicitantes.

Desgraciadamente, aún en las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso selectivo de personal, no les otorgan suficiente tiempo para entrevistar a los solicitantes; argumentando que no pueden permitirles retirarse del área de trabajo, que saldría demasiado caro, que se requiere mucho tiempo, etc., todo esto en lugar de perjudicar a la empresa, al contrario ayuda a realizar una selección más correcta, lo cuál permite el ahorro de costos en caso de realizar una mala selección.

### **RECLUTAMIENTO**

Para que el reclutamiento pueda llevarse a cabo, forzosamente debe de existir al menos un puesto vacío o una vacante, y este consiste en encontrar un candidato ideal para un puesto específico.

Si no se encuentra el candidato deseado en el inventario de recursos humanos de la organización, se puede acudir a la cartera de candidatos que están en espera de una oportunidad.

En el caso de que no se localice alguno, se recurrirá entonces a las fuentes de reclutamiento, las cuáles pueden ser fuentes internas y externas:

- **Fuente interna.** La propia organización se convierte en una fuente de reclutamiento interna que involucra a las amistades, parientes o familiares del propio personal laboral. Sin embargo esta fuente de reclutamiento presenta más desventajas que ventajas, pues por un lado ahorran tiempo y dinero a corto plazo, y por el otro surgen fricciones y conflictos por parte de amigos o familiares rechazados que aún laborando se les niega el acceso, etc.
  
- **Fuente externa.** La conforman todos los medios y fuentes de abastecimiento de personal, ajenas a la organización. Entre algunas de ellas se encuentran las siguientes:
  - Agencias de empleo.
  - Medios publicitarios.
  - Universidades.
  - Bolsas de trabajo.
  - Sindicatos.
  - Otras empresas.

Es de vital importancia prestar atención a dichas fuentes de reclutamiento, pues será determinante la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, además nos ayuda a escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, cubriendo así las vacantes con la anticipación solicitada.

El candidato deberá de llenar la solicitud de empleo, que entre otros datos incluye los siguientes:

- Datos personales: Nombre, edad, sexo, estado civil, no. de afiliación del IMSS, R.F.C. , domicilio.
- Datos familiares.
- Experiencia ocupacional
- Puesto y sueldo deseado.
- Disponibilidad para iniciar labores.
- Planes a corto y largo plazo.

Es recomendable diseñar tres formas diferentes de solicitudes de empleados ( nivel ejecutivos, empleados y obreros ), esto es debido a que no todos los candidatos se encuentran en el mismo nivel. Sólo en caso de que no sea posible, se puede elaborar una forma de solicitud sencilla y accesible a obreros y empleados, y para ejecutivos se puede complementar con un curriculum vitae.

## ENTREVISTA

La entrevista, como forma de comunicación interpersonal, tiene por objeto el proporcionar, recabar información o modificar actitudes, por medio de las cuales se toman decisiones.

La entrevista de selección es casi universal, pues la mayoría de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos.

Además, se ha dicho que la entrevista es una de las armas más valiosas de que dispone el entrevistador.

## LAS TRES ETAPAS DE LA ENTREVISTA

**1. Rapport.** Término que significa “ concordancia ” o “ simpatía ”.; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante durante ésta. Su principal propósito es de **romper el hielo**, no sólo verbalmente, sino también por medio de actitudes mostrándose cordial y amistoso. Se recomienda utilizar sillones de sala confortables, pues el solicitante pudiera ver el escritorio como una barrera.

**2. Cima.** Etapa que se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se exploran las áreas que se mencionaron de manera general, y que sirven para la solicitud. Estas áreas son:

- **Historia Laboral.** Se pretende conocer la manera general en como se desenvuelve el individuo en el ambiente de trabajo, conociendo su estabilidad, sus ingresos económicos, sus actitudes hacia la autoridad, etc.
  - **Historia Educativa.** Es más factible lograr continuidad en la entrevista explorando del último trabajo al primero, pasando a los últimos años de escolaridad, antecedentes familiares y buscar sus metas a corto y largo plazo.
  - **Historia Personal.** Para no meterse con la vida privada del solicitante, se deben tratar aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con el consentimiento del interesado, con el propósito de ofrecerle un trabajo más satisfactorio. También se puede explorar en forma verbal el estado de salud del individuo.
  - **Tiempo Libre.** Se recaba información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
  - **Proyectos a corto y largo plazo.** Se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, además se trata de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.
3. **Cierre.** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante de que formule sus preguntas e impresiones. Si el candidato no es aceptable, se le deberá de orientar para que sienta que la entrevista “ valió la pena ” y encauzarlo a buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

## TIPOS DE ENTREVISTAS

Existen dos métodos que se utilizan con mayor frecuencia en las entrevistas, los cuales se describen a continuación:

**Entrevista dirigida.** Técnica en la que el entrevistador elabora preguntas específicas con anticipación y conduce la entrevista haciendo éstas preguntas al solicitante. La ventaja de ésta entrevista es que el entrevistador se asegura de obtener únicamente la información requerida para evaluar la posible selección, eliminando la innecesaria. Por otro lado, la desventaja está en que la entrevista es demasiada estructurada, ocupando más tiempo en hacer las preguntas en lugar de escuchar las respuestas.

**Entrevista no dirigida.** Método no estructurado que pretende descubrir cómo, que piensa y siente el solicitante, haciendo preguntas amplias y reales de manera que pueda comunicarse en forma abierta. Siendo éste tipo de entrevista más difícil de dirigir, pues requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al mismo tiempo que escuchan con efectividad.

Resulta necesario debido a que se obtiene usualmente una imagen más detallada del solicitante.

Efectivamente, una combinación de ambas técnicas, nos permitirá obtener mejores perspectivas de los solicitantes, además se debe tener una gran preparación con el objeto de llevar a cabo un trabajo eficiente y satisfactorio.

## CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

Para reducir el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista se debe tener una capacitación y preparación por anticipado. Lo primero que se debe de hacer es que el solicitante se sienta cómodo, creando una atmósfera algo informal. Algo muy importante para ambas partes es el saludo firme de mano, la apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado, etc., una breve

plática introductoria sobre algún tema de actualidad o algún interés del solicitante puede hacerlo que comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa para poder responder, dado el momento, a las inquietudes de los solicitantes.

Además es de mucha importancia que el supervisor intente saber algo de las inspiraciones y metas a corto y largo plazo del solicitante, para poder considerar si el puesto satisfecerá sus necesidades y metas.

Un aspecto que sería muy provechoso para todos es hacer que los gerentes, especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, pues así podrán visualizarse unos a otros desde distintas perspectivas.

Es muy importante que también se le informe al solicitante acerca de las políticas, tácticas y estructuras de compensación de la empresa.

Por otro lado, existe una modalidad que muchas organizaciones modernas están llevando a cabo, que es la de entrevistar a la esposa del solicitante, ya que cada vez es mayor el número de esposas orientadas a una carrera.

Es muy importante tomar las notas mentalmente, al momento de entrevistar a un solicitante, de lo contrario al tomarlas en frente de él lo que sucederá es que aumentará su ansiedad y preocupación y perderá el interés.

Finalmente, cuando la entrevista termina se le debe de indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él, estableciendo el tiempo en que se hará dicho contacto.

## LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan, dejando fuera todo tipo de prejuicios, sentimientos o creencias. En seguida se mencionan algunos aspectos que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

- **El efecto halo.** Es la tendencia a identificarse y relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que le son diferentes.
- **Hacer generalizaciones de lo “ que se ha dicho ” o “ escuchado ”.** En muchas ocasiones a partir de la declaración hecha personalmente o de algo que observaron los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas que después tengan que lamentar.
- **Contratar a personas con capacidad notablemente superior para un trabajo.** Al contrario de lo que piensan muchos supervisores, una persona con capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.
- **Contratar personas notablemente mal capacitadas para un puesto.** Si después de haber recibido capacitación dentro de un tiempo razonable, el empleado no se ajusta a ella, ya no puede ser un miembro contribuyente del grupo, ya que presentará problemas con el y con sus compañeros.
- **Exceso de comparación con los compañeros actuales.** La composición de una fuerza de trabajo de una empresa debe considerar las técnicas, disponibilidad y mercado laboral; pues no sería posible contratar personas con antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Además nuestro país está conformado por gente de antecedentes muy diferentes.

## **ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS**

El principal objetivo de un programa de orientación es el de facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos, grupos de trabajo y a su empresa. Esto no significa que sea una actividad de lujo, sino por el contrario es una necesidad.

La responsabilidad principal debe recaer en los supervisores, aunque en muchas empresas recae en los especialistas de personal, siendo esto un error. Por eso se debe de tomar en cuenta que los especialistas de personal deben auxiliar a los supervisores, y no estos a los especialistas de personal.

Cuando se guía a los nuevos empleados en forma apropiada, se reduce notablemente la probabilidad de que se tengan problemas con ellos.

Entre seis meses y un año podría durar un programa completo de orientación y éste comenzaría antes de que el empleado se reporte para su primer día de trabajo.

Es muy importante que los supervisores mantengan un contacto previo al primer día de labores, con los empleados; esto se hace con el fin de presentarlo con sus compañeros de trabajo, efectuando recorridos por la empresa, informando acerca de sus puestos y actividades, indicarle donde queda el reloj de registro de entrada, entregarle el manual de políticas y procedimientos de personal, sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato etc., en fin, todo aquello que sirva para familiarizarse y despejar de dudas a los nuevos empleados para que puedan iniciar sus actividades en forma satisfactoria.

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS**

Se puede describir la capacitación como la adquisición de conocimientos teóricos, de una amplitud mayor para realizar trabajos calificados; alcanzando y manteniendo un nivel aceptable de desempeño.

Es conveniente desarrollar una fuerza laboral flexible y aceptable que, cuando las condiciones lo requieran, puedan aprender con rapidez las habilidades o adaptarse a nuevas situaciones; por otra parte la capacitación crea en los empleados una mayor autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

El desarrollo del empleado debe comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados de la empresa y como seres humanos.

Entre algunos de los programas más frecuentes sobre capacitación y desarrollo se encuentran:

- Capacitación por inducción.
- Hacia nuevas técnicas.
- Por equipo y procesos.
- Para desplazamiento tecnológico.
- Correctiva.

Dentro de cualquiera de estos programas los entrenados deben de lograr tres objetivos básicos:

1. Desarrollar capacidades técnicas apropiadas para ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
2. Desarrollar una serie de conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar lo que deben hacer y el porqué.
3. Ayudar a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones laborales e interpersonales, comunicando a través de lo que se dice y practica.

## **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

### **1. Para el supervisor:**

- El poder conocer mejor a sus empleados.
- Obtener el conocimiento de las necesidades, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de sus empleados.

Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que desempeñan en forma eficiente su trabajo, ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

### **2. Para los empleados:**

- Ser más confiables y orgullosos del logro de las metas de la empresa.
- Ser más productivos al requerir menos supervisión de control.

### **3. Para la empresa:**

- Costos menores a los de los competidores, cuyos empleados no estén capacitados.
- Mayores utilidades.
- Disposición inmediata de mano de obra interna para los requerimientos del crecimiento organizacional.

Una empresa no puede darse el lujo de quedarse inmóvil durante un período largo, sobre todo en los mercados competitivos actuales, ya que esto la llevaría al fracaso.

Para satisfacer sus necesidades cambiantes, las empresas deben hacer planes a futuro y capacitar a sus empleados en forma continua.

Para elaborar un programa de capacitación, el primer paso es definir los objetivos que pueden integrar las necesidades de los empleados y de la empresa, y deberán de ser generales así como específicos. Como por ejemplo:

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

Se debe de tener muy en cuenta que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades y tiempo requerido para lograr habilidades en el entrenado para asimilar los conocimientos que puedan ponerse en práctica.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfagan o excedan las expectativas, sin olvidar en aplicar esfuerzos de rehabilitación a los que tuvieron un desempeño inferior al promedio.

No debe de existir el mínimo problema al escoger el área donde se lleve a cabo la capacitación, 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.

## **CASO PRÁCTICO**

### **INTRODUCCIÓN**

La información obtenida en el siguiente caso práctico fué obtenida a base de entrevistas hechas a personal del área de producción y recursos humanos, que labora en la empresa FRAPER, ubicada en la Ave. Diego Díaz de Berlanga.

Las entrevistas fueron hechas a dos personas en particular, estas personas son el Gerente de Recursos Humanos y el Supervisor del Área de Producción; las preguntas fueron formuladas en base a la teoría que contiene el folleto de memorias del curso para opción a título llamado: Administración y Supervisión Efectiva de Personal. Cabe resaltar que a pesar de haber sido dos entrevistas este caso práctico esta basado, casi en su totalidad, en la información obtenida de la entrevista aplicada a el Supervisor del Área de Producción; debido a que consideré que el juega un papel muy importante para el desarrollo de este caso práctico.

Esta empresa se dedica a la fabricación de pinturas y accesorios automotrices; tales como pintura de fondo, plaste ( resonador para golpes en carrocerías ), removedor de pintura, laca y esmalte. Tiene 25 años en el mercado, es 100 % mexicana, ocupa un buen lugar en el mercado nacional y actualmente ocupa un tercer lugar, ( en cuanto a importancia o volumen de ventas se refiere ) dentro de las industrias de pintura automotriz.

Otra característica de esta empresa es que se encuentra sindicalizada; pero este sindicato no ha intervenido en las labores de la empresa; esto gracias a la educación o cultura que tienen los empleados que ahí laboran. Esta característica la identifica como una empresa con un alto nivel cultural.

## **PERSONAS ENTREVISTADAS**

La primer persona entrevistada fué el Sr. Arturo Vázquez, quien es un Ingeniero Químico y labora como el Gerente de Recursos Humanos de la empresa.

La segunda y última persona entrevistada es el Sr. Silvestre Salazar, quien es el Supervisor del Área de Producción.

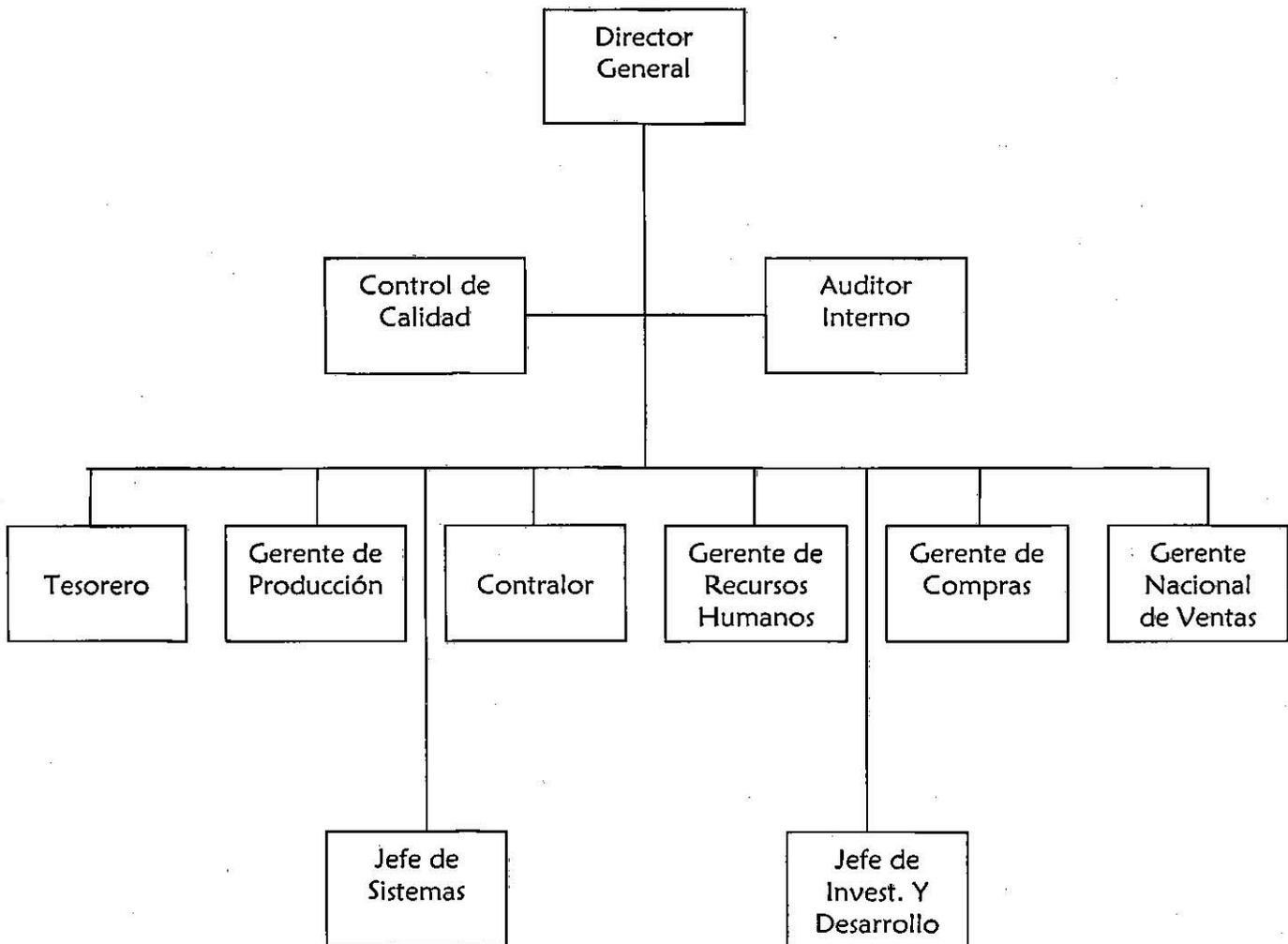
### **...SUS PERFILES**

El Sr. Silvestre Salazar es una persona seria, de pocas palabras, y paciente para hablar. Tiene un buen nivel de preparación en cuanto a supervisión se refiere, ya que ha tenido suficiente práctica y además ha recibido muchos cursos de capacitación sobre liderazgo.

Cuando a el Sr. Silvestre le asignaron el puesto de supervisor, lo mandaron tres semanas con un ingeniero responsable de toda la planta y no se le dejó trabajar sino hasta que terminara su capacitación. En el curso, se le asesoraba en el manejo de personal y de los problemas que más se presentan en el ambiente de trabajo. Adicional a este curso el ha tenido otros 10 cursos sobre manejo de personal, en el Tecnológico de Monterrey; cursos que fueron patrocinados por la empresa.

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación se presenta un organigrama general de la empresa, para visualizar gráficamente el área en el que se encuentran las personas entrevistadas:



## **INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS ENTREVISTAS**

A continuación se describe toda la información obtenida de las entrevistas, la cual separe en secciones que yo consideré de más importancia.

### **• FORMA DE SUPERVISAR.-**

Las políticas de la empresa no han sido una barrera en la forma de supervisar de el Sr. Silvestre, ya que los empleados las conocen y las obedecen, por lo que el no ha batallado con empleados insubordinados.

La manera en que el Sr. Silvestre se dirige a los empleados y logra que obedezcan sus indicaciones, es mediante el inicio de un diálogo personal entre él y el empleado, hablando acerca de temas que a el empleado le interesen, para después pedirle que realice su tarea. Por supuesto que este método no funciona con todos los empleados ( 1 ó 2 son la excepción ); por lo que tiene que cambiar su manera de tratarlos.

El Sr. Silvestre Salazar, constantemente está preocupado por la situación de los empleados, por lo que siempre se toma el tiempo de escuchar sus demandas, peticiones o consejos. Todo esto funciona pero para que funcione correctamente, es necesario que el no aplique un liderazgo débil pero tampoco un liderazgo demasiado fuerte, por lo que una de sus características es ser un supervisor con el estilo de supervisión demócrata.

Una manera que el Sr. Silvestre utiliza, para hacer saber a los empleados, que su desempeño o manera de trabajar estuvo correcto; es dándoles reconocimientos sobre bases objetivas y no sobre bases subjetivas.

## • RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.-

Cuando se necesita seleccionar a nuevo personal, para el área de producción, el Sr. Silvestre no interviene en este proceso, porque el que se encarga de eso es el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Área para la cuál se necesita el nuevo personal. El Sr. Silvestre, interviene de la siguiente manera: Cuando el recibe a el nuevo elemento, el se encarga de proporcionarle una especie de pequeña inducción en la que se le explica cuales son sus obligaciones, el giro de la empresa, cuidados en seguridad e higiene que deben tener, prestaciones, capacitación, reglamentos de disciplinas, vacaciones, aguinaldo, políticas, horarios y turnos de la empresa.

Se le explica además los horarios de descanso, de comida, los departamentos existentes de la empresa ( c/u ) ,los patios de la empresa, los lugares de la basura, los lugares para los residuos de alto riesgo, la otra planta, los saloncitos para dar capacitación, el comedor, los compañeros de cada departamento, se le explica también sobre los cursos ( y se les presta los folletos de esos cursos para que los lea ), los baños, los lockers ( además se le consigue uno ), se le pide que vaya a un departamento que más le agrade y se le pide que observe como trabajan pero sin ayudar.

Al día siguiente se le induce a el trabajo poco a poco y se le dice con quien dirigirse cuando tenga dudas ( que por lo regular es alguien de más experiencia ).

En estos momentos se encuentran elaborando por escrito, y más formalmente, un manual de inducción para que al momento de que ingresen nuevos trabajadores, se les entregue y así tengan la oportunidad de consultarlo cuando sea necesario y que conozcan toda la información de la empresa.

## • COMUNICACIÓN.-

### **Comunicación Ascendente**

En la empresa, siempre hay una buena comunicación ascendente entre todos los que ahí laboran, por lo que cuando el Sr. Silvestre tiene alguna molestia con alguna actividad o situación que ocurra dentro de la empresa, el se encuentra en la total libertad de hablar acerca de eso con la administración sin que esto lo perjudice de alguna manera.

En la empresa no se intimida a los empleados ni se les humilla; se les tiene confianza y cuando algo les incomoda a ellos e incluso a los supervisores como el Sr. Silvestre, la administración, reconoce que debe de hacer algunas modificaciones con respecto a lo que les incomoda. Pero esto, siempre y cuando sea sobre bases objetivas.

#### ***Un ejemplo de lo anterior es el siguiente:***

*Con la llegada del 21 de Marzo, a los empleados les surgió la idea de doblar turnos, para lo cual tuvieron que hablar con la administración para solicitar permiso.*

*Los empleados alegaron que eso les beneficiaba enormemente, entonces la administración les concedió hacerlo, pero siempre y cuando no solo los empleados salieran beneficiados, sino que también la empresa; con lo cuál la administración se refería a que los empleados tenían que demostrar que producían igual, o mejor dicho, demostrar que el rendimiento fuese el mismo o mejor. Entonces todos los empleados y el supervisor, hablaron de lo que tenían que hacer para lograr un buen aprovechamiento, y todo salió mejor de lo que se esperaba.*

## • **FILTROS O BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.-**

### **La forma de ser de los empleados**

La forma de ser de los empleados, ha actuado como un filtro en la comunicación; un ejemplo de esto se percibe en los empleados a los que les gusta trabajar sin que estén siendo observados, por lo que cuando el supervisor esta con ellos, observando su desempeño y haciéndoles preguntas, este tipo de empleados reacciona de mala manera.

### **Lenguajes únicos**

Los lenguajes únicos han sido una barrera en la comunicación, porque cuando el personal de contabilidad ( administrativo ) redacta y publica en la empresa algún aviso importante, para los empleados, estos lo malinterpretan, debido a una mala redacción de el aviso y a una mala interpretación por parte de los mismos empleados. Estos problemas no son tan frecuentes, pero cuando ocurren, causan por lo regular una gran molestia en los empleados, la cual termina cuando se les explica a todos de lo que se trata el aviso.

### **Distorsiones en la información ( Chismes )**

En esta empresa, como en todas, existen distorsiones de información, o como tradicionalmente se le llama: “ Chismes “; estos, normalmente generan malos entendidos entre los empleados, por lo que cuando se presentan se tienen que tomar acciones correctivas inmediatas.

Una de la acciones correctivas que se realizan, es la de juntar a las personas involucradas en privado y en la oficina del Ingeniero para preguntarles cual es el problema entre ellos y tratar de solucionarlo mediante la charla.

## **Confianza**

La mayoría de los empleados, tienen confianza en el supervisor y se lo hacen notar; pero también hay un pequeño grupo del cual el supervisor tiene conocimiento de que no confían en el, pero es una minoría y no ha habido mucho problema por esto.

## **Sospechas**

Cuando hay sospechas o temores, entre los empleados, ellos lo hacen saber a el supervisor y este a su vez lo hace saber al personal administrativo, para que ya sea este o el supervisor el que le explique a los empleados, lo que esta pasando.

Algunos de los temores que más frecuentemente ocurren entre los empleados, son cuando ellos se enteran de que van a ocurrir algunos cambios en la empresa, lo cual les hace pensar que eso va a ocasionar reacomódos o reajustes de personal, haciéndolos sentirse temerosos.

## **Lenguaje corporal**

El Sr. Silvestre Salazar comentó que de todos los empleados con los que el conversa en la fábrica, sobre algo relacionado con el trabajo, hay algunos de ellos que muestran desatención ó poco interés en su plática; este desinterés, lo demuestran con movimientos corporales como: movimientos de los pies, manos y cabeza ( señales de desesperación ).

Este tipo de comportamiento, ha llegado a molestarle a el Sr. Silvestre por lo que ha tratado de corregir estos problemas mediante las charlas de los sábados.

## • **CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.-**

En esta empresa si se proporciona capacitación interna y externa, las cuales son organizadas por la empresa y no por el sindicato. A continuación se habla más a fondo de ellas.

### **Capacitación interna**

Una de las más recientes capacitaciones internas que se están llevando a cabo en la empresa es para el sistema 5s + 1, el cual es un sistema japonés que ayuda a mejorar la producción. Esta capacitación se lleva a cabo todos los viernes.

Además de esta capacitación, también se llevan a cabo, todos los jueves, pláticas de grupo llamadas “ Círculos de Calidad “. Estos círculos de calidad son realizados con el propósito de mejorar el ambiente, y las condiciones de trabajo, además de la calidad del producto.

Los sábados, hay reuniones de grupo con una duración de hora y media; estas con el propósito de resolver problemas que se presentaron en el transcurso de la semana. Estas pláticas son muy útiles, pues han resuelto un sin fin de malentendidos además de que ayudan a la integración del grupo de trabajo.

### **Capacitación externa**

Dentro de capacitaciones externas, se puede mencionar que estas se realizan frecuentemente, las organiza la propia empresa y solo un pequeño grupo de empleados puede asistir a estas, ya que se selecciona a dos o tres empleados de los más destacados.

## • **RETROALIMENTACIÓN EN LOS EMPLEADOS**

En la mayoría de los empleados existe una retroalimentación inmediata, pero hay algunos empleados a los que se les tiene que repetir las explicaciones varias veces.

Un ejemplo de esto ocurre cuando en las juntas de grupo que se realizan los sábados, se deciden acciones que se deben tomar para lograr los objetivos del trabajo, pero en el transcurso de la semana algún empleado no sigue esas acciones, como si no hubiese puesto atención en las juntas.

## DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES

De toda la información anterior que fué recopilada gracias a las entrevistas que aplique, he podido enterarme de muchas características importantes de esta empresa, como lo son la comunicación, la manera en como seleccionan al personal, o de una forma global, la manera en como se supervisa en el área de producción. A continuación nombraré algunos de los puntos que detecté en la información anterior y que en lo particular considero que son problemas que si no empiezan a solucionarse en el presente tal vez podrían empeorar en un futuro.

Los problemas que detecté, los iré mencionando de acuerdo a las secciones ( que describí anteriormente ) en las que se encuentren.

El primer problema que detecté se encuentra en la sección de **reclutamiento de personal**, el problema es que en esta empresa la selección de personal se lleva a cabo única y exclusivamente por el gerente de recursos humanos y por el jefe de área en la que se necesita a el nuevo personal. Esta forma de seleccionar nuevo personal no significa que este incorrecta ya que cada empresa tiene su propia forma de llevar a cabo ese proceso, pero en casi todos los escritos que hablan de supervisión de personal, se recomienda que en este proceso también intervenga el supervisor del área en el que se necesita a el nuevo personal, para que este también formule una decisión. Esto se recomienda por que no hay nadie mejor para calificar a un nuevo recluta, que el supervisor de esa área, ya que el es el que conoce cuales son las verdaderas características que debe poseer un nuevo empleado para ocupar la vacante y se encuentra en la posición de decidir quien le podría ser útil y quien no.

Este punto creo que debe de ser tomado muy en cuenta por la empresa, y para mejorarlo, lo único que debe de hacer es dejar que el supervisor intervenga en este proceso, para que este de sus opiniones.

El segundo problema que detecté se encuentra en la sección de **filtros o barreras en la comunicación**, en el punto de “ la forma de ser de los empleados ”. Aquí el problema que detecté es que hay algunos empleados que se molestan por que el supervisor les este observando como realizan sus actividades, esta actitud de molestia no conduce a nada bueno ya que los empleados deben de entender que si el supervisor esta observando como realizan sus actividades, es para beneficio de lo que se esta tratando de conseguir constantemente “ una buena productividad mediante la mejora continua ” y si esos empleados no lo entienden así es que no comprenden lo que se esta tratando de conseguir.

La mejor manera de solucionar esto es aprovechando las charlas que se realizan los sábados ( círculos de calidad ), para que el Sr. Silvestre trate de dejar bien claro cual es su papel en la empresa y cual es el motivo por el que tiene que estar observando el trabajo de todos, para que los empleados que no lo habían entendido bien, lo entiendan, y los que ya lo tenían bien comprendido, que lo reafirmen.

El tercer problema que detecté se encuentra también en la sección de **filtros o barreras en la comunicación**, en el punto de “ Lenguajes Únicos ”. El problema es que en algunas ocasiones la administración ha redactado y publicado algunos avisos informativos, en los que se detalla por ejemplo alguna nueva política y esta no es comprendida por los empleados, ya sea por un mal entendimiento por parte de ellos, o a una mala redacción de la administración. Esto es un problema ya que se generan confusiones por parte de los empleados; así que la mejor solución es que la administración trate de ser un poco ( si no es que mucho ) más explícita en sus redacciones, para asegurar que los empleados entenderán el contenido de ese aviso y no generar confusiones dentro de ellos.

El cuarto y último problema que detecté se encuentra también en la sección de **filtros o barreras de la comunicación**, en el punto de “ Confianza ”. El problema en este punto es que hay algunos empleados que sienten un poco de desconfianza de el Sr. Silvestre,

esto no significa que todos los empleados le deban de tener confianza a el Sr. Silvestre ya que como se dice “ cada cabeza es un mundo ” y no se puede esperar que todos los empleados piensen igual. Esta situación encontrada en este punto, la considero un problema ya que es preferible que haya un ambiente de confianza en vez de lo contrario, ya que solo habiendo confianza trae consigo una mejor armonía en las relaciones interpersonales, y como consecuencia un mejor ambiente de trabajo. Por lo tanto es necesario que Silvestre trate a como de lugar de ganarse la confianza de esos empleados. Para eso no hay un procedimiento específico y va a depender de la capacidad de el Sr. Silvestre para relacionarse o de fraternizar con los demás.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Administración de recursos humanos | Fernando Arias Galicia<br>Editorial Trillas |
| Administración de recursos humanos | O. Jeff Harris, Jr.<br>Editorial Limusa     |
| Administración de Personal         | Reyes Ponce<br>Editorial Limusa             |



100-100-100