

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

ING. ANA MA. DEL C. MARTINEZ GONZALEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

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

549

7

T

HE53

M37

1997

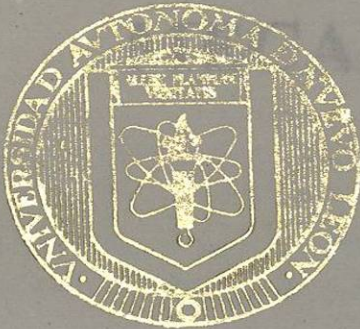
C.1



1080096879

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
ING. ANA MA. DEL C. MARTINEZ GONZALEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., 1997

T
H 5549
M 37
1997



**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA
MECANICA Y ELECTRICA**

**LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL**

INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

Asesor: Ing. Jose Luis Arredondo

Ing. Ana Ma. del C. Martínez González

Indice

	Página
Introducción	1
El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización	2
Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo.	6
Estilo Positivo y Negativo	9
Estilo Autócrata	9
Estilo Demócrata	9
Estilo Indiferente	10
Estilo Paternalista	10
Mejoramiento de la comunicación entre superiores, sus empleados y sus superiores.	14
Comunicación Descendente	15
Comunicación Ascendente	16
Sistema de comunicación de pivote de enlace	18
Barreras de la comunicación	18
Canales de comunicación	19
Selección, orientación y capacitación de empleados.	21
Caso Práctico	25
Antecedentes	25
Organigrama	25
Datos generales	26
Descripción de la situación	26
Alternativas de solución	27

INTRODUCCION

Es muy natural que dentro de las empresas, la gerencia elabore planes a pequeño, mediano y largo plazo para aumentar la productividad, la calidad y poder estar dentro de la competencia. Estos planes por lo regular incluyen cambios en la maquinaria, en los roles de tareas, en el orden de funcionabilidad, en el reacomodo de horarios, en la reubicación de áreas de trabajo, en la utilización de materia prima menos costosa, en la publicidad, en la imagen dentro del mercado comercial, en el ajuste económico, y un sinfín de cosas más, pero, un factor que la mayoría de las veces no toman en cuenta y que representa la parte más fundamental de la organización lo representa el ser humano.

El ser humano es la parte elemental en toda organización y sin embargo lamentablemente no se le ha dado la suficiente importancia, en algunas empresas aun se conserva la actitud cerrada de que los hombres son solo máquinas de hacer dinero, no se han preocupado por saber si sus trabajadores se encuentran satisfechos con su labor, si han encontrado la solución a sus necesidades, no se han preguntado si los trabajadores tienen ideas que pudieran mejorar los métodos de producción o eliminar costos, estas empresas pudieran tener una buena producción, tal vez buenas ganancias, pero no han puesto en una balanza lo que están ganando y lo que se esta perdiendo, en este tipo de empresas es muy común la alta rotación de personal, los accidentes laborales, y más situaciones negativas que la gerencia no ha percibido aun con claridad, naturalmente la causa de todo esto es la nula preocupación que muestran hacia sus trabajadores, por ello la importancia del manejo de personal adecuadamente.

Existen especialistas de todo tipo dentro de una organización, pero quien afronta esta responsabilidad tan grande ?

Esto naturalmente es una tarea algo difícil de mantener, y las personas encargadas de tal función son los administradores y los supervisores, en algunas empresas se les llama superintendentes, gerentes, etc.

La función de un supervisor es muy viable, desgraciadamente al igual que a los trabajadores, aun se siguen viendo casos en donde no se les presta el suficiente apoyo, esto evita que se desarrollen al máximo continuando los problemas dentro de la empresa.

Es por ello que muchas empresas se han visto en la necesidad de cerrar sus locales.

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

La Administración forma un punto importante en la vida del hombre, sin la administración definitivamente no se podría llevar a cabo ningún suceso diario con resultados satisfactorios.

Se tiene la creencia que la administración se maneja únicamente para las organizaciones lo cual es un completo error, prueba de ello es la vida diaria, si la vida cotidiana se manejara sin una adecuada administración simplemente la ciencia, la tecnología y la industria jamás hubiesen llegado a los niveles con los que contamos actualmente.

La buena administración se deduce en la habilidad de manejar cambios conforme a la situación y a la condición.

Dentro de una organización los puestos que primeramente se relacionan con la administración son los administradores y los supervisores. Pero, Cuál es la diferencia entre ellos ?.

La diferencia básica entre estos puestos es el manejo de personal y son los supervisores la personas encargadas de todo contacto con el personal laboral. Podría suceder que los administradores tengan cierto contacto con el personal pero su principal función es el enfoque hacia la tecnología, máquina, etc., en cambio el supervisor puede manejar lo mismo que el administrados solo que su principal función es el manejo de personal con el fin de llevar a cabo metas con fines satisfactorios para la Empresa y para el personal que colabora, función que requiere un alto grado de capacitación y desarrollo.

La administración de personal es sin lugar a duda, el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización, ya que el supervisor es el puente entre las políticas de la Empresa y los ideales de los trabajadores. Se debe comprender el gran impacto sobre la productividad y la responsabilidad de la empresa.

Se puede asignar a especialistas diferentes actividades relacionadas con la función de un supervisor, pero el manejo directo del personal únicamente el supervisor lo puede llevar a cabo siempre y cuando este debidamente capacitado, ya que en muchas ocasiones el supervisor se ve obligado de lidiar con personas problemáticas donde estas personas reflejan hacia el supervisor el rechazo que sienten hacia la empresa.

El supervisor debe ser capaz de poder equilibrar el equipo que forma la organización con sus políticas y el equipo de trabajadores con sus sentimientos e ideas.

Actualmente el papel de supervisor se encuentra muy limitado por las mismas políticas de la empresa, el personal superior a el, los sindicatos, entre otros, esto naturalmente impide que el supervisor desarrolle al máximo su capacidad de organización, el supervisor tiene la capacidad de realizar diversos tipos de movimientos con el personal de acuerdo a su criterio, por ejemplo, contratar, despedir, promover, etc., pero la mayoría de las veces estas decisiones suelen pasar por un diverso campo de barreras (superiores, sindicatos, políticas, influencias, etc.) que muy

pocas veces suele atravesar del todo. Qué significa esto ?, significa que aun después de tantos adelantos tecnológicos y científicos las organizaciones no han asimilado completamente la función de un supervisor, y apesar de eso se espera que éste realice una labor considerablemente satisfactoria a la organización.

Esto naturalmente no es general, ya que en la actualidad existen algunas organizaciones que brindan todo el apoyo necesario a sus supervisores, les proporcionan continua capacitación, manejan diversos métodos de comunicación con ellos y por lo tanto con los subordinados, aplican diferentes técnicas de participación de equipo, etc., todo esto naturalmente se ve reflejado principalmente en le ambiente que impera dentro de la organización, la producción, la calidad, y la imagen que reflejan los trabajadores satisfechos de la retribución que la empresa les brinda.

La diferencia entre los supervisores actuales y los supervisores del pasado en completamente un abismo, algunos añoran el completo control que tenían sobre sus subordinados y se sienten apáticos hacia el trabajo, los empleados y la organización en general, esto naturalmente ha producido bastante problemas, podemos evitar estas situaciones brindando a los supervisores una continua capacitación que los haga sentir el cambio positivo que arroja la nueva perspectiva del supervisor moderno. Esto naturalmente será un poco difícil, pero en eso consiste el cambio, el supervisor debe estar seguro 100 % que las nuevas ideas de la supervisión son las mas efectivas para la organización, para los trabajadores e incluso para el, si logramos este cambio de actitud seguramente lograremos las metas que la empresa imponga a los trabajadores, ya que el supervisor debe ser un ejemplo a seguir, si el supervisor se siente bien y lo refleja en sus funciones, los trabajadores lo sentirán y también lo reflejaran.

Ya hemos mencionado que el supervisor representa la balanza entre las necesidades de la organización y las necesidades de los trabajadores, esa es la gran importancia de la supervisión, es por eso que no es tarea fácil y la persona que se desempeñe como tal debe estar perfectamente capacitada, es muy común que dentro de las organizaciones se elija al trabajador mas eficiente y promoverlo al puesto de supervisor de área por ejemplo, puede suceder que el trabajador no se desempeñe lo suficientemente satisfactorio para la organización ni para el mismo, este cambia de trabajador a supervisor produce demasiada tensión dentro del grupo y no todos los trabajadores son capaces de asimilarlo y ejecutarlo eficientemente, ya que el supervisor tiene el poder de imponer control y orden dentro del grupo cuando sea necesario, para esto naturalmente no se proporcionara la mejor atmósfera para el cambio dentro de la organización, como ya lo mencionamos la decisión la refleja el supervisor y apartír de ahí gira el entorno.

Son dos los “requisitos” indispensables para cumplir con el puesto de supervisión:

- Se debe tener un cierto dominio del área sobre la cual se estará supervisando. Cuando los trabajadores se dan cuenta que su superior (supervisor) no domina el área se deja sentir inmediatamente el rechazo, ya que el humano por naturaleza tiende a seguir a las personas con mayores aptitudes que las que ellos cuentan.

- Tener la capacidad innata del manejo efectivo de personal, poseer mucha empatía, tener la habilidad de escuchar, de sentirse parte del equipo pero estando consiente de la relevancia de su puesto, de ser objetivo, etc.

Por estas y mas razones la alta administración y los asesores especialistas deben reconocer la unicidad del supervisor y considerar tres puntos importantes:

- Se debe de proporcionar al supervisor la completa autoridad sobre su área reconociendo la habilidad y la importancia que representa su papel dentro de la organización, esto incluye la completa autoridad en la toma de decisiones, la consulta de problemas dentro de la organización, la total expresión de sus sentimientos, en una palabra, permitirle que ejerza su libertad de expresión respetando las políticas de la empresa y respetando al grupo activo de trabajo.
- La alta administración debe permanecer abierta a sugerencias por parte de los trabajadores y los supervisores, debe tomar conciencia de la gran fuente de información que tiene en el supervisor, pues como sabemos, es el supervisor la persona mas indicada para averiguar como se encuentra el área de trabajo, percibe sus emociones, temores, sentimientos, problemas, ansiedades, necesidades, y es el también quien puede proporcionar las posibles soluciones a los mismos.
- Pero para que el supervisor pueda mantener el equilibrio entre las necesidades de la empresa y las necesidades de los trabajadores, se requiere una constante capacitación para el supervisor, la empresa esta obligada a brindar una completa capacitación, un total apoyo, completa asesoría, consulta, etc., hacia el supervisor, esto es relevante para mantener la productividad y la calidad dentro de la organización, pues como lo hemos mencionado, la actitud que tenga el supervisor hacia la empresa se vera reflejada en su labor y los empleados solo harán lo que el supervisor refleje.

Es importante que el supervisor mantenga una serie de actitudes para desarrollar al máximo su potencial dentro de la organización:

- La principal responsabilidad del supervisor es la creación de un clima favorable para el buen desarrollo del trabajo, motivar a los empleados para cumplir con los objetivos de la empresa y satisfacer sus necesidades personales.
- El supervisor debe mantener la objetividad en situaciones controvertidas, también es muy importante mostrar la empatía y no dejarse envolver por simpatías o desagrados personales.
- Cuando una persona de la alta administración expresa sus ideas a un supervisor sobre sus funciones, el supervisor debe tomarlo no como una ofensa o agresión, únicamente como una buena ayuda para la mejora de la situación.
- Cuando un supervisor no se encuentre de acuerdo con las políticas de la empresa o con las decisiones tomadas por la alta administración no debe hacerlo saber en publico, si desea puede solicitar una discusión acerca de ello ya que pueden exigir una revisión si se les afecta en forma directa a el o a su grupo de trabajo, pero nunca mantener una conversación abierta con sus subordinados acerca de esa decisión, tampoco cuestionarla a los mismos ni permitir que se cuestione a cerca del caso.

- Los supervisores debe basarse sobre los méritos de los empleados en el momento de otorgar un premio, un ascenso, un aumento de sueldo, etc., y no en las simpatías que tenga hacia determinados subordinados.
- El supervisor debe afrontar la responsabilidad del éxito o fracaso de su grupo de trabajo, que aunque cada trabajador es responsable de su segmento, la persona que muestra los resultados ante la alta administración es el supervisor.
- Los empleados cuestionan demasiado la actitud de sus superiores, por lo tanto la principal virtud que el supervisor debe predicar con ejemplo es la justicia, si los empleados perciben esto el supervisor tiene una alta posibilidad de ganarse el apoyo y la confianza de los empleados.
- Cuando dentro del área de trabajo se necesiten aplicar acciones disciplinarias el supervisor debe tomar la responsabilidad y aplicar una acción correctiva, esto no quiere decir que se debe aplicar un castigo al trabajador, mejor se debe buscar una motivación que lo ayude a encaminar su labor hacia la satisfacción de sus necesidades.
- El supervisor debe tratar a sus empleados como personas responsables y hacerlas sentir como tal, debe permitir cierta libertad dentro del área, pero siempre respetando las reglas de la empresa cuidando el nivel de la productividad.
- En la actualidad son muchas las personas que se preocupan por los derechos civiles de los empleados, y son los supervisores los encargados de mantener intactos estos derechos con el fin de evitar posibles problemas con los sindicatos por ejemplo.
- Cada persona es diferente en su forma de asimilar la información, es necesario un completo apoyo por parte del supervisor con cada una de las personas, para esto el supervisor debe estar muy preparado para afrontar cada situación.
- Los empleados apoyan a las personas que afrontan retos y aceptan responsabilidades, es por eso que el supervisor debe cumplir siempre con su palabra, de lo contrario los propios empleados le darán la espalda.
- Los supervisores deben crear un ambiente de trabajo donde no exista temor a expresar ideas y sentimientos por temor a represalias.

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Los líderes constituyen el recurso humano clave de cualquier organización. Generalmente se considera que las compañías compiten por medio de sus productos, pero es muy probable que lo hagan más a través de sus líderes.

Los mejores líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores productos, por lo cual una empresa, que cuenta con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva. Al igual que la compañía requiere capital e instalaciones físicas modernas, también necesita un abastecimiento completo de líderes competentes que llenen las vacantes generadas por muerte, jubilaciones y renunciaciones. Además, una compañía en crecimiento necesita una existencia mayor de líderes.

Los empleados ingresan a las compañías en busca de satisfacer sus necesidades, a su vez las compañías también requieren satisfacer sus necesidades, el trabajo de un líder en mantener el equilibrio entre estas dos necesidades manteniendo su satisfacción personal al mismo tiempo.

Como ya hemos visto, los estilos de liderazgo han ido evolucionando con el tiempo, cada vez es más común visualizar los líderes que apoyan en mayor medida a los empleados, se involucran con ellos de forma personal, psicológica.

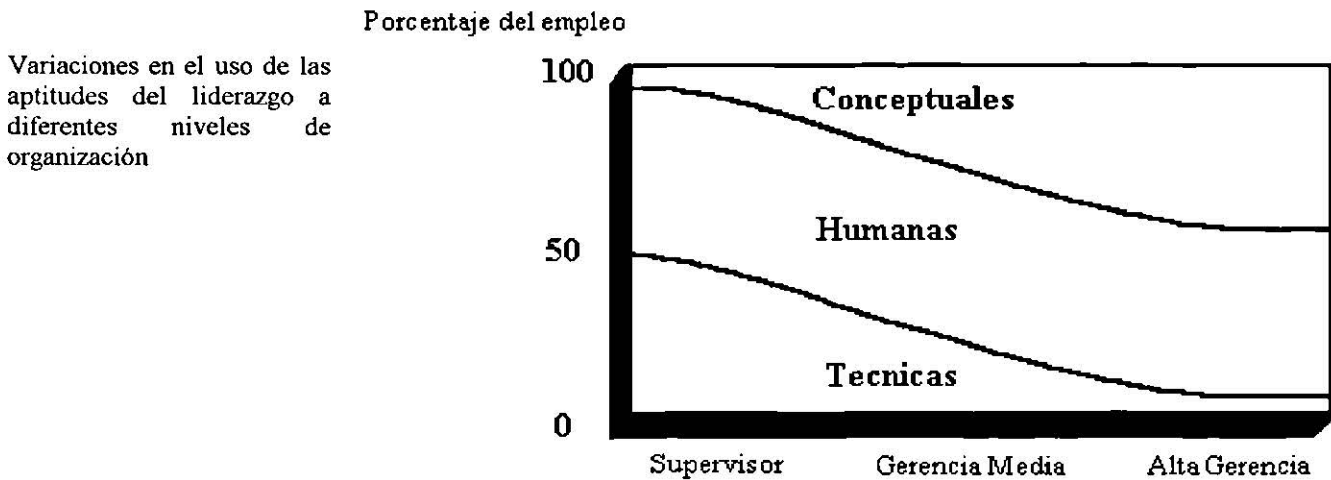
Los líderes proporcionan por igual apoyo en las tareas y apoyo psicológico a sus seguidores. Los ayudan a reunir recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para ejecutar el trabajo, además de esto deben estimular a los empleados a cumplir con su trabajo, en tiempos anteriores esta actitud no se pensaba ni por un instante, aunque actualmente aun podemos encontrar líderes que no aceptaron la idea del cambio para bien de todos y siguen manteniendo los métodos autoritarios de la supervisión de personal.

Los líderes utilizan tres clases de aptitudes: técnicas, humanas y conceptuales.

- La aptitud técnica se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas. Por ejemplo, se puede citar a la capacidad adquirida por ingenieros, contadores, mecanógrafas y mecánicos. Esta capacidad es el requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas disminuyen proporcionalmente en importancia, pero esta habilidad toma mucha fuerza ante los seguidores, ya que si estos perciben la deficiencia en la misma se niegan a colaborar con el supervisor pues consideran que no merece el puesto.
- La aptitud humana es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo en equipo. Ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de aptitud humana eficaz.

- La aptitud conceptual es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo. Se hace cada vez más importante en los empleados gerenciales de más alto nivel.

Es decir, las aptitudes humanas se refieren a las personas, las aptitudes técnicas se relacionan con las cosas y las aptitudes conceptuales se relacionan con ideas.



La completa comprensión de estas tres aptitudes de liderazgo nos ayudan a poder analizar el porque algunos jefes de departamento desempeñan sus funciones con ciertas deficiencias, tal vez no tenga la correcta combinación de esta tres aptitudes.

El estilo de liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Representa su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestos en practica. Los diferentes estilos de liderazgo se utilizan en combinación y no por separado.

Todos los líderes están familiarizados con el poder y la política. El poder es la capacidad para influir en otras personas y en los acontecimientos. Es el recurso básico del líder, es la forma en que este difunde su influencia sobre los demás. Es algo diferente a la autoridad, porque la autoridad es delegada por la gerencia superior. Por otro lado, los líderes obtienen y merecen el poder basándose en su personalidad, actividades y las situaciones en que actúan.

La política se relaciona con la forma en que los líderes adquieren y ganan el poder, es necesaria para ayudarles a “regular una situación” y controlar los acontecimientos dirigiéndolos hacia los objetivos deseados.

Los líderes que tienen muchas capacidades, pero carecen de las aptitudes políticas básicas, tienen problemas para ascender en los niveles más elevados de las organizaciones modernas. El poder es representado en muchas formas:

- Cada líder tiene un poder personal en forma individual, se trata de la aptitud de los líderes para obtener seguidores basándose en su propia personalidad. Tienen un gran magnetismo personal, confianza y convicción en sus objetivos, que atraen y retiene a sus seguidores. El líder detecta las necesidades de las personas y promete éxito para satisfacerlas.
- El líder cuenta con el poder que deriva de una autoridad superior, tiene la autoridad de controlar recursos, otorgar recompensas y castigos.
- Cada líder debe tener la habilidad técnica del área que supervisa, el líder es una imagen ante sus seguidores, cuando el líder no cuenta con esta habilidad se provoca un gran conflicto dentro de la organización.
- Por último, el líder cuenta con el poder político que proviene del apoyo que confiere el grupo de seguidores. Tiene su origen en la aptitud de un líder para trabajar con la gente y sus sistemas sociales para ganarse su lealtad y apoyo.

Existen varias técnicas que los supervisores suelen utilizar para obtener el poder político:

- El tipo más común son los intercambios sociales y las lealtades de varios tipos. El intercambio implica: "Si haces algo por mí, yo haré algo por ti". Es la forma de los arreglos mediante los cuales ambas partes obtienen lo que desean.
- Otro método popular para obtener el poder político es identificarse con una autoridad superior y/o una figura de poder de la organización.
- Otra forma muy común es conceder un servicio selectivo a los apoyadores, es decir, se guían por las simpatías compartidas.
- Otra técnica es adquirir una imagen de poder dentro de la empresa, solo que si no concuerda dicha imagen con la realidad resulta muchas veces contraproducente.
- Algunas personas utilizan la técnica más agresiva para tratar de arrebatar el poder a otros.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Intercambio Social	En un intercambio el ingeniero en jefe ayuda al gerente a obtener la aprobación de una nueva máquina si el gerente apoya un proyecto de ingeniería.
Alianza	El gerente del sistema de información y el vicepresidente de finanzas se unen para trabajar en un nuevo sistema computacional.
Identificación con autoridades superiores	El gerente X se convierte en permanente compañero del presidente de la empresa.
Control de Información	El gerente de investigación y desarrollo controla la información de un producto nuevo que necesita el gerente de mercadotecnia.
Servicio Selectivo	El gerente de compras ofrece un servicio más rápido a miembros de la organización que colaboran mejor con él.
Poder y Símbolos de Posición	El nuevo contralor toma disposiciones para duplicar el tamaño de la oficina, la decora con lujo y contrata a un asistente personal.
Juegos de Poder	El gerente A se pone de acuerdo con el vicepresidente para transferir parte del departamento del gerente B a A.

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Representa su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestas en práctica.

Estilo Positivo y Negativo

Se puede manejar un tipo de liderazgo negativo o positivo, esto se explica en la forma como los líderes recompensan a sus seguidores por el cumplimiento de metas, algunos líderes ofrecen recompensas -económicas o de otra índole- a sus seguidores, esto es un estilo de liderazgo positivo, existen otros líderes que imponen castigos por no haber cumplido con las metas asignadas, esto significa la aplicación de un liderazgo negativo.

El liderazgo positivo o negativo oscila desde lo muy positivo hasta lo muy negativo. En ciertas ocasiones es necesario aplicar los dos tipos de liderazgo, por ejemplo, cuando se quiere ayudar a un subordinado y se ha intentado mediante el liderazgo positivo sin resultados satisfactorios es líder se ve "obligado" a ejercer el liderazgo con castigos, buscando el bienestar de la empresa, del trabajador y el propio.

La mejor educación de que gozan ahora los empleados, la mayor independencia y otros factores que han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa cada vez más del liderazgo positivo.

Estilo Autócrata

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran la situación global de trabajo para los empleados, quienes debe hacerlo tal y como se les ordena. Este tipo de líderes asumen la autoridad plena y también la responsabilidad total. El liderazgo es típicamente negativo basándose en amenazas y castigos, pero puede ser positivo, porque un líder autócrata está en posición de conceder recompensas a los empleados.

Algunas ventajas de este tipo de liderazgo son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder, permite tomar decisiones rápidas ya que la autoridad recae en un solo individuo.

La principal desventaja es que desagradan a las personas, sobre todo si se trata de un autócrata extremo y el estilo es negativo.

Estilo Demócrata

El estilo demócrata o participativo descentraliza la autoridad. Las decisiones brotan de consultas con los seguidores, a quienes se les reconoce su participación.

El líder y el grupo actúan como una unidad social, a los empleados se les informa sobre las condiciones que afectan sus trabajos, esto los motiva a expresar sus ideas y sugerencias.

Estilo Indiferente

Este tipo de líderes evitan el poder y la responsabilidad y dependen fundamentalmente del grupo para que este determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. Los miembros del grupo se capacitan a si mismos y generan su propia motivación.

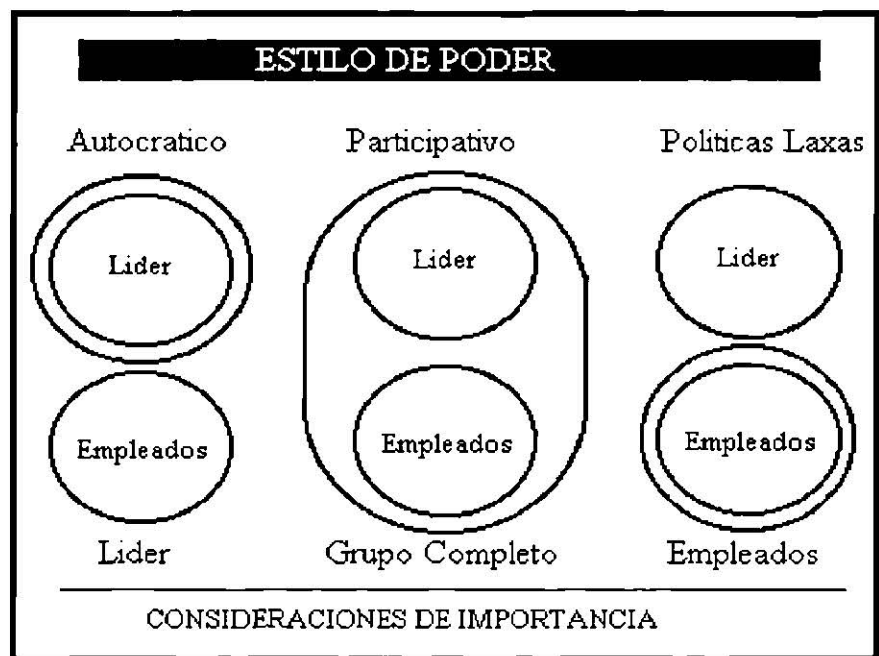
Este tipo de líder hace caso omiso de la contribución que realiza el líder, casi en la misma forma que el liderazgo autocrático hace caso omiso del grupo.

Este estilo tiende a permitir que las diferentes unidades de una organización procedan hacia finalidades no congruentes que suelen degenerar en problemas. Por estas razones no se utiliza como un estilo dominante.

Estilo Paternalista

Este tipo de liderazgo se enfoca hacia la protección de los seguidores, el líder trata a sus seguidores de la manera mas amable buscando que se lleven a cabo sus decisiones de la mejor manera, manipula a sus seguidores por medio de la amistad para conseguir sus objetivos. Congrega al equipo y solicita opiniones aunque realmente la ultima decisión la toma el.

Las diferentes consideraciones de importancia se derivan de los distintos estilos de liderazgo.



Hay dos estilos de liderazgo distintos que se usan con los empleados, es decir, la consideración y la estructura, conocidos también como orientación hacia el empleado y orientación hacia la tarea.

Existen pruebas convincentes de que los líderes logran un mejor desempeño y proporcionan una mayor satisfacción en el trabajo cuando la consideración constituye un estilo dominante.

Los líderes considerados se preocupan por las necesidades humanas de sus empleados, tratan de desarrollar un trabajo de equipo y ayudan a sus empleados con sus problemas. Por otro lado, los líderes estructurados con una orientación hacia la tarea o el trabajo, opinan que obtienen mejores resultados manteniendo personas constantemente ocupadas y con la urgencia de producir.

Parece ser que tanto la consideración como la estructura están hasta cierto punto relacionadas entre sí y, al mismo tiempo, son independientes una de la otra, de modo que no necesariamente se les debe considerar como los extremos opuestos de un continuo. Cuando un gerente se hace más considerado, no necesariamente se hace menos estructurado. El gerente puede tener ambas orientaciones en grados variables. Si existe solo la consideración, es probable que la producción quede en el olvido, prefiriéndose la búsqueda de la popularidad superficial y la complacencia. Así pues es necesario combinar estas dos facetas marcando la estructura pero haciendo hincapié en la consideración.

Existen diferentes perspectivas del papel del supervisor:

- El concepto tradicional que tiene la gerencia de los supervisores es que son personas claves dentro de la administración. Toman decisiones, controlan el trabajo, representan a la gerencia ante los trabajadores y viceversa. La gerencia conoce a los trabajadores precisamente mediante los supervisores, esto constituye un elemento esencial porque están ubicados en las cadenas de autoridad y comunicación, muchas empresas tienen ese concepto, sin embargo los supervisores sienten que son mucho menos que personas clave.
- Otra perspectiva indica que el supervisor se ve atrapado entre dos fuerzas sociales opuestas que son la gerencia y los trabajadores. La gerencia espera que el supervisor evite desperdicios, mantengan la disciplina entre los empleados, controlen la producción y lleven a cabo todos los demás aspectos de sus planes, exige lealtad, esfuerzo máximo y sus expectativas son primordialmente técnicas o centradas en la producción. Por otro lado, las presiones que presentan los trabajadores son esencialmente cuestiones de sentimientos. Quieren que los supervisores los mantengan fuera de problemas, que interpreten sus temores y deseos ante la gerencia y que les sean leales. Muchos supervisores se sienten imposibilitados a tomar un curso de acción adecuado, debido a las diferentes actitudes que esperan de ellos los diferentes grupos.
- El supervisor marginal se encuentra al margen de las principales actividades e influencias que afectan al departamento. El papel del supervisor en las relaciones laborales resulta primordialmente pasivo. Hay otras personas que están por encima de los supervisores que realizan las negociaciones laborales, y cualquier decisión laboral que ellos tomen esta sujeta a revisión.
- Los supervisores se sienten como un trabajador más entre otros, a menudo carece de autoridad, los supervisores sienten que no forman parte del grupo administrativo, carecen de estatus gerencial y se sienten más identificados con los trabajadores que con la alta gerencia.
- En algunas situaciones la gerencia considera al supervisor como un especialista conductual, según este punto de vista, los supervisores son especialistas al igual que todo el personal

administrativo con quienes interactúan. Ellos cuidan el aspecto humano en las operaciones y el personal administrativo maneja el técnico.

<p>Persona Clave</p>	
<p>Supervisor como el hombre de en medio</p>	
<p>Supervisor Marginal</p>	
<p>Un trabajador mas</p>	
<p>Especialista en la Conducta</p>	

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

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración esta incapacitada para girar instrucciones. Es imposible coordinar el trabajo y la organización se derrumbara a causa de ello. También la cooperación se imposibilita porque las personas no logran comunicar sus necesidades y sentimientos a quienes las rodean. Se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

A pesar de la multitud de barreras que existen entre personas y grupos dentro de las organizaciones, una de las proporciones básicas del comportamiento organizacional es que la comunicación abierta es mejor que la restringida.

Se incluyen la comunicación dentro de la gerencia, la descendente con los empleados, la ascendente con la gerencia, la de especialistas y la que se establece con la familia de los empleados y con los sindicatos.

Es muy común escuchar dentro de las empresas expresiones como “Vamos a mejorar la comunicación de los empleados”, olvidándose de la comunicación de la gerencia, es cierto que para una mejor coordinación dentro de la organización es básica la comunicación entre empleados, no debemos descuidar la comunicación gerencial.

La comunicación dentro del grupo administrativo se conoce como comunicación gerencial. Una de las razones por las cuales la comunicación se debe destacar es que constituye un prerequisite para comunicarse con los empleados.

También es imprescindible para que los ejecutivos tomen decisiones correctas. Dado que estos tienden a estar lejos del punto de actividad, sirven como centros de decisión competentes solo en la medida en que desarrollan fuentes informativas apropiadas. Muchas de estas fuentes se encuentran dentro del grupo administrativo.

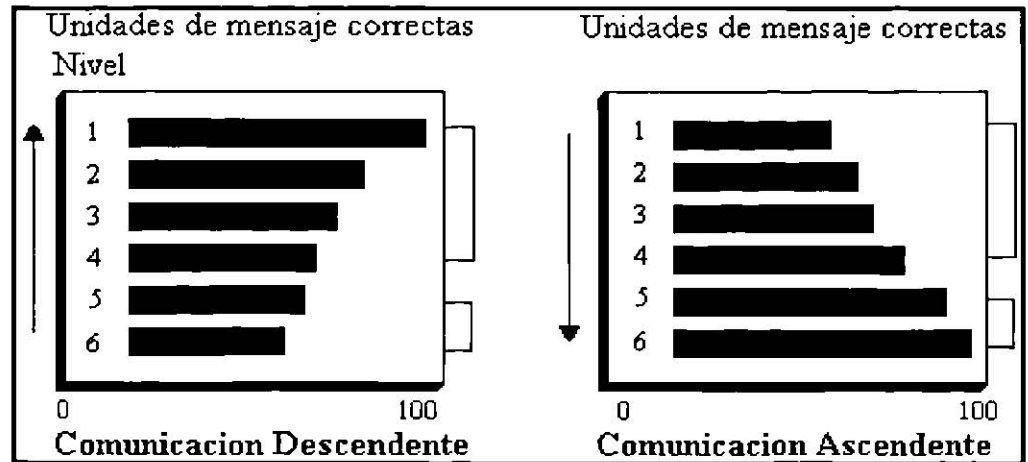
Una de las razones adicionales es que la mayoría es que la mayoría de los eslabones de la cadena de comunicación, de la cúspide a la base y viceversa, pertenecen al grupo gerencial. En la cadena de comunicación que va desde un empleado hasta el presidente se compone de varios enlaces gerenciales y solo uno de empleados, puesto que cada eslabón ofrece el mismo riesgo de pérdida del contenido de la información, la mayor proporción de la misma tiende a localizarse dentro de la gerencia cuando la cadena de comunicación es prolongada.

En la figura se muestra como las mayores pérdidas de comunicación tienden a registrarse dentro del nivel ejecutivo. Si se toman los seis niveles ilustrados y se supone un 10 % de

perdida cada vez que se transmite una comunicación, dentro del nivel gerencial se pierden mas de las tres cuartas partes de un mensaje ascendente o descendente.

En caso de un mensaje descendente, la perdida es de 34 unidades de 100 y en el ascendente, la perdida es de 31 unidades. Si la comunicación gerencial no funciona adecuadamente, la de los empleados tendera a padecer las mismas deficiencias.

En las comunicaciones de una larga cadena de mando, la perdida de información tiende a producirse principalmente dentro del grupo gerencial.



Los miembros del cuerpo administrativo participan en gran medida de la comunicación horizontal o transversal, que componen la comunicación que atraviesa las cadenas de mando. Esto es indispensable para coordinar los el trabajo con individuos pertenecientes a otros departamentos. Existe porque las personas prefieren la informalidad de la comunicación horizontal a la cadena de mando, que resulta mas oficial.

Comunicación Descendente

La comunicación descendente dentro de una organización significa que el flujo se desplaza de los niveles de autoridad superiores hacia los inferiores.

En la comunicación descendente, la gerencia tiene a su disposición una multitud de técnicas complejas, además de la ayuda del personal administrativo especializado.

Parte del fracaso de las administraciones se debe a que no están preparados para asegurar una comunicación eficiente. A continuación se mencionan alguno prerequisites para una mejor comunicación:

- Si los gerentes no saben o no entienden, no podrán comunicarse. Cuando un empleado le consulte alguna situación, de no saber la respuesta es preferible no inventarla, mejor indique que consultara y se la comunicara en cuanto lo haya hecho.
- El gerente en muchas ocasiones no toma conciencia de lo que se esta comunicando y solo lo hace por el deber de hacerlo, debe ayudar a los empleados a tomar conciencia de la información y debe ser capaz de compartir la información con los empleados de acuerdo con sus necesidades.

- Cuando se elabora un plan de acción dentro de la empresa, se debe elaborar también un plan de comunicación con las personas afectadas, esto debe hacerse antes de iniciar la acción y no al final de la misma.
- Es básico que entre los diferentes niveles dentro de la organización exista una plena confianza entre emisores y receptores. En el caso de una comunicación descendente, si los subordinados no confían en sus superiores, lo más probable es que no escuchen o no den crédito a los mensajes de los gerentes y los empleados llevan a cabo sus propias indagaciones, esto puede ocasionar una reacción negativa por parte del trabajador.
- Los empleados de los niveles inferiores tienen ciertas necesidades de comunicación. Los gerentes piensan que los trabajadores comprenden toda la información que se les envía, pero estos muchas veces tienen otros conceptos, esta diferencia fundamental en la percepción tiende a observarse en todos los niveles de la organización por lo cual la comunicación resulta más problemática.
- Los gerentes deben adecuar su comunicación a las necesidades de tarea de los receptores, por ejemplo, cuando los gerentes giran instrucciones hacia la función de los empleados, deben hacer referencia a los objetivos del trabajo.
- Otro punto muy importante es la retroalimentación basada en el desempeño, a los trabajadores les agrada saber la opinión que tiene la alta gerencia sobre el alcance de sus objetivos, el tipo de desenvolvimiento, esto mejora la opinión personal y el sentimiento de éxito, además genera un mejor rendimiento y actitudes favorables.
- Los mensajes descendentes deben llegar a los empleados como noticias y no como una confirmación de datos ya conocidos a través de otras fuentes.
- La clave para una buena comunicación es la calidad y no la cantidad. Se puede tener una comprensión más clara con menos comunicación total, a condición de que sea de mayor calidad.
- La aceptación que muestra el receptor hacia la comunicación depende de varios factores:

Condiciones que alientan la aceptación de una comunicación

1. Aceptación de la legitimidad.
2. Competencia percibida de la persona con relación al tema comunicado.
3. Confianza en la persona como líder e individuo.
4. Credibilidad percibida del mensaje recibido.
5. Aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de alcanzar.
6. Poder de la persona para imponer castigos al receptor y sea directa o indirectamente.

Comunicación Ascendente

Si el flujo de información se interrumpe debido a una mala comunicación ascendente, la gerencia pierde contacto con las necesidades del empleado y carece de la información suficiente para tomar decisiones adecuadas. Por lo tanto también será incapaz de apoyar las necesidades del grupo de trabajo.

La gerencia debe relacionarse con sus empleados, esta relación exige que la gerencia se adapte a diferentes canales de información de los trabajadores, debe existir la sensibilidad para detectar

señales distantes y cercanas, este tipo de comunicación tiende a moverse con lentitud y casi siempre sufre demora y filtraciones.

Muchas veces los niveles de la organización se niegan a comunicar sus problemas a la alta gerencia porque se puede tomar como síntoma de fracaso, y solo comunican lo que se cree la alta gerencia desea escuchar, esto ocasiona graves problemas a la empresa ya que no se puede dar la atención correcta para la solución al problema.

También es muy común que durante el trayecto de la información por los canales ascendentes exista de pronto un brindo entre diferentes niveles, esta practica no es permitida en las empresas, pero a nivel informal se sigue y se seguirá dando.

Cuando se recibe la información la alta gerencia debe dar respuesta a ella con el fin de impulsar el paso de mensajes ascendentes en el futuro. De lo contrario, la falta de respuesta desalienta la comunicación ascendente.

Para desarrollar la comunicación ascendente existen varios métodos, entre los cuales están los siguientes:

- Una practica útil para fortalecer la comunicación ascendente es celebrar reuniones con los empleados. En estas juntas se anima a los trabajadores a hablar con claridad sobre sus problemas en el trabajo, necesidades y practicas gerenciales que favorecen su desempeño personal o que interfieran con el.
- También se puede crear un plan de normas que exprese los tipos de mensajes que se quieren comunicar, deben ser precisas pero permitiendo un margen suficiente para que los empleados usen su propio criterio.
- Se puede eliminar el bloqueo que obstaculiza la comunicación ascendente mediante la comunicación directa de los trabajadores con los supervisores, si el problema no se soluciona, puede acudir directamente con el siguiente nivel, esta opción es muy valida pero difícil de adoptar ya que se interponen las barreras psicológicas entre gerentes y empleados.
- Algunas empresas impulsan activamente a los empleados para que redacten cartas y presenten preguntas por escrito. Se contesta a todas las preguntas y si la respuesta es de interés general se publica en el periódico o boletín oficial de la empresa.

Esta demostrado que además de los factores internos de la empresa existen los factores externos que influyen en el desempeño de los trabajadores, por ejemplo su familia, es por eso que la gerencia debe crear métodos especiales para integrarlas al sistemas de comunicación.

Una de las practicas de uso mas frecuente es enviar las comunicaciones mas importantes a los domicilios de los trabajadores, para que los miembros de la familia se sientan interesados en ella. Otro método es organizar una visita programada para que las familias de los empleados conozcan lo que estos hacen. Además de las visitas suelen celebrarse acontecimientos sociales que incluyen a miembros de la familia para que conozcan personalmente a la gerencia.

Puesto que los sindicatos laborales representan a cualquier grupo de empleados, tienen un interés directo en la información que estos reciben; sin embargo, la medida en que deba participar en el programa de comunicación es cuestión muy debatida y que no esta definida.

Las principales ventajas de la participación del sindicato son las siguientes:

- El sindicato es un canal establecido del que dependen enormemente los empleados.
- Su respaldo para cualquier información puede reforzar la aceptación que los empleados le brinden.
- Si se deja a un lado el sindicato, este puede hacer su propia interpretación sin consultar con el patrón, de manera que resulte perjudicial para este.

Acontinuacion enumeramos algunas desventajas en la participación sindical:

- Si la gerencia comparte una porción de sus actividades de comunicación con el sindicato, pierde el control, pero sigue siendo responsable, situación que resulta poco aconsejable.
- Si la gerencia permite que el sindicato maneje gran parte de su comunicación perderá practica en ello, se estancara y puede terminar por mostrarse incapaz de realizar su tarea de comunicación cuando deba cumplirla.
- Los sindicatos poseen sus propios problemas de comunicación y ya tienen bastante con eso; además, sus propios problemas serán prioritarios para ellos.
- El sindicato puede hacer mal uso de la información para su propio beneficio.

Sistema de comunicación de pivote de enlace

Dentro de este sistema de comunicación la parte mas importante la forma el supervisor ya que este maneja un gran lote de información ascendente y descendente, el supervisor es el llamado pivote de enlace, es a través de el como gira el sistema.

Para poder llevar correctamente la información se debe tener la habilidad de escuchar y cerciorarse de que lo escuchado es exactamente lo mismo que se desea transmitir, esto con el fin de evitar serios problemas dentro de la organización.

Barreras de la comunicación

Una de las barreras de la comunicación es el lenguaje. Cuando hablamos de lenguaje nos estamos refiriendo a una forma de comunicación ya sea verbal o escrita. En el manejo del lenguaje puede influir la cultura, la educación, la sociedad, el medio ambiente en el que se desenvuelve el empleado. También influye la experiencia adquirida, la familia y la religión.

Es muy común que existan en ciertas ocasiones problemas de comprensión ya que en una empresa se desarrollan diferentes tipos de personas, donde cada una tiene un medio ambiente, una educación, etc. muy personal.

Por lo tanto se debe concientizar al personal en el manejo de cierto lenguaje dentro de la organización para evitar el mayor numero de conflictos.

Otro tipo de barrera en la comunicación la forma los prejuicios y estereotipos, todos tenemos ciertos prejuicios con los cuales nos guiamos en nuestra vida diaria, pero al desempeñarnos dentro de una organización estos deben quedar fuera de ella, la gente debe adaptarse al cambio a través del tiempo.

También se crean las barreras por el puesto, papel o importancia dentro de la empresa, muchos trabajadores se sienten intimidados a tener contacto con personas de mas alta jerarquía dentro de la organización y viceversa.

Otro factores que trabaja como barrera en la comunicación es el tiempo, en muchas ocasiones la información es demorada debido a circunstancias ajenas al emisor, sin embargo algunas veces esta demora de tiempo repercute de forma significativa dentro de la organización, ocasionando serios problemas administrativos.

La oportuna detección de estas barreras significa un gran logro en la organización, se evitaran posibles retrasos en la producción, control y administración efectiva.

Canales de comunicación (Formales e Informales)

Dentro de la organización existen lo que se conoce como canales de información, estos pueden ser formales e informales, cuando hablamos de canales formales estamos haciendo referencia al organigrama de la organización, a los niveles de jerarquía, etc., estos son fáciles de detectar. Dentro de la organización, los supervisores ponen mayor énfasis en la comunicación descendiente (de arriba hacia abajo) ya que regularmente se comunica en forma directa, se transmiten avisos, etc., mientras que en la comunicación ascendente se comunica informes de reportes, quejas ,sugerencias, etc.

Se debe contar con canales de información debidamente estructurados y confiables para que cada uno de los empleados puede expresar sus sentimientos, ideas, etc. y no tenga la necesidad de buscar sus propias vías de comunicación lo cual a la organización no le conviene, pues si dentro de la organización existe personal insatisfecho, esta frustración se refleja en la calidad, la producción y la imagen.

Por lo común, el supervisor posee cierto poder informal (personal) con su poder formal (posición), pero generalmente no cuenta con un poder informal mayor que cualquier otra persona del grupo informal. Como resultado de esta grandes diferencias entre el poder formal y el informal, las organizaciones formales pueden crecer hasta alcanzar tamaños inmensos, pero las informales tienden a permanecer pequeñas para mantenerse dentro de los limites de las relaciones personales. Los líderes de las organizaciones informales surgen por diversas causas, algunas son la edad, la antigüedad, la habilidad técnica, la libertad para moverse dentro de una zona determinada, etc.

Puesto que la comunicación informal surge de la interacción social, es tan voluble, dinámica y variada como lo son las personas. Se trata de una expresión, de su motivación natural a

comunicarse, de un ejercicio de su libertad de comunicación y es una actividad natural. A decir, si los empleados están tan poco interesados en su trabajo que no se ocupan de conversar sobre el, es probable que se sientan poco satisfechos.

Los supervisores deben aprender a escuchar los diversos canales informales ya que nunca se podrá terminar con ellos, por lo tanto se debe aliar y tener la capacidad de orientarlos de forma constructiva, son un medio eficaz de conocer lo que piensan los trabajadores, aunque por lo regular la información transmitida a través de ellos es íntegra nunca falta alguna distorsión generada a través de los chismes, es esto lo que el supervisor debe equilibrar dentro de la organización.

Este equilibrio lo logra manteniendo firme la confianza que sus subordinados mantienen en él, si el supervisor se equivoca en ese aspecto será algo difícil desmentir un rumor mal encaminado.

Los supervisores o administradores deben crear programas de participación para los empleados, una forma de lograr el desenvolvimiento de los empleados es la consulta, si el supervisor crea un comité consultivo donde todos los empleados puedan expresar sus ideas, haciéndolos sentir que no siempre la decisión gerencial es la más óptima, de esa forma los empleados verán reflejado su entusiasmo por la empresa y se sentirán parte importante de la misma, los supervisores que aplican este método deben estar conscientes de la humildad para admitir que no saben más que sus empleados y cualquier opinión será tomada en cuenta.

Otra opción sería un programa de sugerencias donde las sugerencias aceptadas obtengan una pequeña retribución económica.

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

En un sentido general, todos los supervisores están involucrados con el proceso de selección y reclutamiento de personal ya que, por definición, los supervisores son manejadores de personas.

La administración de personal comprende las actividades de planear, reclutar, seleccionar, entrenar, desarrollar y mantener los recursos humanos.

Desafortunadamente el proceso de selección en algunas organizaciones se toma como un proceso de ajuste. El proceso de selección debe interesarse con los solicitantes de trabajo que estén calificados y que tengan características y habilidades que encajen en un puesto específico, en lugar de que el entorno del trabajo deba ser modificado o diseñado para ajustarse al solicitante. Debido a los altos costos que involucra la contratación de nuevos empleados, se debe tomar en consideración el grado de beneficio que puede traer la contratación, esta naturalmente debe ser mayor que los costos acarreados. A continuación mostramos ejemplos de costos involucrados en la contratación de personal:

Costos Asociados a la contratación y mantenimiento de los nuevos empleados

- Costos monetarios y de tiempo de reclutar, entrevistar, hacer exámenes físicos, seleccionar, orientar y entrenar a los nuevos empleados.
- Aportaciones exigidas por ley (seguro social, compensación por desempleo, y compensación de los trabajadores por accidentes de trabajo).
- Planes de retiro, pensiones.
- Tiempo libre pagado (vacaciones, día de fiesta, permisos por enfermedad).
- Participación en las utilidades.
- Seguro (de vida, de salud, de accidentes, dental, anteojos, automóvil de grupo, etc.).
- Servicios diversos (descuento a empleados, asesoramiento, recreación, préstamos a interés bajo, reembolso de gastos de reubicación).
- Gastos Administrativos (cobertura de nominas, mantenimiento de registros).

Una función que realiza el supervisor y es muy importante dentro de este punto, es mantener continuamente informados a los individuos responsables del reclutamiento sobre cualquier necesidad futura del personal que probable tenga la unidad de trabajo, otro tipo de información que se puede proporcionar son los retiros futuros, renunciaciones, separaciones y solicitudes de transferencia o permisos.

También debe informar de todos los cambios que ha sufrido el puesto vacante para asegurar que se realice la selección mas adecuada.

Antes que tenga lugar el reclutamiento de nuevos empleados, los responsables de contratar deben contar con una idea bastante clara de las habilidades y destrezas necesarias para

desempeñarlo. La forma mas acertada es la descripción de puestos, donde se resumen los principales deberes y obligaciones inherentes aun puesto en particular.

Dentro de muchas organizaciones se confunde el concepto de especificación de puestos y descripción de puestos.

La especificación de puestos consiste en una serie de calificaciones personales necesarias en la persona que va a ocupar el puesto, por ejemplo, la habilidad mental, el tipo de entrenamiento y experiencia, exigencias físicas, la naturaleza de las responsabilidades inherentes al puesto, etc.

La elección de personal afecta no solo a las utilidades de su organización, a la larga también afecta a su imagen publica, su reputación e incluso la moral de sus empleados.

Típicamente el departamento de personal se hace cargo de todo el proceso de selección de personal. Una posible tarea del supervisor puede ser entrevistar a los candidatos finales para el puesto y elegirá entre los que crea mas calificados.

Dentro de algunas organizaciones el supervisor se limita a aceptar a las personas revisadas y seleccionadas por el departamento de personal. Sin embargo, es mas común el uso de entrevistas múltiples, que son sesiones en las cuales varios gerentes tienen la oportunidad de reunir sus impresiones acerca del solicitante.

El principal propósito de una entrevista es descubrir la información que no se puede percibir por la forma de la solicitud.

Como medio a ayudar a los nuevos empleados muchas organizaciones utilizan programas de orientación o inducción planeados, esto es muy importante ya que las primeras experiencias que tiene el empleado pueden tener una importante influencia que perdurara sobre sus actitudes futuras hacia la organización.

Dentro de estas actividades se involucra bastante el supervisor, puesto que será el quien trabaje en forma constante, debe informar al empleado desde el primer día de actividades las siguientes cuestiones:

- Historia de la organización, estructura organizacional y actividades principales.
- Políticas y reglamentos de la organización.
- Derechos y responsabilidades de los empleados, y su relación con los trabajadores.
- Compensación, prestaciones, facilidades y servicios a los empleados.
- Información diversa que pueda a ayudar a los nuevo empleados a ajustarse a su nuevo entorno de trabajo.

Un interés de parte del supervisor hacia el nuevo empleado y una orientación planeada probablemente puedan tener mas influencia positiva y duradera que una charla tediosa de todo el día.

Otra labor realizada por el supervisor dentro de este punto es el entrenamiento o capacitación proporcionada al nuevo empleado, para llevar a cabo un buen entrenamiento, primeramente se

deben definir los objetivos del entrenamiento, el porque del esfuerzo de hacerlo cada vez mejor, el supervisor debe identificar las habilidades de sus empleados y aplicar la capacitación en los puntos débiles de los mismo, ya que no tiene caso reforzar una habilidad bastante ejercitada, también debe identificar las necesidades de los empleados y buscar el tipo de motivación adecuada a cada uno de ellos, esto los motiva a realizar el entrenamiento con una verdadera satisfacción, naturalmente que debe existir una retroalimentación del entrenamiento, el supervisor debe estar capacitado para percibir las actitudes de los empleados, debe ser apto para responder sus cuestiones y saber en que momento pedir las el, el entrenamiento debe ser constante. El supervisor debe mantener una continua evaluación del desempeño del empleado con el fin de apoyarlo en lo que el supervisor crea conveniente.

Cuando se lleva a cabo una entrevista de trabajo no es muy común que el solicitante tenga contacto con el supervisor encargado del área que abarca la vacante, esto aunque seria la forma ideal de selección de personal, dentro de la practica esta situación no se realiza debido a que la organización indica que es demasiado el tiempo que se estaría invirtiendo en las entrevistas descuidando el área de supervisión, tal vez esto tengo algo de cierto, pero, a la larga esta “perdida de tiempo” tendría una retribución satisfactoria.

En muchas ocasiones se contrata personal no apto para el puesto cuando el entrevistador realmente es solo una persona encargada de reclutamiento y no esta asesora en cuanto a la descripción del puesto vacante, ya sea porque no exista tal descripción o porque simplemente esta mal diseñada, cuando sucede esta situación el resultado se ve reflejado en la disminución de la producción, la calidad, y hasta las relaciones con los diversos compañeros tienden a ser frágiles, esto suele suceder incluso con los propios supervisores.

Otra causa a que se debe la selección de personal en forma equivocada es el hermetismo que se da durante la entrevista, esto puede suceder por parte del entrevistador, por ejemplo, cuando este cuenta con un cuestionario y se enfoca mas en las preguntas que en las respuestas, o cuando el entrevistador pretende hacer de la entrevista algo “informal” y lo que hace son preguntan de contenido amplio, en este caso se pudiera perder el sentido de la entrevista y no habría una correcta retroalimentación.

La parte del solicitante también influye en la toma de la decisión en cuanto a la selección, es muy común que al cuestionársele este responda no propiamente lo que piensa sino lo que cree que seria lo mas correcto o lo que cree que el entrevistador quiere escuchar, esto brinda una perspectiva muy diferente a lo que en realidad es el solicitante.

También es muy importante que el entrevistador este debidamente capacitado para llevar a cabo la función y poder obtener resultados satisfactorios, ya que esta situación produce tensión de ambas partes, se debe examinar la entrevista en forma tan abierta como sea posible para que cada una de las partes pueda tomar la decisión mas acertada.

Se debe elaborar un plan de entrevista, mantener un interés en cuanto al solicitante, realizar la entrevista en un lugar privado, tranquilo, creando un ambiente confortable donde los involucrados perciban la atención que se les esta dando y la importancia de su entrevista, es

importante hacer sentir al solicitante con la completa libertad de hacer preguntas acerca del giro de la empresa, lo concerniente al puesto que solicita, etc..

Las personas nos sentimos mas identificados con personas con afinidad de caracteres, intereses, etc., pero el entrevistador debe evitar este tipo de situaciones y mantener la mayor objetividad posible, tampoco debe hacer generalizaciones acerca de algún comentario que se escucho en el cual encaje algún solicitante o tratar de comparar a los solicitantes con los empleados actuales ya que cada uno de nosotros es una persona completamente independiente y con distintos antecedentes, es decir, debe guiarse únicamente como un intermediario para la empresa y la sociedad, tomando muy en serio la responsabilidad que la empresa deposita en el para mejor elección.

Una vez realizada la contratación seria conveniente llevar a cabo un programa de orientación a los empleados nuevos, Que significa esto?, es decir, el supervisor encargado del puesto asignado debe mantener contacto con el nuevo empleado aun antes de comenzar a laborar esto con el fin hacer un recorrido por las instalaciones, tener una charla acerca de las políticas de la empresa, la estructura organizacional de la misma etc., se debe informar a los otros empleados acerca del nuevo ingreso y minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Un aspecto que también es muy importante no solamente para los empleados nuevos, sino para todo el personal, es la capacitación continua.

Una empresa que no llega a comprender cuan importante es la capacitación, vive en el pasado y ahí se quedara, no se ha preparado para el cambio tecnológico, material, y sobre todo psicológico.

La capacitación brinda a los empleados una elevada autoestima, seguridad económica y sensación de logros, esto naturalmente se ve reflejado dentro del ambiente familiar, provocando una mejora considerable dentro del ambiente laboral tomando en cuenta la importancia de la influencia familiar que no siempre se percibe en forma directa, aumenta la producción, la calidad y por lo tanto se crea el "ciclo de la retribución", es decir, si a la empresa le ha ido bien, a los trabajadores le va mejor.

Pero no siempre el trabajador esta dispuesto a la capacitación que se le brinda, algunos lo toman como una acción correctiva pensando que se están desempeñando de una forma errónea, algunos otros, por lo regular los de mayor antigüedad no creen en el cambio, siempre piensan que el pasado ha sido mejor que el presente y el futuro, existen trabajadores con niveles de escolaridad muy bajos y le temen a los programas formales de capacitación.

Para poder aplicar la capacitación a estas personas con resultados satisfactorios se tiene primero que cambiar su mentalidad, labor muy difícil pero no imposible, de lo contrario seria únicamente costos a la empresa y al trabajador una verdadera frustración.

Es por eso que no es tan simple la administración de personal, hacer cambiar la mentalidad de los empleados es una labor difícil y de gran mérito a quien lo consigue.

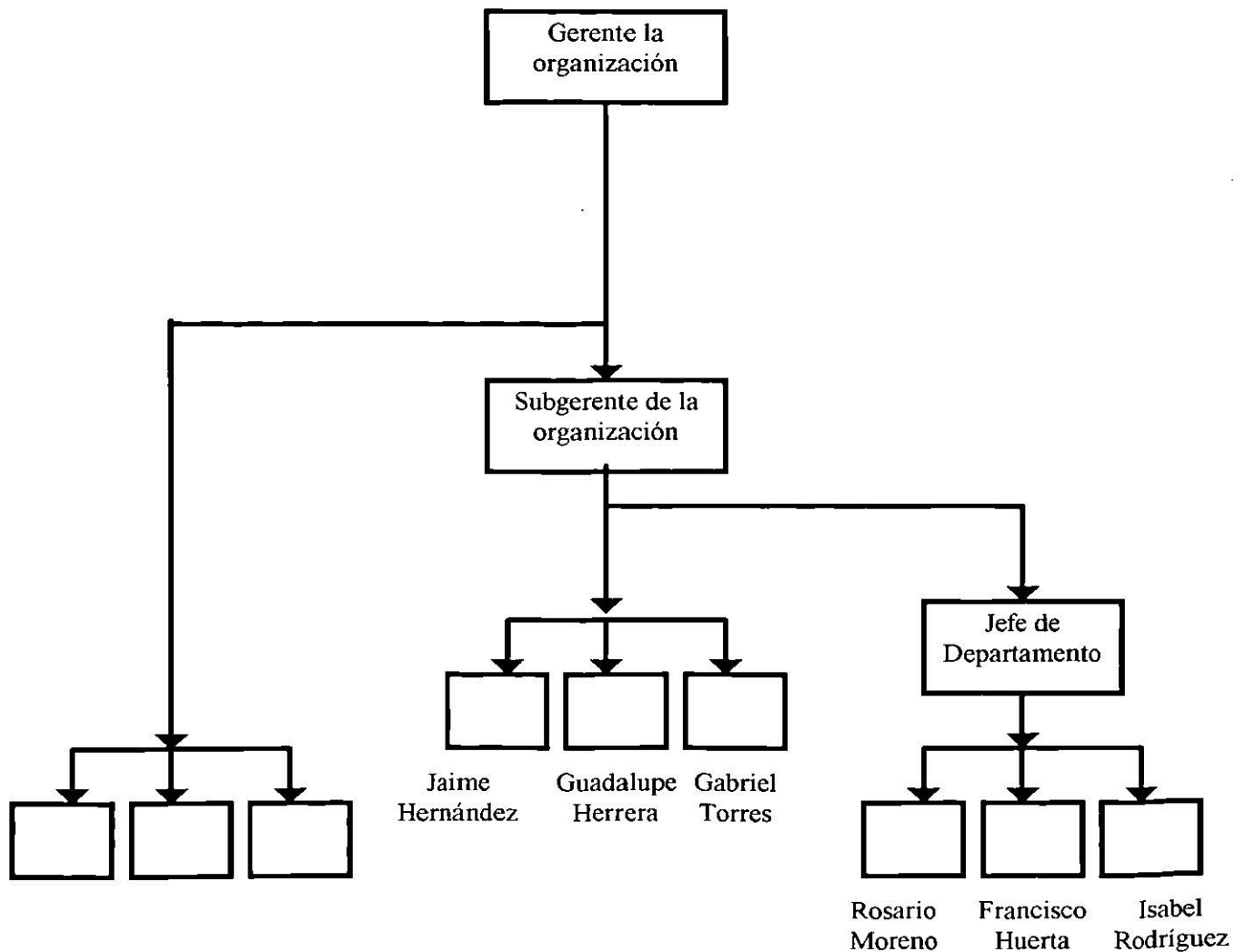
CASO PRACTICO

Antecedentes

La situación se desarrolla en una sucursal bancaria del área de Monterrey, esta cadena de bancos ya tiene su prestigio ganado por su antigüedad, el problema que se atañe, consiste en los estilos de liderazgo aplicados dentro de la organización.

Dentro de esta organización se tiene constantemente la posibilidad de ingresos varios y la compañía tiende mucho a apoyar a sus empleados en todo lo referente al trabajo.

Organigrama



Datos Generales de las personas involucradas

Eduardo Mancera

Edad : 30 años.
Puesto : Gerente de la organización.
Experiencia : 6 años y 4 años como gerente.
Antigüedad : 10 años.
Educación : Licenciado en Economía y Finanzas.

Javier Gutiérrez:

Edad : 55 años.
Puesto : Subgerente de la organización.
Experiencia : 17 años y 14 como subgerente.
Antigüedad : 31 años
Educación : Secundaria

Descripción de la situación

Eduardo Mancera era gerente de una sucursal bancaria en Michoacán. Era una hombre de 30 años de edad y la gerencia se sintió impresionada por su alta capacidad para las finanzas así que decidió capacitarlo para posibles ascensos.

Recientemente asignaron a Mancera para que se convirtiera en gerente de un sucursal mayor en Monterrey. La designación era un ascenso y una oportunidad para ampliar su experiencia. Cuando se hizo la asignación, el gerente de operaciones de sucursales le indico que era posible que tuviera ciertas dificultades con Javier Gutiérrez, subgerente del banco de Monterrey.

El gerente dijo que Gutiérrez, de cincuenta y cinco años había trabajado en la sucursal durante treinta y un años y era subgerente hacia catorce años. No esperaba ningún ascenso y no buscaba ampliar su experiencia. Se decía que era leal al banco y que se sentía muy orgulloso de su puesto administrativo. Tenía un fuerte respaldo en la comunidad y aportaba muchos negocios al banco, sobre todo de miembros de su grupo étnico minoritario, y proporcionaba muchos de sus dirigentes de negocios.

El gerente de operaciones de sucursales dijo que había dos dificultades principales con Gutiérrez. En primer lugar, era dogmático y autoritario. Gutiérrez insistía mostrar sus errores a las personas que los cometían, incluso cuando se trataba de clientes. En segundo lugar Gutiérrez manejaba las actividades bancarias que tenía a su cargo de modo autoritario y no respondía a las instrucciones de ningún gerente de sucursal, sobre todo si este era mas joven, debido a su herencia cultural y el gran respeto por la antigüedad y la edad.

Durante su primer mes en la nueva sucursal, Mancera vio que la conducta de Gutiérrez era exactamente como se la habían descrito. El hombre se mostraba extraordinariamente protector y autoritario con respecto a las operaciones bancarias que se encontraban oficialmente bajo su supervisión directa; pero no se entrometía en las zonas normativas asignadas oficialmente a la supervisión de Mancera. No parecía molestarle la presencia del nuevo gerente; sin embargo, durante el segundo mes, cuando Mancera intentó persuadir al subgerente para que utilizara un método diferente al afrontar un problema operacional, Gutiérrez le dijo con mucha frialdad: "Yo soy el que tiene experiencia aquí y dirigiré mis departamentos mucho después de que usted haya regresado de donde vino, por lo que los administrare del modo que he descubierto que es mejor a largo plazo. No puedo hacer cambios temporales para ajustarme a los planteamientos de cada nuevo gerente."

Mancera comprendió que probablemente lo transferirían a otro lado en dos o tres años; pero, sabía también que la comunidad estaba cambiando y resultaría cada vez más difícil contratar empleados que estuvieran dispuestos a trabajar bajo el mando autocrático de Gutiérrez.

Mancera estaba dudando si debería evitar remover la situación, mantenerse fuera del camino de Gutiérrez y tener probablemente una transferencia con buenos antecedentes al cabo de dos o tres años, o si debería adoptar el método quizá más arriesgado al presentarle a Gutiérrez las necesidades del cambio que estimaba convenientes.

Estaba consciente que cualquier enfrentamiento con Gutiérrez podría provocar un enfrentamiento étnico en la comunidad.

Posibles alternativas de solución:

Solución Numero Uno

El estilo de liderazgo que está empleando Gutiérrez es el estilo autocrático, sabemos que el estilo autocrático por lo regular ocasiona reacciones negativas, dentro de esta situación ha arrojado resultados positivos respecto a los negocios de la empresa, pues de acuerdo a la descripción, muchas de las transacciones que se realizan en el banco son gracias a la confianza depositada en Gutiérrez por los clientes, pero, como es natural, ha arrojado resultados bastante negativos en las relaciones dentro de la organización. Esto no justifica de ninguna manera el método empleado por Gutiérrez, pues de acuerdo a la descripción, Gutiérrez debe cambiar su actitud hacia Mancera, de lo contrario es muy probable que se generen más conflictos dentro de la organización.

La posición de Mancera le permite tomar decisiones impactantes dentro de la organización, pero la primera que debe efectuar es buscar la manera de formar un equipo de trabajo con Gutiérrez, para esto, sería muy conveniente realizar un análisis transaccional dentro de la organización.

Este método consiste precisamente en el análisis de los diferentes tipos de transacciones sociales entre las personas de la organización. Este método ayuda a mejorar las relaciones humanas y a mantener una comunicación más abierta.

Si analizamos esta situación nos damos cuenta que Gutiérrez es del tipo yo padre dominante y mantiene una posición en la vida de yo estoy bien-tu estas mal.

Gutiérrez generalmente realiza la comunicación del tipo padre-nino, por lo tanto las respuestas que recibe son siempre de nino-padre y no de adulto-adulto como debe de ser.

Este tipo de análisis concede a las personas nuevos conocimientos sobre sus propias personalidades y los ayuda a comprender porque los demás responden en la forma como lo hacen.

Mancera debe hacer sentir a Gutiérrez como parte de un equipo de trabajo y no como una competencia, ya que como sabemos un grupo de trabajo esta en contacto continuo, se ocupa de acciones coordinadas y los miembros responden entusiastamente a las tareas propuestas y de manera responsable. Para que el equipo de trabajo logre sus objetivos es muy importante que Mancera brinde el apoyo suficiente para crear las bases de confianza y un acercamiento mas estrecho a la cooperación.

Tal vez se debería buscar una actividad adicional a Gutiérrez que permita un mayor desarrollo de sus conocimientos, podría por ejemplo, brindar asesorías a los empleados de recién ingreso.

Seria muy apropiado para la organización que Gutiérrez coopere hacia el cambio, así, la organización podría contar con un personal mas capacitado y con mucho mayor autoestima.

Solución Numero Dos

Tomando en cuenta los cambios que tienden a adoptar cada vez mas rápido las organizaciones, nos podemos dar cuenta que el estilo de liderazgo de Gutiérrez es erróneo, los empleados que trabajan bajo este tipo de liderazgo y no protestan por el trato que se les da, tienden a arraigar sentimientos de culpa, frustración, inseguridad y agresión en contra de sus patrones, tiene baja autoestima y su moral se ve seriamente dañada, al no poder dar rienda suelta a estos sentimientos, se desquitan en sus hogares y con los vecinos, esto no es conveniente a la sociedad, una alternativa seria proporcionar algún tipo de motivación a estos empleados que reconstruya su moral y su integridad como ser humano, fomentar la recreación con sus familias, fomentar el deporte.

Mancera como el gerente que es, debe mantener un control en las diversas actividades dentro de la organización, por ejemplo, desempeño de los empleados, calidad de atención al cliente, las funciones organizacionales, los costos y gastos de operación y el uso del tiempo.

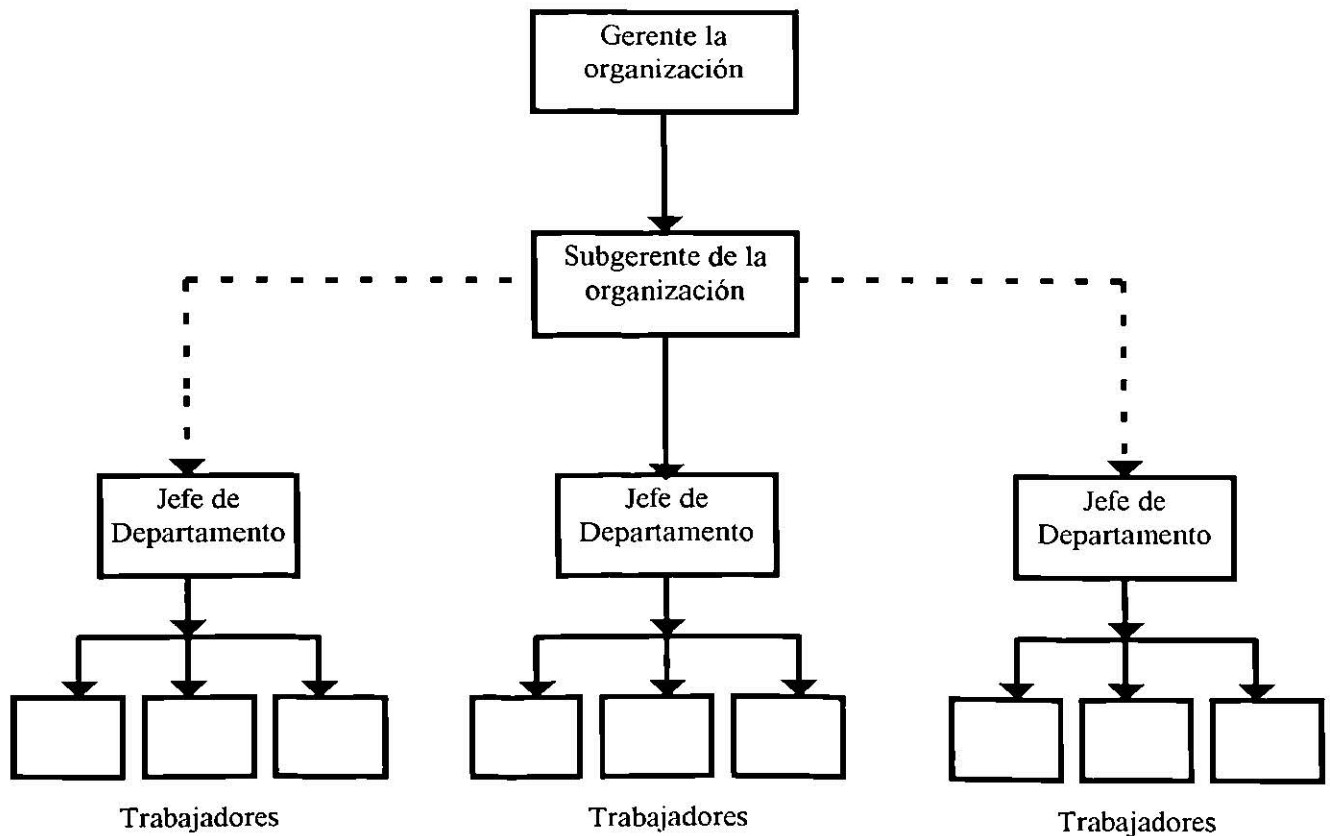
Debe tomar el caso de Gutiérrez y profundizar en la búsqueda de la causa que origina la actitud de Gutiérrez, una de la causas podría ser el estres, existe un tipo de actitud dentro del personal llamada personalidad obseso-compulsiva, este tipo de personalidad es adoptada por las personas que padecen estres y se ven alteradas con bastante facilidad, critican constantemente a las personas que no están a la altura de sus normas y expectativas, exige que las tarea sean realizadas exactamente como el las haría, etc., como nos podemos dar cuenta, Gutiérrez encaja bastante bien dentro de esta definición, de ser esa la causa se le debe brindar apoyo en la superación de la misma ya que se ha demostrado que el estres es mantiene una relación directa con muchos de los malestares fisicos, por ejemplo, ataques al corazón, etc.

Se debe realizar una nueva estructura organizacional formal, esta puede ser: autoridad de línea, línea y staff, funcional o matriz.

Para este caso, creo que la mas conveniente es la estructura de matriz, aunque dentro de muchas compañías este tipo de estructura es manejada en forma temporal, dentro de esta organización podría quedar establecida. Lo que sucedería al aplicar esta estructura, sería que Gutiérrez permaneciera dentro de su puesto de subgerente, solo que ahora tendría que delegar funciones a otras personas, y el se ocuparía además de sus funciones, en brindar apoyo dentro de otras áreas especializadas donde en base a su experiencia se pueda desenvolver de una manera satisfactoria.

Esto no quiere decir que se le retirara estatus a Gutiérrez, ni que se disminuirán sus privilegios, únicamente se le retiraran responsabilidades que otras personas pueden llevar a cabo de una manera igual de eficiente. Por ejemplo, se podría asignar a Gutiérrez como instructor a los nuevos empleados, teniendo la oportunidad de compartir sus conocimientos y beneficiando a la organización.

Estructura organizacional propuesta



Naturalmente que estos cambios deben introducirse de una forma gradual, muy posiblemente se formaran barreras en contra al cambio, esto es muy natural, debido al temor de lo desconocido, a cambio en los hábitos, efectos directos sobre la vida personal de los trabajadores, etc., para que Mancera pueda implantar con éxito este cambio debe estar consciente de los siguientes puntos:

- Debe explicar claramente y crear conciencia a los trabajadores de la utilidad del cambio, los beneficios que atraerá, y los problemas que se desvanecerán.
- Mancera debe mantener una empatía hacia los trabajadores, el tomar únicamente las decisiones desde su punto de vista podría resultar contradictorio.
- También debe involucrar a los empleados dentro de los cambios, esto les produce una gran satisfacción, aumenta su autoestima y los hace sentir útiles a la organización.
- Mancera debe convencer a los empleados que la forma en que influirá el cambio es únicamente para el beneficio de ellos, y no para perjudicar a nadie.
- Este cambio debe ser introducido gradualmente, para evitar las tensiones y frustraciones que pudieran surgir entre los empleados, esto esta muy relacionado con Gutiérrez, naturalmente que opondrá resistencia, pero el buen desempeño de Mancera podría modificar su actitud.

Esta alternativa no solucionaría de raíz el problema, pero como ya se menciona en la alternativa uno, se debe respetar la antigüedad de Gutiérrez.

Solución Numero Tres

Una tercera alternativa de solución seria remover a Gutiérrez del puesto, y comenzar una nueva reestructuración organizacional, al principio seria un cambio muy drástico e impactante en la sociedad cercana a la situación, pero, a la larga es una buena alternativa.

Es una oportunidad para que la organización implante de cero los estilos de liderazgo mas convenientes e ir desaciendose del personal autocrático y resistente al cambio, así pues, concordando con el apoyo que brinda por si sola la organización, se vera favorecida.

Esta opción posiblemente no sea la mas adecuada desde el punto de vista financiero, por la fuerte influencia sobre la sociedad que tiene Gutiérrez, por lo tanto, se debe poner en una balanza los pros y los contras de esta opción.

