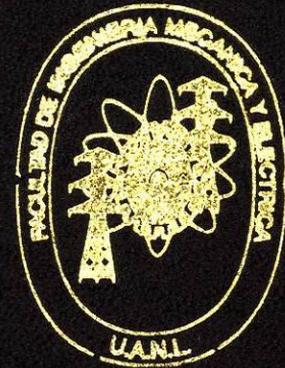
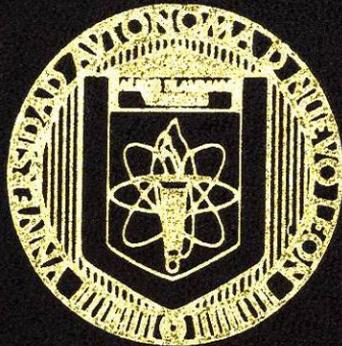


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

P R E S E N T A

MARIA ORALIA DE LEON LOREDO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

JULIO, 1998

T  
HF5549

L46

1998

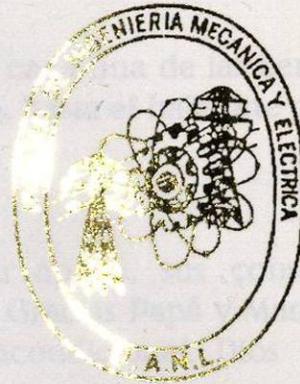
c.1



1080096875

# 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:

MARIA ORALIA DE LEON LOREDO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 1998

T  
HFSS49  
L46  
1998



# AGRADECIMIENTOS

Quiero mostrar mi infinito agradecimiento:

Primeramente a Dios, gracias Padre, por todas y cada una de las bendiciones que me has dado, desde la vida, una maravillosa familia, hasta el haberme permitido finalizar mi carrera profesional.

A mis Padres, gracias por todo su amor, su apoyo, sus consejos, sus preocupaciones, desvelos y ánimos en cada momento. Gracias Papá y Mamá por la educación que han sabido darme y por su amor incondicional. Dios no pudo haberme puesto en mejores manos. Gracias.

A mis Hermanos, gracias por su amistad y cariño, por todo su apoyo y por ser como son. No los cambiaría por nada; los quiero mucho. Un sincero agradecimiento a Martha Rocío; gracias cuñis principalmente hermana y amiga, por tu ayuda en la elaboración de este trabajo.

A Efrén, gracias por tu amor y amistad. Por tu ánimo y comprensión durante toda mi carrera: mil gracias.

Gracias a mis compañeros, que en realidad demostraron serlo brindándome su amistad verdadera. Gracias por todos esos momentos que tienen un gran valor en mi corazón.

Gracias también muy especialmente al Ing. José Luis Arredondo Díaz, por su apoyo y asesoría en la realización de mi tesina, así como por sus consejos y su ayuda.

Al Ing. Apolonio Cantú Rodríguez y al Ing. José Antonio Aranda M. un sincero agradecimiento por su cooperación y apoyo en este logro tan importante.

Gracias a todos aquellos maestros que supieron dar lo mejor de sí y por compartir sus conocimientos y sabiduría a través de la enseñanza.

# INDICE

INTRODUCCIÓN . . . . .	1
I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN . . . . .	2
1. Funciones de Supervisión . . . . .	4
Áreas Funcionales Básicas de la Administración . . . . .	6
2. Actitudes Apropriadas de Supervisión . . . . .	8
II. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO. . . . .	10
1. Los Líderes como Individuos que Discriminan . . . . .	11
2. Evolución de los Estilos de Liderazgo . . . . .	11
3. Fuentes de Autoridad . . . . .	12
4. Estilos de Dirección . . . . .	13
El Estilo Autócrata Consumado . . . . .	13
El Estilo Paternalista . . . . .	14
El Estilo Indiferente . . . . .	14
El Estilo Demócrata . . . . .	15
El Estilo Rienda Suelta . . . . .	16
5. Liderazgo Situacional . . . . .	16
III. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES . . . . .	18
1. Elementos de la Comunicación . . . . .	19
2. Barreras de la Comunicación . . . . .	21
Barreras a la Comunicación Efectiva . . . . .	21
Barreras en el Lenguaje . . . . .	21
Barreras creadas por Prejuicios y Predilecciones . . . . .	22
Barreras creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una empresa . . . . .	22
Barreras generadas a través del Manejo del Tiempo . . . . .	23
Barreras generadas a través de los Espacios . . . . .	23
Barreras Generales . . . . .	24
3. Canales Formales e Informales de la Comunicación . . . . .	25

IV. SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS . . . . .	29
1. Entrevistas de Selección . . . . .	29
2. Principios Fundamentales de la Selección de Personal . . . . .	30
3. Elementos de la Selección . . . . .	30
Técnicas de Entrevista . . . . .	32
Preparación de la Entrevista . . . . .	33
Conducción de una Entrevista Exitosa . . . . .	34
Peligros que se deben evitar al entrevistar . . . . .	34
4. Orientación a Nuevos Empleados . . . . .	37
5. Capacitación y Desarrollo de Empleados . . . . .	38
Beneficios de la Capacitación . . . . .	39
Elaboración de un Programa de Capacitación . . . . .	39
V. CASO PRÁCTICO . . . . .	41

# INTRODUCCIÓN

La división del trabajo ha llevado a que en las organizaciones cada persona desempeñe un papel más o menos definido; en las piramidales de estilo tradicional se encuentran diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior y quienes se encuentran en las inferiores, lo cual genera una serie de conductas.

La Administración de Recursos Humanos juega un papel sumamente importante en toda organización, ya que debe proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desarrolla. Para lograr ésta y las demás tareas que tiene el supervisor, es necesario conocer las funciones que lo constituyen, las aptitudes que lo caracterizan, las habilidades que debe poseer todo buen supervisor y por supuesto, la capacidad requerida para el cargo.

Además, es muy importante tener conocimiento de los diferentes estilos de dirección para estar consciente del papel desempeñado y así tomar las medidas necesarias.

Estos y otros puntos son tratados en esta tesina que ofrezco con el propósito de apoyar la administración y la supervisión de personal de manera efectiva.

El objetivo es evaluar un caso real desde los antecedentes, hasta mostrar los resultados obtenidos de manera que nos brinde una visión de cómo hoy en día se pueden presentar los problemas y comprender las habilidades bajo diversas condiciones y situaciones.

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

El éxito o el fracaso de cualquier organización o de cualquier persona, puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

Los análisis que se han realizado a través de los años acerca de los fracasos de negocios, han mostrado que un alto porcentaje de estos fracasos se han debido a una administración poco calificada o sin experiencia.

Una administración efectiva y perceptiva exige que todas las personas responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren así mismas como administradores.

La Administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales.

La administración como práctica es un arte; el conocimiento organizado referente a administración es ciencia.

La Administración es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida; no creerlo así es mostrar ingenuidad acerca de la conducta humana.

Es importante reconocer que cada situación o medio ambiente es único para poder aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones. Si no se toma en consideración esa unicidad, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación, no funcione en otra. Se deben comprender las habilidades bajo diversas condiciones y situaciones, y hacer esto, exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque, sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber cómo y cuándo poner en práctica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en varias direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva papeles diferentes:

- ⇒ Guía e instructor de sus empleados.
- ⇒ Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- ⇒ Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- ⇒ Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- ⇒ Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.

En términos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa. Son el primer nivel de la escala administrativa.

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

Hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización es la principal responsabilidad del supervisor, función que requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

Su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y la responsabilidad de la empresa.

Los supervisores son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización; es por esto que con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

Los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados, puesto que si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados, seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos trazados; y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa.

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

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 puede seleccionar empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor.

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

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión, pero después encuentran que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión, se tiene como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos. Desafortunadamente otros permanecen en los puestos de supervisión debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional.

Se debe colocar a los empleados en puestos de supervisión primordialmente a aquellos que tienen las habilidades y características que les permiten participar en forma efectiva en las actividades de la administración

## 1. FUNCIONES DE SUPERVISIÓN

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 ciertas habilidades, así como cumplir con funciones como:

✿ Para beneficio mutuo de empleados y empresas, el supervisor debe tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva

✿ Habilidades conceptuales, la habilidad para conceptualizar está implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan. Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender qué es lo que motiva a los empleados y hacia qué fines se ven motivados.

☛ Habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber cómo reunir las. Es de extrema importancia el cómo se acercan a los empleados, qué tan accesibles sean y cómo interactúan en términos de comunicación y atención. Los supervisores deben saber cómo decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

☛ No es suficiente saber qué decir ni como decir algo, también es necesario saber cuándo decirlo, para esto, los supervisores deben tener la habilidad para desarrollar un sentido de programación del tiempo. Deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.

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

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

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

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

☛ Es esencial que los supervisores sean capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados. Debido a que la responsabilidad final recae en la persona que ostente el cargo de supervisor.

☛ Los supervisores deben participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y la selección de personal.

Se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan. Cuando los supervisores tienen

conocimiento limitado del trabajo que supervisan, los empleados con los conocimientos necesarios se rehusan a cooperar totalmente presentándose problemas importantes en el logro de los objetivos trazados.

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

⇒ Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.

⇒ La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza 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 proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son sólo deseables sino 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.

### Áreas funcionales básicas de la administración

Las funciones de los administradores son una estructura útil para organizar los conocimientos sobre la administración.

No ha habido ideas nuevas, conclusiones de investigaciones o técnicas que no puedan ser colocadas rápidamente dentro de estas clasificaciones. Entonces, y por

esto, las áreas funcionales básicas de la administración que se han seleccionado son Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

⇒ Planeación. La planeación es tomar decisiones; implica seleccionar los cursos de acción que seguirá una compañía u otra empresa y cada uno de los departamentos. Planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. La planeación salva la diferencia entre el punto donde nos encontramos y el punto donde queremos estar en el futuro.

⇒ Organización. La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una empresa deben desempeñar. Se espera que las tareas se asignen a las personas que las pueden desempeñar de la mejor manera. De esta manera, la organización implica:

- ✦ Determinación de actividades requeridas para lograr metas.
- ✦ La agrupación de estas actividades en departamentos y secciones.
- ✦ La asignación de esos grupos de actividades a un administrador.
- ✦ Delegación de autoridad para llevarlas a cabo.
- ✦ La provisión de coordinación de actividades, autoridad e información, tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la organización.

⇒ Integración. Esta actividad implica cubrir y mantener cubiertos los puestos que contempla la estructura de una organización, así como fijar requisitos para que el trabajo pueda efectuarse y evaluarse y seleccionar candidatos para los puestos; también incluye compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de ocupantes actuales de puestos para que efectúen su trabajo en forma eficiente.

⇒ Dirección. La dirección consiste en influir sobre las personas para que luchen voluntaria y entusiastamente para el logro de metas grupales y de la organización. La mayoría de los problemas importantes surgen de las personas, sus deseos y actitudes, su conducta personal y en grupos, y de la necesidad de que los administradores eficientes sean también líderes eficaces. Dado que el liderazgo implica seguimiento y las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propios deseos, necesidades y aspiraciones, es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicaciones.

⇒ Control. El control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes.

## 2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN

✿ 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.

✿ Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base a méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.

✿ Los supervisores deben aceptar decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.

✿ Los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados. Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel. Así es que los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración.

✿ Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

✿ Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones deben otorgarse sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.

✿ 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 responsable 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 al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría, no podrá decir que la culpa es de los empleados, ni podrá intentar absolverse a sí mismo de las culpas y los errores de los empleados.

✿ Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.

✿ Se deben considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuánta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

✿ Actualmente vivimos en una época en la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales. Es por esto que los supervisores deben

cuidar que se respeten los derechos de los empleados, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

☛ Los supervisores son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo, por lo tanto, deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional. Las actividades de entrenamiento no son sólo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

☛ Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.

☛ El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. Es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.

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

☛ Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

☛ Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus preocupaciones sin temores de intimidaciones.

## COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Por lo general, se define liderazgo como influencia, o sea el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. No se colocan detrás de un grupo para empujar y bregar; se colocan enfrente del grupo, desde donde facilitan el progreso o lo inspiran para lograr las metas de la organización.

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

Todo grupo de personas que se desempeñe casi al límite de su capacidad tiene alguna persona como jefe que tiene aptitudes para el arte del liderazgo. Parece que esta aptitud está compuesta por cuando menos tres elementos principales:

- ⇒ Aptitudes para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en tiempos diversos y en situaciones distintas.
- ⇒ Aptitud para inspirar.
- ⇒ Aptitud para actuar de manera de generar un clima que conduzca a responder ante motivaciones y promoverlas.

Casi todos los puestos de una empresa son más satisfactorios para los participantes y más productivos para la empresa cuando son ocupados por personas que pueden ayudar a otros a satisfacer su deseo de adquirir dinero, posición, poder u orgullo por logros. De hecho, es posible que el principio fundamental del liderazgo pueda formularse así: dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propias metas personales, en la medida en que los administradores comprendan qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan esas motivaciones, y en la medida en que reflejen esta comprensión al llevar a cabo sus actividades administrativas, más probable es que los líderes sean eficaces.

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

Es importante reconocer además, que sea efectivo o no el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones. Haciendo una generalización

amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos o participativos. Un ejemplo de un estilo autoritario sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

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

## 1. LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

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

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

## 2. EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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

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

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

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

⇒ La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.

⇒ La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad.

⇒ Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos. La empresa debe apoyar este método de dirección, pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de este método, será difícil ponerlo en práctica.

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

### 3. FUENTES DE AUTORIDAD

Existen tres clases de fuentes de autoridad en las organizaciones:

⇒ La fuente de autoridad basada en fundamentos racionales: Jefatura. Se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir 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 este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa. En tal forma, este elemento puede cambiar; sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de autoridad formal, a menos que la estructura de la organización sea cambiada; es decir, dicho influjo proviene del puesto y no de la persona; es pues, una autoridad formal.

⇒ La fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos: Liderazgo. Representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. Los líderes como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; si

no por lo contrario, aceptados y seguidos. El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

⇒ La fuente de autoridad basada en fundamentos profesionales: Autoridad Profesional: Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera, 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 precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente, su puesto le proporciona la autoridad formal (jefatura) necesaria, pero la carencia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

#### 4. ESTILOS DE DIRECCIÓN

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Existe una más que podría denominarse una manera de no dirigir.

##### ⇒ El Estilo Autócrata Consumado

Para dirigir al grupo, se apoya este únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desean: trabajar. "Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quién es el jefe". Además, el autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás; por eso, "la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido". Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Algunas posibles reacciones del grupo pueden ser:

- ⇒ Sumisión y resentimiento.
- ⇒ Aceptación mínima de responsabilidad.
- ⇒ Irritabilidad.
- ⇒ La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.
  
- ⇒ El Estilo Paternalista

Trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce a ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de "manejar" a la gente, de "lavarles el cerebro"; a fin que hagan solo lo que él quiere y como él lo quiere, "por la buena". Su actitud es de "vender la idea" y, en general, despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. El supervisor paternalista o autócrata benévolo, trata de usar no la autoridad, sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemócrata si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice "la última palabra".

Posibles reacciones del grupo:

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

⇒ El Estilo Indiferente

Los dos supervisores anteriores tienden a hacer irresponsable al trabajador. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "escurre el bulto", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo:

- ⇒ La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- ⇒ Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- ⇒ El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- ⇒ No hay un espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- ⇒ Nadie sabe qué hacer ni qué esperar.

⇒ El Estilo Demócrata

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Teóricamente pueden encontrarse las siguientes posibles reacciones del grupo:

- ⇒ Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- ⇒ Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos de la organización son 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 más 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.

#### ⇒ El Estilo Rienda Suelta

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

En algunas circunstancias se puede provocar confusión y caos en lugar de una solución; al presentarse circunstancias especiales al tomar una decisión. Así es que no es posible que este estilo encaje en todas las circunstancias.

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado; en cambio, si todos o algunos subordinados por alguna circunstancia, no despliegan su responsabilidad y su iniciativa, estos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y éste no resultará el adecuado.

## 5. LIDERAZGO SITUACIONAL

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

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

A continuación se menciona la manera de actuar y de pensar de un auténtico supervisor efectivo:

- ⇒ Enseña y aconseja
- ⇒ Depende de la 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"

Una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados. Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso más profundo de la naturaleza humana es: "el deseo de ser importante". basándonos en éste principio nos damos cuenta que a los seres humanos no solo les importan remuneraciones materiales, sino también incentivos inmateriales que los hagan grandes en el medio social en que se desenvuelven.

## MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

La Comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación, es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

El propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios; influir sobre las acciones para beneficio de la empresa.

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

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Específicamente, la comunicación es necesaria para:

- Establecer y divulgar las metas de una empresa
- Elaborar planes para su logro
- Organizar recursos humanos y de otro tipo en la forma más eficaz y eficiente
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Conducir, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir
- Controlar el desempeño

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

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

## 1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- ⇒ Emisor
- ⇒ Mensaje
- ⇒ Canal
- ⇒ Receptor

- ⇒ El emisor

La comunicación comienza con el emisor que tiene un pensamiento o idea, es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:

✿ Presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.

✿ Transmitir el mensaje con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la relación producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

- ⇒ El mensaje

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

- ⇒ El canal

La información se transmite a través de un canal que enlaza al receptor y al emisor. El mensaje puede ser oral o escrito y puede ser transmitido a través de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. A veces se utilizan dos o más canales. Por ejemplo, en una conversación telefónica dos personas pueden llegar a algún acuerdo básico que confirman posteriormente a través de una carta. La selección apropiada del canal es vital para una comunicación eficiente.

- ⇒ El receptor

Es la persona que recibe y capta la información transmitida. El receptor tiene que estar listo para recibir el mensaje de manera que pueda decodificarlo y convertirlo en pensamiento. La comunicación precisa puede ocurrir sólo cuando

tanto el emisor como el receptor adjudican un significado idéntico, o cuando menos similar, a los símbolos que componen el mensaje. Por lo tanto, la comunicación no es completa si no se comprende.

En una empresa eficiente la información fluye en diversas direcciones: desciende, asciende y circula en forma transversal.

⇒ Comunicación Descendente. Ésta fluye desde personas ubicadas en niveles superiores hasta quienes se encuentran en niveles inferiores de la organización. Generalmente existe esta clase de comunicación en organizaciones que tienen atmósferas autoritarias.

⇒ Comunicación Ascendente. La comunicación ascendente pasa de subordinados a superiores y continúa ascendiendo en la jerarquía de la organización. La alta administración necesita tener noticias específicas acerca del desempeño de producción, sobre información de mercadotecnia, datos financieros, qué piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

Los medios posibles para la comunicación ascendente son sistemas de sugerencias, procedimientos para manifestar inconformidad, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, práctica de políticas de puertas abiertas, entre otros.

⇒ Comunicación Transversal. Esta categoría incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles de organización iguales o similares y los flujos diagonales entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de supervisión. Esta clase de información se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos para el logro de objetivos de la empresa.

Existen también varios medios para comunicarse:

⇒ Comunicación Escrita. Este tipo de comunicación tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. La comunicación escrita puede promover la unidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, reducir los costos. Las desventajas consisten en que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, ser mal explotados por redactores ineficientes y no proporcionar una retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede ser necesario un tiempo prolongado para saber si un mensaje ha sido recibido y si se comprendió en forma apropiada.

⇒ Comunicación Oral. Gran cantidad de información se comunica en forma oral. La comunicación oral puede ser una reunión cara a cara con dos personas, o un administrador que se dirige a un auditorio grande; puede ser formal o informal y planificada o accidental. Sus ventajas son: puede producir un intercambio de retroalimentación inmediata, las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos, se puede notar el efecto de la interacción cara a cara.

⇒ Comunicación No Verbal. Como expresiones faciales o gestos corporales. Se espera que la comunicación no verbal ayude a la verbal, lo cual no siempre sucede.

## 2. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.

### ⇒ Barreras a la comunicación efectiva

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

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

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

### ⇒ Barreras en el lenguaje

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

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

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

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos,

habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente a sí mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

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

#### ⇒ Barreras creadas por prejuicios y predilecciones

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

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

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

#### ⇒ Barreras creadas por el puesto, papel e importancia de una empresa

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

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

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

### ⇒ Barreras Generadas a través del manejo del tiempo

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

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

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

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

### ⇒ Barreras generadas a través de los espacios

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

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

No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, sin embargo, una vez que se invade el círculo territorial, se presentan reacciones y éstas pueden ser ofensivas o defensivas.

Los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es las mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación:

⇒ Barreras Generales

Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.  
Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.  
Sentimientos de prepotencia  
Superioridad o inferioridad percibida  
Protección del mismo prestigio  
Actuaciones inapropiadas  
Ruido, distracción y falta de privacidad  
Agenda o mensajes ocultos  
Falta de claridad en intención y significado  
Malos hábitos de atención  
Decir la verdad a medias.

Barreras Ascendentes:

Intimidar a los empleados  
No darse tiempo para escuchar  
Mostrar falta de interés  
Aplicar un liderazgo débil  
Carecer de confianza  
Humillar a los empleados

Barreras Descendentes:

Sospechas, temores  
Falta de confianza  
Tendencias a prejuzgar  
Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje

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

### 3. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN

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

#### ⇒ Canales formales

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

Los supervisores, cuando sienten que es necesario, tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos.

Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información, desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación, tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

En cambio, una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. La retroalimentación que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma apropiada.

En general, la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación ascendente es en su mayor parte de naturaleza informativa o directiva. En cambio, la comunicación ascendente que resulta, tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

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, éstos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia, se obtendrán resultados usualmente indeseables.

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

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

#### ⇒ Canales Informales (rumores)

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

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

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de rumores tienden a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Uno de los peligros de estos sistemas de rumores, es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones, con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:

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

✿ No se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro. Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

✿ Los supervisores deben anticipar qué tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados; con esto se pueden minimizar los problemas, y esto es muy cierto, ya que cuando los empleados no tienen la información precisa correspondiente al significado de los cambios, ellos elaboran los propios.

Cuando los supervisores mantienen constantes las relaciones de confianza con sus empleados y en especial con los líderes de grupos informales, estarán en posición de manejar con facilidad a los empleados que intentan ganar políticamente a su costa.

La efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados, se ve limitada al intentar desacreditar rumores y a quienes los inician. Por lo tanto, es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

### Lo que se debe comunicar a los empleados

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

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

En seguida se menciona el tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber:

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

⇒ Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.

⇒ Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna.

más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también, que demasiada información demasiado pronto, puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.

⇒ Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.

⇒ Que los empleados estén enterados de cómo funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.

⇒ Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.

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

⇒ La condición financiera de la empresa de una manera general.

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

Esta lista puede ser útil para los supervisores al planificar y organizar las comunicaciones con sus empleados.

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

# SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

## 1. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para que cubra un puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas, los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados. Más sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

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

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

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

Es esencial que los supervisores participen de manera "formal" en el proceso de selección, orientación y colocación. Una empresa que no incluye a los supervisores, seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa.

## 2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

⇒ Colocación. Es parte de la tarea del seleccionado, tratar de incrementar los recursos humanos de la orientación, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto para otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma, se procederá a la colocación.

⇒ Orientación. En dado caso de que sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implicará un intercambio de información entre diversas organizaciones.

⇒ Ética Profesional. Es imprescindible, que el seleccionado tenga plena conciencia de que sus actividades puedan afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es una gran responsabilidad.

## 3. ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN

El proceso comienza cuando se presenta la oportunidad, o bien, la falta de un empleado, haciéndose una vacante. De ahí es de donde se empieza una nueva selección, cuyos elementos pueden ser:

⇒ Vacante. Se entiende por vacante, la disponibilidad de una tarea a realizar o un puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir la vacante, se debe estudiar la posibilidad de redistribución de trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

⇒ Requisición. El remplazo o el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que la están ocasionando, fecha en que se deberá cubrir el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

⇒ Análisis y Valuación de Puestos. Podríamos decir que una vacante es una pieza faltante de una maquinaria, si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de las funciones, no es posible llenar ese hueco. El análisis de puestos y su valuación, nos dicen la forma de la pieza que falta, y su valor.

⇒ **Inventario de Recursos Humanos.** Consiste en la localización de las personas que actualmente estén prestando sus servicios en la organización, para revisar si alguno reúne los requisitos establecidos para la vacante, y pueden contribuir en la oportunidad de que esto implique uno o varios ascensos.

⇒ **Reclutamiento.** Al no encontrar al candidato en el inventario de la organización, se acudirá a la cartera de candidatos que están en espera de una oportunidad, y si no se localiza tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, éstas, son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

En seguida se mencionan las fuentes de reclutamiento:

✿ **Fuente interna.** Es la propia organización, y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

✿ **Fuente externa.** Dentro de éstas, se encuentran las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, entre otras.

Es de mucha importancia prestar atención a estas fuentes de reclutamiento, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

⇒ **Solicitud de Empleo.** La solicitud de empleo a llenar por el candidato, deberá contener aparte de otros datos, los siguientes:

- ✿ Datos Personales
- ✿ Datos Familiares
- ✿ Experiencia Ocupacional
- ✿ Puesto y sueldo deseado
- ✿ Disponibilidad para iniciar labores
- ✿ Planes a corto y largo plazo

Es recomendable tener tres formas diferentes, nivel ejecutivos, nivel empleados y nivel obreros, de no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, para ejecutivos se puede complementar con un curriculum vitae. Si el candidato reúne los requisitos mínimos, que se han pedido, se procede a la entrevista.

⇒ **Entrevista.** Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

### Modo General de Conducirla:

- ✿ Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato
- ✿ Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista
- ✿ Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir confianza
- ✿ Cuidar de entrevistar, y no ser entrevistado
- ✿ Garantizar y buscar realmente la lealtad y el interés
- ✿ Tratar de observar, lo mejor que podamos, a la persona solicitante, sus reacciones, cultura y presentación.
- ✿ Cerrarla anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien, citándolo para el siguiente trámite
- ✿ Hacer inmediatamente por escrito, un resumen de lo observado.

### Podemos mencionar dos tipos de entrevistas:

**Entrevista Inicial.** Esta entrevista pretende destacar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, ya sea la apariencia física, la facilidad de expresión verbal, la habilidad para relacionarse, entre otras cosas, todo esto, con la intención de destacar aquellos candidatos que de alguna manera no reúnen lo necesario para el puesto que se pretende cubrir. Además hay que informarle al posible candidato sobre el horario, remuneración, prestaciones, etc. para ver si le interesa seguir adelante con el proceso o no.

**Entrevista de Selección.** La entrevista es una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, aunque es uno de los medios más antiguos para adquirir información del solicitante, sigue siendo a la fecha, un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de varias técnicas a utilizar en la misma.

### Técnicas de Entrevista

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

Una entrevista dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas al solicitante, la ventaja de este tipo de entrevista es que el entrevistador trabaja a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos

tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que verdad están pensando.

La entrevista no dirigida es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades. Una entrevista no dirigida pretende descubrir cómo y qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta. Usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

### Preparación de la Entrevista

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

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

- ✿ Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.

- ✿ Tener en mente los requerimientos del puesto. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez, se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante pueda ser prejuicado.

- ✿ Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el medio ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental. Antes de conducir la entrevista, se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así, evitar al máximo las interrupciones.

- ✿ Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

## Conducción de una entrevista exitosa

La capacitación y la preparación por adelantado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Se pueden utilizar el vestido, títulos, ambiente del lugar, y la disposición de los asientos para crear cualquier tipo de clima.

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

Los supervisores deben estar familiarizados con las prácticas de igualdad de oportunidades y de empleos justos y asegurarse de no hacer preguntas que violarían la ley.

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

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

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

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

## Peligros que se deben evitar al entrevistar

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

✚ El denominado efecto de Halo. Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.

✚ 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. Si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante, y le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.

✚ Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo. Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar. Una persona que tiene capacidades excesivas para el puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

✚ Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto. Si un empleado, después de haber recibido capacitación y un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser un miembro contribuyente del grupo, se presentarán problemas con él y sus compañeros.

⇒ Pruebas (Tests). Los podríamos definir como una prueba definida que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, para la puntuación numérica del éxito, esta tarea puede poner en juego, ya sea conocimientos (test pedagógico), funciones sensorimotrices o mentales (test psicológicos).

En esta etapa del proceso de selección, se hará una variación de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con sus requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas contribuyen en la selección de personal.

Las pruebas psicológicas son instrumentos, y como tales, no son buenos ni malos, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, etc., tales métodos en sí, no constituyen, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos, y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

⇒ Examen Médico. El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- ☛ Contratar individuos capacitados para la realización de determinado trabajo.
- ☛ Evitar algún aspirante con padecimiento contagioso.
- ☛ Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador con el puesto a desempeñar.
- ☛ Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

⇒ Estudio Socioeconómico. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interacción: compañeros de trabajo, jefes de los mismos, etc.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- ☛ Antecedentes personales. Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- ☛ Antecedentes familiares. Nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de sus hijos, y la integración familiar.
- ☛ Antecedentes laborales. Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación del desempeño, comportamiento, etc.
- ☛ Situación económica. Presupuesto familiar, renta, colegiatura, propiedades, ingresos, etc.

Resulta aconsejable contar con el estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

⇒ Entrevista de Decisión. Con la información que se obtuvo en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado; al departamento de selección de personal le corresponde un papel asesor de dicha decisión final.

Deberá comunicarse el resultado de la decisión a los finalistas, y proceder a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes, y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

#### 4. ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

El objetivo primordial de cualquier programa de orientación, es facilitar a los nuevos empleados el ajustarse a sus puestos, a sus grupos de trabajo, a la empresa, e inclusive a la comunidad, en el menor tiempo posible.

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

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

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- Ayudar a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables 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.

Es necesario establecer un programa de inducción para el nuevo trabajador.

Algunas de las actividades que se pueden presentar en un programa de inducción son las siguientes:

- Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación, primer día de trabajo.

- Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida, el cual debe contener la historia de la organización, objetivos de la

organización, horarios, días de pago, artículos que producen o servicios que presta, estructura de la organización localizando el puesto en cuestión, políticas de personal, prestaciones y remuneraciones, ubicación de servicios como el comedor, reglamento interior de trabajo, plano de las instalaciones en pequeño, capacitación y desarrollo de empleados.

## 5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

La Capacitación es la parte del entrenamiento del personal, de la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico, y administrativo. El Desarrollo es la forma de proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

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

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión.

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

- ✿ Capacitación por inducción
- ✿ Capacitación hacia nuevas técnicas
- ✿ Capacitación por equipo y procesos
- ✿ Capacitación para desplazamiento tecnológico
- ✿ Capacitación correctiva

Dentro de cualquiera de estos programas, deben lograrse tres objetivos interrelacionados y son: 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; 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 por qué deben hacerlo; 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 empleados, interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor. Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones, y potenciales de los empleados.

✿ Para los empleados: Los empleados con capacitación sí están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan.

✿ Para la empresa: Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, y siendo así, sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén capacitados. Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa, una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

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

## Elaboración de un Programa de Capacitación

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

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

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación, se pueden escoger empleados equivocados. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo y la

habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica.

El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones.

## CASO PRÁCTICO

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Nombre de la Organización: Grupo Supremo

Empresa que surgió de la necesidad de satisfacer la demanda del público consumidor de todos los artículos necesarios para su diario vivir, sin tener que desplazarse a diferentes sitios.

En 1923, Angel Losada Gómez de 15 años, llega al Puerto de Veracruz, con ganas de salir adelante y con mucha fuerza para lograrlo.

Después de 17 años funda La Comercial de Apan, en el Estado de Hidalgo, su propio negocio de semillas, abarrotos, y distribución de cerveza, con lo cual se iniciaron los cimientos de lo que más tarde sería Supremo.

En 1962, nace Supremo Mixcoac, en aquél entonces con 64 departamentos. Los 250 empleados que laboraban en la tienda y 65 en las oficinas constituyen la primera piedra de una estructura gigantesca.

Se planeó el crecimiento de Supremo, siendo la Ciudad de México y sus alrededores el lugar para abrir las primeras 12 tiendas entre 1963 y 1977.

Entre 1978 y 1979 se expandió hacia el interior de la República Mexicana, siendo Guadalajara la primera ciudad en provincia que recibió el impacto comercial de Supremo con ocho tiendas.

Entre 1980 y 1990, se abrieron 9 tiendas más en las Ciudades de Querétaro, Celaya, Acapulco, Puebla, Salamanca y Morelia. Además, en la Ciudad de México y su área metropolitana, se inauguraron doce tiendas.

También se expandió al Occidente y Norte del país. En el Occidente adquirió una cadena de 8 tiendas en Guadalajara y se construyeron 7 más en esa misma ciudad. Así mismo se abrió una tienda en Puerto Vallarta y otra en Mazatlán.

En el norte del país, Supremo inició su crecimiento en la Ciudad de Monterrey a partir de 1982 con la Sucursal Brisas. Entre 1983 y 1986, se abrieron 6 tiendas más en Monterrey, otra en Saltillo y una más en Torreón.

En 1987, Supremo da un paso importante en su crecimiento con la incorporación de 23 tiendas más, pertenecientes a la cadena de tienda Astra, en las Ciudades de Monterrey, Nuevo Laredo, Reynosa, Durango, Cd. Victoria, Matamoros,

Saltillo, San Luis Potosí, Tijuana, Mexicali y Ensenada. Con esta adquisición, la cadena Supremo llegó a 82 sucursales.

En 1991 Supremo tiene un logro más: llegar a la tienda número 100 en Toluca; primera cadena que logra un centenar de establecimientos en operación, bajo un mismo techo comercial.

En 1992, se incorporan 8 tiendas de la cadena "El Sardinero" y 30 tiendas de la cadena "Blanco".

Cada tienda de autoservicio Supremo, cuenta con un gerente general, subgerentes de líneas, jefes de departamentos, auxiliares y cajeros.

Grupo Supremo, en la búsqueda de otras opciones para satisfacer las diferentes necesidades del público consumidor, ha realizado varias alianzas estratégicas con otras empresas extranjeras. Estas Asociaciones son:

Carrefour: Grupo Francés, en 1994.

Office Depot: De Estados Unidos, en 1994.

Tandy Corporation: De Estados Unidos, en 1992, llamadas Radio Shack.

Fleming Companies: De Estados Unidos, en 1992, llamadas Super Mart

Ramo de la Gastronomía: En 1971, Cafeterías Toks.

Sus oficinas principales se encuentran ubicadas en San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

## CASO:

### Personas Involucradas:

Sr. Ernesto Pérez, Sub-Gerente, sin profesión, 15 años de antigüedad en la empresa.

Sr. Roberto Elizondo, Sub-Gerente, Lic. en Administración de Empresas, antigüedad de 12 años en la empresa, de los cuales 2 han sido como gerente.

Sr. Humberto Martínez M., Sub-Gerente, sin profesión, 5 años de antigüedad, de los cuales 4 han sido como gerente en diferentes sucursales.

Sr. Pedro González, Jefe de Recursos Humanos, sin profesión, 14 años de antigüedad en la empresa.

Sr. Luis Alberto López, Gerente, Contador Público, antigüedad de 5 años en la empresa.

#### Desarrollo del caso:

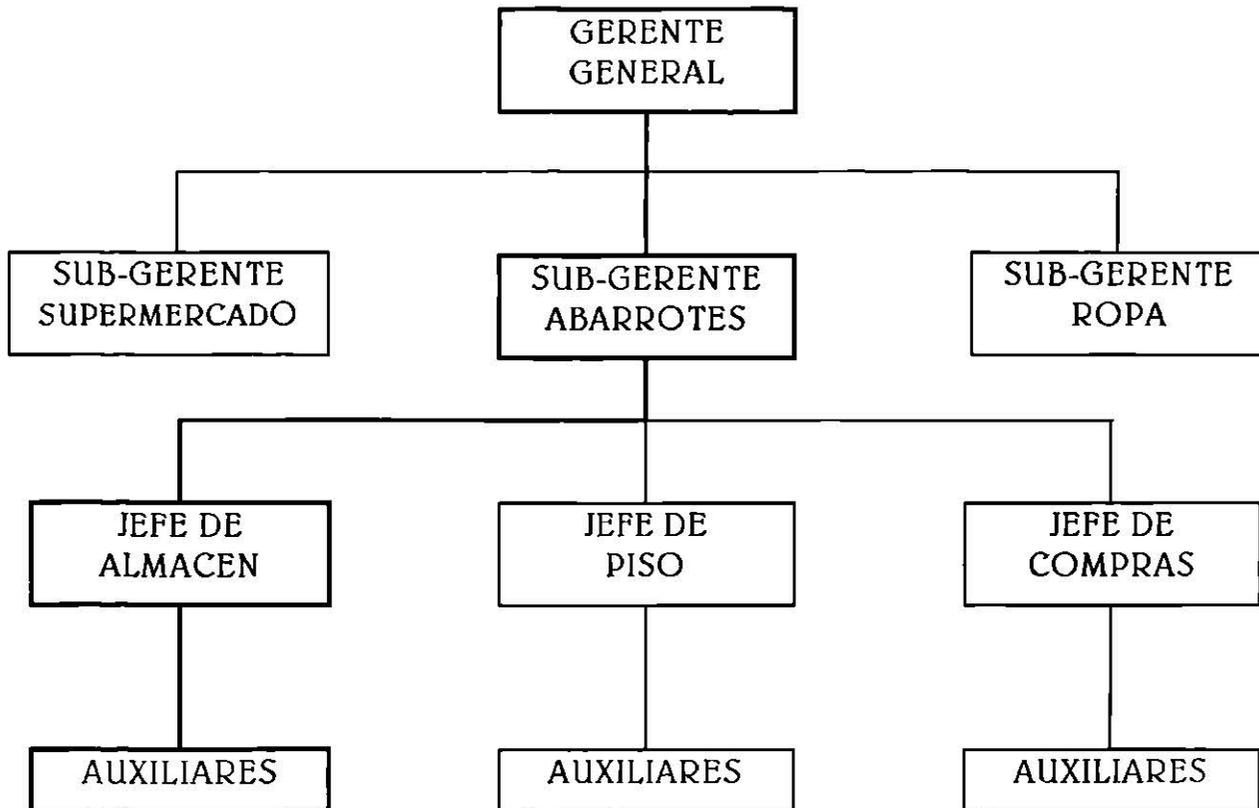
El Sr. Julián Robles, hombre de 40 años, casado y con 4 hijos, el mayor de 17 años de edad y el menor de 10, solicita trabajo en una de las tiendas y se le aplica el examen psicométrico que abarca:

- Coeficiente intelectual
- Información y Cultura General.
- Juicio
- Vocabulario
- Síntesis
- Concentración
- Análisis
- Abstracción
- Planeación
- Organización
- Atención
- Empuje
- Responsabilidad
- Sociabilidad
- Relaciones Personales
- Trabajo en equipo
- Vigor
- Estabilidad Emocional

En estos exámenes salió favorablemente, y cabe mencionar que tenía 10 años de experiencia en el área requerida.

Así fue como se le contrató en mayo de 1991, y empezó a laborar a prueba, en el puesto de Jefe del Departamento de Almacén de Abarrotes, en la sucursal Guadalupe; tienda de tamaño regular (alrededor de 170 empleados).

Organigrama del área:



Después de un mes, siendo el Sub-Gerente el Sr. Ernesto Pérez, se le evaluó y el resultado fue satisfactorio en la mayoría de los aspectos; pero en atención y servicio fueron resultados más bajos. El Sr. Ernesto Pérez no le hace ningún comentario negativo de su evaluación y se le otorgó la planta.

Tres meses después, debido a su desempeño y la demostración de que podía trabajar muy bien con su dimensión de trabajo y con la cantidad de personas que estaban a su cargo, fue transferido a otra sucursal de dimensión mayor, la sucursal Liverpool, (alrededor de 230 empleados).

En 1992, siendo el Sub-Gerente de esta sucursal el Lic. Roberto Elizondo, se le aplica otra evaluación al Sr. Julián Robles, y los resultados son muy satisfactorios. Igualmente ocurre en 1993, sólo que esta vez, se le hace la observación de que no le da la suficiente importancia a las mermas en su departamento, él acepta la observación y está de acuerdo con ella.

Ese mismo año recibe cursos para que pueda seleccionar a su personal, entre los cursos se encuentran:

- Selección
- Entrenamiento
- Actividades Básicas: "La tienda, nuestro negocio"
- Instructor

En marzo de 1997, siendo Sub-Gerente el Sr. Humberto Martínez, se le hace una evaluación y el resultado fue muy satisfactorio. En este mes, el Sr. Julián recibe el último aumento.

El 9 de mayo de 1997, lo ascienden al puesto de Sub-Gerente, en este puesto, sus tareas son diferentes a las que tenía con anterioridad. Ya que antes tenía a su cargo solo a los auxiliares de su área. Con el ascenso, vinieron nuevas obligaciones y cargas de trabajo, puesto que ahora tiene como subordinados no solo auxiliares, sino también a los Jefes de Departamento, y por supuesto que son obligaciones que requieren de más responsabilidad y atención. Tiene a su supervisión departamentos que no domina como exhibiciones, negociaciones, trato directo con el cliente, ventas, etc. por lo que es muy importante una buena capacitación, pero no recibe capacitación alguna. Inicia su periodo de prueba y empieza la evaluación negativa, pero nadie habla con él.

El Sr. Julián tenía la inquietud de que cuando lo ascendieron a Sub-Gerente, no recibió ningún aumento de sueldo.

Él se dirigió al Sr. Pedro González, Jefe de Recursos Humanos de esa sucursal, para plantearle su inquietud, pero el Sr. González, aún y cuando ya había recibido comentarios negativos de la capacidad del Sr. Julián para el puesto que desempeñaba y que esa era la razón del retraso del aumento, solamente le dijo que no se preocupara y que después vendría su aumento.

Debido a que demostraba falta de capacidad para llevar este puesto en una tienda de tamaño grande, deciden cambiarlo a la sucursal Escobedo, una tienda de tamaño regular (igual que como empezó), pero conservando el puesto de Sub-Gerente, sin mencionarle la verdadera razón del cambio.

El Gerente de esta sucursal, el C.P. Luis Alberto López, se da cuenta que el Sr. Julián no está percibiendo el sueldo de Sub-Gerente y pide información en la sucursal de procedencia, y le notifican sobre las fallas del Sr. Julián.

El C.P. López habla con el Sr. Julián, él acepta sus fallas, mencionando que él creía haber estado haciendo las cosas bien todo este tiempo, y le pide apoyo para capacitarse y hacer las cosas mejor. Con esto, el Sr. Julián recibe un entrenamiento operativo y se establece un compromiso de tres meses para evaluación.

Después de su entrenamiento, se observó un cambio favorable en su forma de trabajar, mayor actitud de cooperación en otras áreas, y enfocado a dar resultados.

### Resultados del Caso:

#### ⇒ Administración.

Acierto en su contratación, tomando en cuenta que contaba con diez años de experiencia en un puesto similar y que los resultados de los exámenes efectuados fueron satisfactorios.

Para la promoción se consideró el desempeño, antigüedad y la disposición del Sr. Julián, pero no existe un sistema de evaluación con los estudios necesarios de las características requeridas para el puesto superior.

#### ⇒ Supervisión.

Existen procedimientos de evaluación continua de personal, lo que le permitiría conocer las aptitudes y áreas de oportunidad de su personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los Sub-Gerentes no informan los resultados a sus subordinados, ni muestran interés en la capacitación de aquellos aspectos que resulten ineficientes.

#### ⇒ Comunicación.

Falta de intercambio de información entre sucursales, ya que se efectuó el cambio en tres diferentes tiendas y en ningún caso se dio antecedentes a los nuevos superiores. Además, hubo falta de comunicación descendente, ya que no se le informaba de sus aciertos y errores, ni del cómo mejorar su desempeño, así como la situación de su sueldo.

#### ⇒ Capacitación.

Aún que se identificaban las áreas de oportunidad del personal de la empresa, no existe un programa adecuado de capacitación. Así mismo, no existe un procedimiento de capacitación para los empleados que son promovidos a niveles superiores.

⇒ Liderazgo.

Gracias a la visión y al interés del C.P. Luis Alberto López, su jefe actual, por el personal a su cargo; el Sr. Julián es informado de la situación de su sueldo y sus fallas, por lo que recibe capacitación adecuada, lo cual ha reflejado mejoras en su desempeño.

Recomendaciones de Solución:

⇒ Administración.

Establecer sistemas de evaluación en los casos de promoción de personal para garantizar que cumpla con las características y requerimientos del nuevo puesto.

⇒ Capacitación.

Contar con programas de capacitación para desarrollar las habilidades encausadas a las áreas de oportunidad detectadas en las evaluaciones.

Establecer programas de capacitación para aumentar el nivel de conocimiento general de los empleados, tanto para su superación laboral como personal.

⇒ Comunicación.

Establecer políticas para mejorar el proceso de promoción, que incluya el historial laboral del empleado para conocimiento del nuevo jefe.

Organizar juntas periódicas para informar sobre los resultados de las evaluaciones, así como establecer alternativas de solución en aquellas áreas de oportunidad.

⇒ Promoción.

Contar con programas de introducción a las nuevas áreas y tareas a desarrollar en el nuevo puesto.

