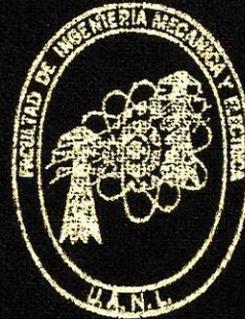
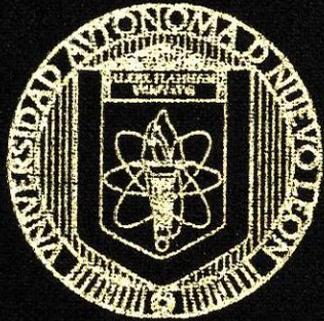


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

AZUCENA GUAJARDO ORTIZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1999

T

HF5549

G83

1999

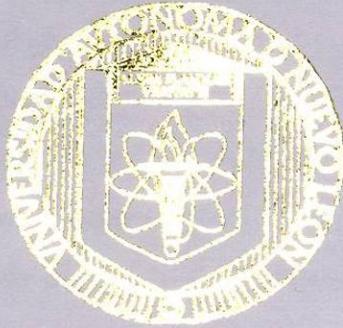
C.1



1080096880

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

AZUCENA GUAJARDO ORTIZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1999

T
HF5549
G83
1999



INDICE

Introducción	1
Funciones de supervisor.....	8
Actitudes apropiadas de supervisión.....	11
Comprensión y desarrollo de un estilo.....	14
Efectivo de liderazgo	
Estilos de dirección (tipos mas comunes de supervisores).....	16
a) El autocrata consumado.....	20
b) El estilo paternalista.....	22
c) El estilo indiferente.....	23
d) El estilo de rienda suelta.....	23
Liderazgo situacional.....	25
Mejoramamiento de la comunicación entre supervisores.....	28
Sus empleados y sus superiores	
Barreras de la comunicación.....	30
a) Barreras de la comunicación efectiva.....	30
b) Barreras en el lenguaje.....	30
c) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.....	31
d) Barreras creadas por el puesto.....	32
e) Barreras creadas a través del manejo del tiempo.....	32
f) Barreras creadas a través de los espacios.....	33
g) Barreras generales.....	33
Canales formales e informales de la comunicación.....	35
Selección, orientación y capacitación de empleados.....	40

Entrevistas de selección.....	42
a) Técnicas de entrevista.....	43
b) Preparación de la entrevista.....	44
c) Conducción de una entrevista exitosa.....	45
d) Los peligros que se deben evitar al entrevistar.....	46
Orientación a los nuevos empleados.....	46
Capacitación y desarrollo de empleados.....	48
a) Beneficios de la capacitación.....	49
b) Beneficios para le empresa.....	50
c) Elaboración de un programa de capacitación.....	50

Caso Práctico

Historia de la empresa.....	53
Organigrama de la empresa.....	55
Inicio del cambio.....	56
Una nueva política.....	61
Conclusión.....	64
Problemática y alternativas.....	67

A G R A D E C I M I E N T O

Agradezco primeramente a Dios por dame la oportunidad de terminar una etapa mas en mi vida que representa para mí la mejor de las herencias.

Así mismo agradezco a toda mi familia que a estado conmigo en todo momento desde el principio hasta el final de mi carrera, les agradezco por todo el apoyo y confianza que siempre me han tenido.

A todos los maestros por sus enseñanzas y dedicación que siempre me brindaron.

A todas aquellas personas y amistades que estuvieron siempre conmigo dándome de alguna forma su apoyo y amistad.....gracias.

Mil gracias DIOS por darme la mejor de las familias ya que sin ella no podría haber llegado hasta donde ahora estoy.....

AZUCENA GUAJARDO ORTIZ.

**EL PROCESO
ADMINISTRATIVO
Y EL SINGULAR PAPEL
DEL
SUPERVISOR EN LA
ORGANIZACION**

INTRODUCCION

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

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva.

La administración no se aplica solo a las organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida.

La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único.

Aprender a aplicar la administración con éxito es en alguna manera similar a aprender a ser un gran jugador.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor.

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

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

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

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

Además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades de personal suelen ser denominados:

capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

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

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

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

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

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables.

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas.

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

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

El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo

negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

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

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

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

Los cambios que ha tenido lugar en el papel de supervisión no se ha dado sin provocar efectos adversos sobre los supervisores. Muchos de ellos se sienten con frecuencia confundidos, inseguros, deprimidos, enajenados, apáticos y aún hostiles hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la misma empresa teniendo como consecuencia muchos problemas para las organizaciones.

Los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración

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

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

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor.

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

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentren 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 trae

como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

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

1. -FUNCIONES DE SUPERVISION:

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

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

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

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales. 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 que fines se ven motivados.

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

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

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario.

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

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

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

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

La responsabilidad final recae en la persona que ostente el cargo de supervisor.

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

No es requerimiento necesario que sea el empleado más hábil quien ocupe el puesto de supervisor, se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan.

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

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

Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer

la unicidad del papel de supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

1. - Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales.
2. - La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.
3. - Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores.

2. - ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION:

- A) La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en la que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacen necesidades personales.
- B) Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupo específicos.
- C) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que deben hacerse para lograr metas.
- D) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se debe discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los

empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo.

- E) Los supervisores deben de ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- F) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas sino, sobre bases objetivas.
- G) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se debe considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos de trabajo, sin embargo la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor.
- H) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.
- I) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar. Pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.
- J) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible.
- K) 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.

- L) Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea “ Haz lo que hago, que es lo mismo que digo”
- M) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.
- N) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.
- O) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.
- P) 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.
- Q) 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.
- R) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

LIDERAZGO

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

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

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

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios.

A largo plazo, los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar.

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

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

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.

La mayoría de las empresas son muy reducidas o más estrechas en la cúspide que en la base. En efecto no todas las personas son iguales.

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 de tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación; esta creencia es comúnmente conocida como “Excesiva orientación a la igualdad”, y es estrictamente incompatible con un sistema capitalista saludable.

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo.

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

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

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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, 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. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

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

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los

atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debido principalmente a:

A. - Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad

B. - La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre los derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y prácticas justas de empleo.

C. - Oferta y demanda del mercado de trabajo

D. - Competencia nacional y extranjera

E. - Disminución de los márgenes de utilidad

F. - Los sindicatos y su poder

G. - Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.

H. - Los niveles superiores de educación formal de los administradores

Estos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Los empleados tienen valores y actitudes distintos a los que se tenían hace muchos años.

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

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

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

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

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

- A) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.
- B) Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estandar de operación. Por lo tanto, no se puede aplicar la administración participativa.
- C) Existen algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que estan tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa está limitada en cierta medida.
- D) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad.
- E) Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y los supervisores que conforman los grupos. La empresa debe apoyar este método de dirección; pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de éste método será difícil ponerlo en práctica.
- F) El desempeño debe ser conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en éste método de dirección participativa.

G) 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.

1. - ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES):

A). - AUTOCRATA CONSUMADO:

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

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

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

b). - LIDERAZGO: Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto 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 el líder.

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

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

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

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

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

“Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe”, es la frase más común de los autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso “ la única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido” Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Sumisión y resentimiento
- b) Aceptación mínima de responsabilidad
- c) Irritabilidad
- d) La gran satisfacción es “hacer tonto” al supervisor

B).- EL ESTILO PATERNALISTA:

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le llama 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 de que haga solo lo que él quiere y como él quiere”por las buenas”. Su actitud es de “vender la idea” y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

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

Posibles reacciones del grupo:

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

C). - EL ESTILO INDIFERENTE:

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

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

Las posibles reacciones del grupo:

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

D). - ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino a la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona

reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensan que lo demás depende de ellos mismos.

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

Posibles reacciones del grupo:

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

E).- ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER):

Este método no quiere decir ausencia total de 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 crea sea la mejor.

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

Ahora bien después de haber mostrado los diferentes estilos, la pregunta sería cual sería el mejor tipo de supervisor?

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

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

En realidad, el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le 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 que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

A continuación podremos apreciar la siguiente tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un

auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas:

SUPERVISOR TRADICIONAL	AUTOCRATA	SUPERVISOR EFECTIVO
Manda y ordena		Enseña y aconseja
Depende de su autotidad		Depende de la buena confianza y buena voluntad
Engendra temor		Inspira entusiasmo
Siempre dice “yo”		Dice “nosotros” y “ustedes”
Señala culpas y errores		Resuelve problemas
Conoce la respuesta a todos los problemas		Consulta y busca el asesoramiento
Convierte el trabajo en tarea ingrata		Convierte el trabajo en placer
Dirige el esfuerzo individual		Inspira el esfuerzo en grupo
Fija todas las metas y las formas		Solicita la colaboración del grupo
Dice “hagan esto”		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 prevalescan 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”, basandóse en éste principio nos damos cuenta que a los seres humanos no solo les importa remuneraciones materiales, sino también incentivos inmateriales que los hagan grandes en el medio social en que se desenvuelven.

1. - Interesamos auténticamente por las demás personas.
2. - “Sonreír, debemos recordar que ningún problema se resuelve con caras adustas.
3. - El nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que puede escuchar, hay que llamarle por su nombre
4. - Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demás para hablar de sí mismos.
5. - Debemos de hablar siempre de lo interesa al prójimo
6. - Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo “sinceramente”.

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

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

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

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

SISTEMA DE COMUNICACION DE PIVOTE DE ENLACE

En la mayoría de las empresas, los empleados de un grupo están enlazados con empleados de otros grupos a través de relaciones formales e informales.

Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote de enlace tienen una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles superiores de la empresa, hasta los niveles superiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

La mayoría de los supervisores deben de realizar un esfuerzo sincero para comunicarse con sus empleados, compañeros y superiores y lo deben hacer debido a que hay que reconocer que sin el continuo movimiento de información, los problemas resultantes impedirán el logro de los objetivos.

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

Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender. Sería muy frustrante saber que la comunicación ha sido mal entendida parcial o totalmente, después que se pensó que se había comunicado en forma tan clara y directamente como fué posible.

Se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable, escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual directa o indirectamente al receptor que se pretende. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

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

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

1. - BARRERAS DE COMUNICACION

A).- BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras.

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 su empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros, y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

B).- BARRERAS EN EL LENGUAJE

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

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 afecta el uso del lenguaje.

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre sí.

El lenguaje de la clase baja es sorprendentemente distinto a las de las clases medias y este también a su vez diferencia al de las clases sociales

altas. Conforme mas modifique cualquier grupo el significado del lenguaje, más lo puede utilizar para diferenciarse.

Por lo general, las empresas estan compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingenieria, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguajes 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. Para evitar el calor de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores al grupo. Esto por supuesto comúnmente afecta en forma adversa a la cooperación y al desempeño de la empresa.

La única manera de 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.

C). - BARRERAS CREADAS POR PERJUICIOS Y PREDILECCIONES

Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

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

De nueva cuenta, el perjuicio no es hacia los hombres en general, se dirige hacia ellos cuando funcionan en lo que se considera un papel femenino; como todo mundo sabe, vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos al cambio. En otras palabras, podemos afirmar que los perjuicios con frecuencia duran mas que su validez.

D).- BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA

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

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. Otra razón de la renuencia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor a que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

E). - BARRERAS GENERADAS A TRAVES 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 a podido contemplar el uso de esa oportunidad.

Sin embargo, 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.

Por consiguiente se pueda afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

F). - BARRERAS GENERADAS A TRAVES 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 mas espacio o lo que se puede denominarse círculos territoriales.

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

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

Existen otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases: barreras generales, barreras ascendentes y barreras descendentes.

G). - BARRERAS GENERALES

- a). - Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b). - Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c). - Sentimientos de prepotencia.
- d). - Superioridad o inferioridad percibida.
- e). - Protección del mismo prestigio.

- f). - Actuaciones inapropiadas.
- g). - Ruido, distracción y falta de privacidad
- h). - Agenda o mensajes ocultos.
- i). - Falta de claridad en intención y significado.
- j). - Malos hábitos de atención.
- k). - Decir la verdad a medias.

BARRERAS ASCENDENTES:

- a). - Intimidar a los empleados.
- b). - No darse tiempo a escuchar.
- c). - Mostrar falta de interés.
- d). - Aplicar un liderazgo débil.
- e). - Carecer de confianza.
- f). - Humillar a los empleados.

BARRERAS DESCENDENTES:

- a). - Sospechas, temores.
- b). - Falta de confianza.
- c). - Tendencias a prejuzgar.
- d). - 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 el 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.

2. - CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION

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

En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la posición están asociados con la iniciación, distribución y recepción de comunicaciones, es fácil de comprender porque los sistemas de información en las empresas están rodeados de tantas emociones.

El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados.

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros.

En general la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza informativa o directiva.

En cambio la comunicación ascendente que resuelta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

Los supervisores deben de recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularán hasta un nivel crítico y puede dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización. La clave para evitar todos estos tipos de problemas es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y del cual lograr resultados significativos.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (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.

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

Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tiende a ser prácticamente correcta. Los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Se reconoce que las personas tienden a hacer muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la publicidad. Uno de los peligros que 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:

- **Establecer una relación de confianza entre los empleados**
- **Nunca cometer ningún error de mentir a los empleados**

Los supervisores deben anticipar que 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.

Algunos empleados encuentran que le es ventajoso cultivar o adornar rumores, en especial cuando al hacerlo aumentan un prestigio entre sus compañeros.

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

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

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

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Muchos empleados asignan significados diferentes a las palabras.

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje al receptor, ya que la utilización de las palabras que las persona no comprenden comúnmente ocasionan que estan queden decepcionadas.

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

La clave es una forma normal de decir las cosas, aunque se pueda utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, señalamientos con los dedos, golpes con los pies y otros gestos similares pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Los supervisores efectivos deben reevaluar sus comunicaciones siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen se complementen mutuamente.

Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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

Los movimientos corporales proporcionan a los emisores del mensaje una retroalimentación no verbal, y solo es posible observar esta forma de retroalimentación en la comunicación cara a cara.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

1. - Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
2. - Los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él.
3. - Los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.
4. - Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

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

El tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber:

1. - La historia de la empresa, sus productos o/y servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
2. - Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.
3. - Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en la 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.

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

5. - Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.

6. - Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.

7. - Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas e inconformidades.

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

9. - La condición financiera de la empresa de una manera general.
Revelar las utilidades

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

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

1. - ENTREVISTAS DE SELECCION.

Los especialistas de personal, sin importar que tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para lo que se les pide obtener empleados.

El costo de reclutamiento, en especial de los empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los últimos años. Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en un puesto inapropiado.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del período de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema.

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

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.

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

Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para entrevistar son entre otros los siguientes:

- “ No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o del área de trabajo”
- “ Es demasiado caro”
- “ Se requiere demasiado tiempo”

A) TECNICAS DE ENTREVISTA:

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

UNA ENTREVISTA DIRIGIDA es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección.

La desventaja que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante pueda 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.

Esta técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

B).- PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA:

Se debe de tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el superior no llegara a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de ésta.

Se presenta algunas normas que se sugiere 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, la ley, y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental. Las interrupciones frecuentes crean el mismo tipo de imagen que leer las referencias del solicitante ante su presencia
- Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Los supervisores deben de tener algún conocimiento del futuro de la empresa.

Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para el que el solicitante está siendo entrevistado satisficará sus necesidades y metas.

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.

Una modalidad de muchas empresas modernas estan aplicando y llevando a cabo es entrevistar a las esposas del solicitante, ya que cada vez es mayor el número de esposas orientadas a una carrera, esto se está volviendo cada vez más importante.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente. Tomar notas al momento de la entrevista aumentaran la ansiedad y la preocupación del solicitante y éste puede perder el intrés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que se escribe y si está causando o no una impresión favorable.

D).- PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR:

Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. Se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

- a). - El denominado efecto de Halo
- b). - Hacer generalizaciones de lo que se ha visto o escuchado
- c). - Contratar a personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo
- d). - Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto
- e). - Exceso de comparación con los empleados actuales

2. - ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

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

La principal responsabilidad de orientación recae usualmente en los especialistas de personal, eso es un error, la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores y no lo contrario.

Cuando se orienta en forma apropiada a los nuevos empleados, se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurran problemas

con ellos. Un programa completo de orientación podría durar entre seis meses y un año.

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

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

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados:

1. - Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
2. - Tener las herramientas, equipos, uniformes y pases que necesita el empleado para satisfacer su trabajo.
3. - Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
4. - Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
5. - Proporcionar a los empleados una vista de las instalaciones de la planta.
6. - Observar que los empleados sepan en donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
7. - Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.

8. - Programar pláticas de seguimiento (los supervisores deben de mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).

9. - Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante legal.

3. - CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad de 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

Desde la perspectiva de los empleados, la capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

- a. - Capacitación por inducción.
- b. - Capacitación hacia nuevas técnicas.
- c. - Capacitación por equipo y procesos
- d. - Capacitación para desplazamiento tecnológico
- e. - Capacitación correctiva.

Estos programas deben lograr tres objetivos:

1. - Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad para obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
2. - Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porque deben hacerlo.
3. - Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales, se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION:

Para el supervisor:

Cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor.

Para los empleados:

Los empleados con capacitación si estan comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en si 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.

Un supervisor que no tiene que emplear mucho tiempo del día cuidando y controlando a sus empleados tendrá mayor tiempo para administrar.

Los empleados con capacitación que se orgullesen de su trabajo producen más y esto en sí mismo satisface diversas necesidades.

B). - BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que el de los competidores cuyos empleados no estén capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

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

C). - ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

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 puede escoger empleados equivocados.

Si la empresa es sindicalizada, ésta deberá buscar el apoyo del sindicato. Los sindicatos pueden ser muy políticos y se debe considerar la política de la situación en la elaboración de un programa.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfacen o exceden las expectativas, al tiempo que se debe aplicar esfuerzos de rehabilitación a los entrenados cuyo desempeño es inferior al promedio.

El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, convivencia y calidad de las instalaciones. El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

Se enumeran algunas preguntas importantes que la empresa debe considerar al elaborar un programa de capacitación:

1. - ¿ Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?
2. - ¿ Cómo satisficará la capacitación las necesidades de la empresa y empleados?
3. - ¿ Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular etc.?
4. - ¿ Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
5. - ¿ Cómo se seleccionará a los empleados que participarán?

6. - Si la empresa es sindicalizada ¿ cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la sindicalización?
7. - ¿ La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa?
8. - ¿ Se pagarán a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
9. - ¿Cuál será la duración del programa de capacitación?
10. - ¿ Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?
11. - ¿ Qué tan pronto se pondrá en práctica la capacitación?
12. - ¿ Se concederá a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación?
13. - ¿ Quién dirige la capacitación?
14. - ¿ En dónde tendrá lugar la capacitación?
15. - ¿ Qué tipos de seguimientos tendrán lugar?

CASO PRACTICO

HISTORIA DE LA COMPAÑIA

Adhesivos del Norte S.A. de C.V. fue fundada en el año de 1968 en la ciudad de San Nicolás de los Garza Nuevo León ubicada en el área metropolitana de Monterrey.

Adhesivos del Norte S.A. de C.V. es una de las empresas del grupo Active que desde 1972 participa activamente en el desarrollo económico de México.

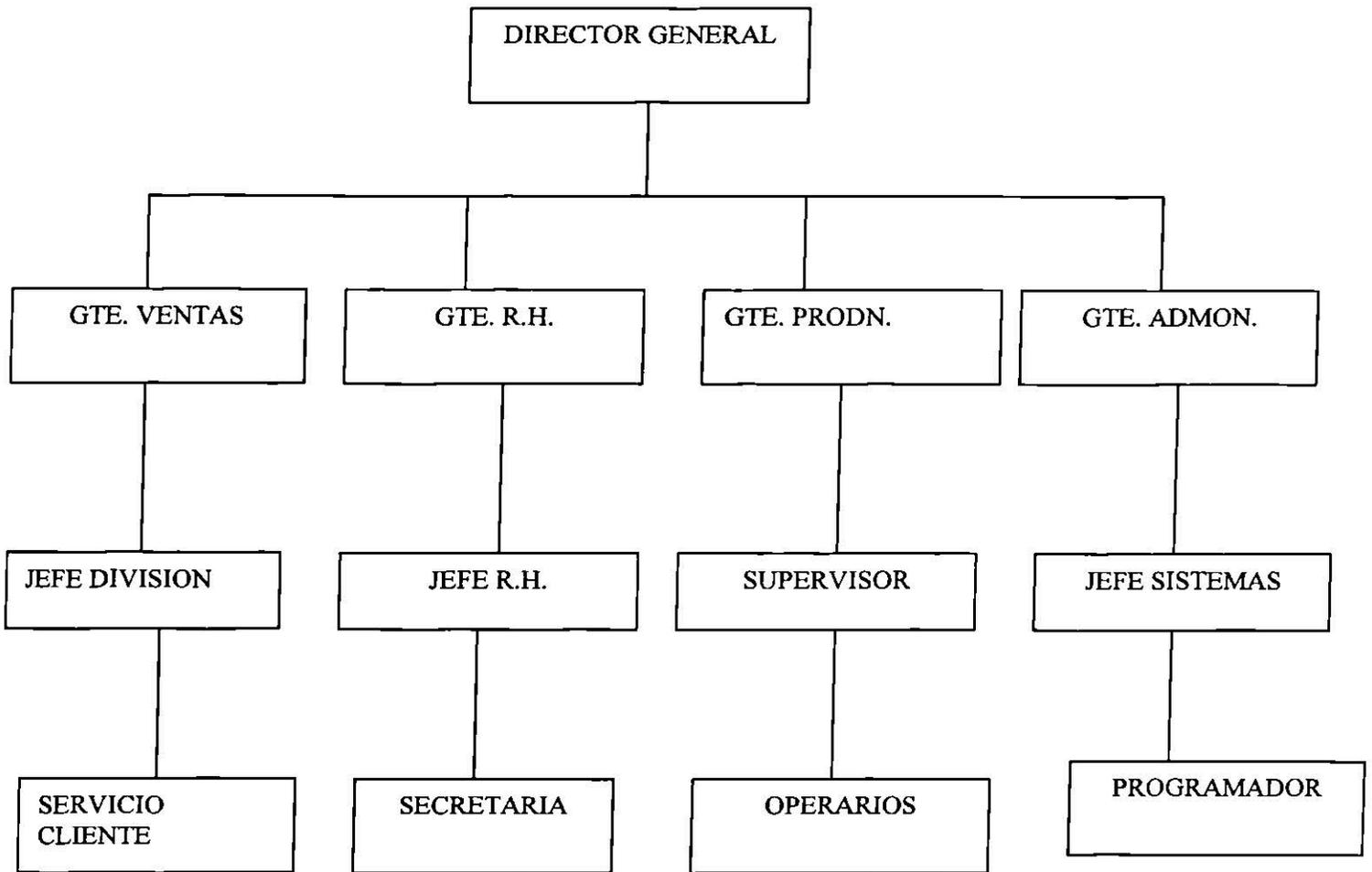
Este grupo Active esta integrado actuahnente por ocho empresas hermanas con diversos ramos todas con gran futuro. Adhesivos del Norte S.A. de C.V. tiene un total de cinco plantas por toda la República Mexicana, México, Guadalajara, León, Hermosillo, Puebla, etc. Su giro de producción se basa especiahnente en la elaboración de cintas adhesivas. Generando con ello más de 10,000 fuentes de trabajo en el país. Durante más de 23 años de existencia, Adhesivos del Norte ha llegado a convertirse en una de las empresas mas grandes por su existosa trayectoria que fué hecha posible gracias a su gente.

En Marzo de 1994, Adhesivos del Norte S.A. de C.V. entró en la Norma de ISO9001, proporcionando acceso a nuevas tecnologías y sistemas de mercadotecnia.

Adhesivos del Norte S.A. de C.V. cuenta actuahnente con un gran reconocimiento como empresa emprendedora. Actuahnente laboran

alrededor de 200 empleados distribuidos en los diversos departamentos con los que cuenta la empresa tal como: dirección general, dirección comercial, exportación, compras, ventas, logística, recursos humanos, contabilidad, finanzas, sistemas y las diversas áreas de producción.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



INICIO DEL CAMBIO

En Adhesivos del Norte S.A. de C.V. los valores y tradiciones se conjugan en:

- Compromiso total
- Enfoque al cliente
- Mejora continua

Ya que en Adhesivos del Norte la satisfacción del cliente es nuestra fuerza de impulso.

Calidad, compromiso y confianza son las principales características de todos los productos de Adhesivos del Norte, atributos que se han convertido en filosofía de la empresa y en los que se fundamenta el desarrollo, fabricación y mercadeo de productos de la más alta calidad.

Actualmente Adhesivos del Norte está dirigida por el C.P. Martín Garza el cual es un dirigente con bastante experiencia, pues actualmente lleva en la empresa 30 años. Es un hombre humanista que se preocupa por el bienestar de su gente y el de tener con éstos la mejor de las relaciones. En la mayoría de los puestos de mas alto nivel, se encuentra gente que ingresó con él al momento de nombrarlo director por lo cual tienen buena relación de trabajo y fuera de él. El C.P. Martín siempre a trabajado junto al sindicato pues le preocupa el bienestar de los operarios.

Como director adjunto se encuentra el Ing. Oscar Martínez hijo del dueño de la empresa, es una persona que se ha dedicado a estudiar el procedimiento y control de la empresa pues su padre lo ha incursionado a que escale poco a poco hasta donde ha llegado. Pasando desde un supervisor de producción, hasta un asistente de logística, así ha estado muy en contacto en cada uno de los departamentos de la empresa, ésto con el fin de conocer hasta el fondo el funcionamiento como objetivo de la empresa que algún día llevará el control.

Cabe mencionar que el Ing. Oscar Martínez no lleva muy buena relación con la mayoría de los dirigentes de la empresa en cuanto a la toma de decisiones, esto se deba en gran parte a que los dirigentes son personas grandes que siempre han trabajado de una forma y un esquema y al momento de presentarse un cambio se rehusan a aceptarlo por la comodidad o la costumbre de no salir de la rutina.

El Ing. Oscar Martínez es una persona joven, dinámica que tiene pensamientos e ideas frescas para la empresa, es una persona que le gusta el cambio, no quedarse obsoleto en cuanto a tecnología se refiere.

Por ello ha elaborado en conjunto con el C.P. Martín Garza un cambio de trabajar en cuanto a software, cambiar las herramientas de trabajo y éste hacerlo de acuerdo a la tecnología.

En la empresa se hizo un cambio total, se actualizó el sistema de red y se reemplazó el sistema de conmutador, así como también el cambio de sistema de operación.

Por falta de salud el C.P. Martín Garza decidió dejar la empresa que dedico muchos años de labor. Con esta desición se ha rumorado que va ha haber muchos cambios pues por consiguiente y por desición el que cubra el puesto de director general es el Ing. Oscar Martínez., que para muchos no es muy grata la desición por las diferencias que ha habido entre ellos en la forma de trabajar.

Uno de los movimientos que se realizó en la empresa fué el cambio de sistema de operación, para todos fué difícil adaptarse pues al principio la gente del departamento de sistemas tuvo que ser capacitado para así brindar apoyo una vez que su capacitación terminara.

El jefe de sistemas el Lic. Jorge Treviño entabló una reunión con su gente para informarles que se venía una carga grande de trabajo de meses de labor continua y dedicación que necesitaba de su total apoyo para salir adelante con todos los pendientes y proyectos que se iban a realizar.

La repuesta del grupo fué que iba a hacer difícil que los usuarios aceptaran el cambio pues tenían ya mucho tiempo trabajando con el sistema anterior.

Y así fué el actual sistema no contaba con el mismo formato de reportes que el anterior por lo que los dirigentes se rehusaron a aceptar dichos formatos y que no entendían como interpretar de ésa manera la información, por lo que en tantas reuniones que se modificaran los reportes existentes por la gente de sistemas.

Después de un gran estudio de cómo iba ha efectuarse éste cambio la gente de sistemas tuvo que hacer un gran esfuerzo como equipo, unos programaban y otros capacitaban.

Citel empresa hermana de Adhesivos del Norte fué la primera en implementar el sistema, pero sin antes hacer un estudio detallado de como o que necesitaba para hacer éste arranque. Esta toma de decisión precipitada se vió a relucir instantaneamente, pues el jefe de sistemas de Citel el Lic. José Cruz recurrió inmediatamente al director general de Adhesivos para pedir apoyo a dicha empresa. Aún bien aunque son empresas de los mismos dueños el Ing. Oscar Martínez le pidió al Lic. Jorge Treviño brindar ayuda a Citel en cuanto a proporcionar reportes ya elaborados por la gente de sistemas Adhesivos.

Esto ocasionó que los programadores de sistemas Adhesivos se molestaran y opinaron a su vez que no era justo que ellos que se habían esforzado tanto y trabajado hasta tarde para elaborar los reportes solicitados por los usuarios, ahora vinieran de afuera y así de fácil se los proporcionaran porque ellos no tenían la culpa de que no se habían organizado bien y que ahora los estuvieran presionando con los reportes que ellos estuvieron mucho tiempo tratando de elaborar, y aún así que no recibieran nada a cambio pues Citel no contaba con reportes que pudiera en dado caso darle a sistemas Adhesivos.

Aunque son empresas con ramos distintos los reportes proporcionados iban ser modificados por la gente de Citel de acuerdo a las necesidades de ésta.

El Lic. Jorge Treviño habló con su gente diciéndoles: “ Aunque no hay otra alternativa hay que brindar el apoyo a Citel, pero hagámoslo esperar un poco para que no sientan que es fácil que nadamás así lo van a obtener. De todas maneras el Lic. Jorge Treviño calmó un poco la incorformidad de su gente, apoyándolos que iba a ver la manera de recompensarlos de alguna forma, por todo el esfuerzo que habían hecho y estaban haciendo por la empresa.

UNA NUEVA POLITICA

Como es bien sabido cuando existe un cambio de director general existen también nuevas políticas. En esta ocasión no fué la excepción. Anteriormente los empleados de Adhesivos del Norte contaban con un paquete de prestaciones que desde hace ya tiempo tenían. Como Adhesivos es la empresa más poderosa de las que forman el grupo Active tenía mejores prestaciones que las demás.

Por lo que el nuevo director decidió modificar las prestaciones para equilibrarlas con las demás empresas, por ejemplo si antes los empleados tenían un 20 % de bonos, ahora sería de 10 % y el otro porcentaje se los darían en efectivo, que como se supo al momento de hacer esto, el impuesto se iba a incrementar, las vacaciones si eran de 12 días, ahora sería de 6 días, entre otras modificaciones que hubo los empleados quedaron muy molestos pues no aceptaban éste cambio que iba en contra de sus intereses, pero a pesar de ésto las nuevas prestaciones se pusieron en vigor.

Via E-Mail se les pasó un comunicado a los empleados que por nueva política de la empresa los días que siempre la empresa había dado por motivo de semana santa iban a ser elaborados que si acaso los querían iban a ser tomados a cuenta de vacaciones.

Todo ésto con el fin de que las mismas prestaciones fueran a nivel grupo, ya que como Adhesivos contaba con mejores prestaciones estas fueron reducidas un poco para incrementar las de las empresas hermanas.

Esto tuvo como consecuencia que los empleados tomaran una situación de desconsuelo y desmotivación, pues ya que los pocos que laboraron esos días no dieron en sí su desempeño en el trabajo.

En cada departamento de la empresa se vió afectada por éstas nuevas políticas y prestaciones.

Armando, empleado del departamento de Sistemas y programador, estaba muy defraudado porque sentía que la empresa no valoraba su trabajo, ya que mucho tiempo estuvo trabajando en el arranque del sistema, muchos días salió tarde y hasta fines de semana tenía que asistir para sacar adelante el trabajo para que ahora la empresa tomara esa actitud hacia con ellos, no solo el departamento de sistemas sino a nivel empresa.

La producción también se vió afectada, pues los operarios que tenían ya tiempo laborando en ella no asimilaban que ahora tenían que trabajar en esos días ya que anteriormente la planta dejaba de trabajar.

José y Juan operarios de planta, recurrieron a su supervisor para que éste les comunicara y afirmara esta nueva decisión. El Sr. Jesús, supervisor de José y Juan, les comunicó lo decidido por la dirección, que ahora los días inhábiles serían trabajados sin gratificación alguna, porque Juan y José preguntaron que si trabajaban sería un día pagado doble, pero no fue así sería un día normal y si acaso faltaban serían suspendidos por dos días. Esto ocasionó que aún así a las advertencias de los supervisores se presentaran faltas en las diversas áreas de la empresa.

Por lo que la producción se vió afectada y recurrieron a los dobles tiempos, no sólo es área de producción provocó desmotivación y descontento sino también en las diversas áreas administrativas que cuenta la empresa.

Poco a poco se vió a relucir en la rotación de personal, ya que ante éstas situaciones los empleados de Adhesivos optaron por buscar una nueva oportunidad.

En poco tiempo, no más de un mes, hubo una rotación de 4 empleados entre las diversas áreas de la empresa, sin tener ninguna retención por parte de su jefe inmediato, sabiendo que eran personas eficientes y responsables en su trabajo.

C O N C L U S I O N

Por lo cual para ser un buen dirigente hay que tener motivado a su gente y preocuparse por su personal ya que ésto es uno de los caminos al éxito-

Existen siete reglas útiles para administrar con efectividad y que deben ser tomadas en cuenta por todo dirigente:

1. - PERFECCIONE SU AUTO-CONTROL

Lo primero es controlar su vanidad, nadie piensa que uno es vanidoso o fauto. A todos les cae mal que los jefes se sientan importantes y que para ordenar alardeen y usen siempre su autoridad. El siguiente paso es aprender a controlar su genio. Los jefes que se enojan continuamente pierden el respeto de su gente, evite mostrar enojo delante de sus colaboradores. Controle sus simpatías y antipatías, trate a todos justa y equitativamente, no hay nada que cree problemas con mayor rapidez que los favoritismos.

2. - APRECIE Y ELOGIE

La persona común y corriente se muere por el elogio. Por eso es que en cuanto al manejo de personal se refiere, el elogio es el mas poderoso instrumento a su disposición. Tratar a las personas como importantes, el dará de sí lo mas que pueda, tratarlo como usted desearía que lo trataran si se invirtieran los papeles, deténgase a pensar como se siente y como piensa él, busque elogio hasta para el operario mas sencillo.

3. - USE ESTIMULOS POSITIVOS Y EVITE LOS CASTIGOS

Recordar, cualquier persona trabajará más si se sabe que va a ganar una justa recompensa. El tomar a un castigo drástico como pérdida de trabajo, puede a veces paralizar a un hombre en tal forma que le será imposible desempeñar sus labores satisfactoriamente.

4. - CRITIQUE CON TACTO

Recuerde la crítica a tontas y locas generalmente enfurece a la gente y causa más perjuicio que beneficio, así que antes de criticar piense dos veces. Cuide siempre de no herir el orgullo de un hombre ni de hacerlo enojar.

Si usted tiene que criticar a otro llévelo aparte y antes de criticarlo encuentre algo que lo elogie, un hombre siempre aceptara mejor la crítica si viene de quien le conoce sus buenas cualidades. Critique con tacto demuéstrole que usted no duda de su capacidad.

5. - ESCUCHE SIEMPRE

Anime a su gente a que hable con usted. Cuando un hombre no tiene oportunidad de expresar su opinión aún los pequeños agravios crecen como bolas de nieve. Aprenda a escuchar sin interrumpir es importante dejar que un hombre exprese todo lo que desee.

6. - DE EXPLICACIONES COMPLETAS

Entre más les haga usted sentirse miembros de la empresa, desempeñaran mejor su trabajo. Informe rápidamente a su gente no los deje que se enteren a través del chisme. Explique rápida y totalmente acerca de cualquier cambio en su departamento en la empresa. Elimine los rumores con hechos, haga que su gente confie en usted respecto a la exactitud de la información.

7. - CONSIDERE LOS INTERESES DE SUS SUBORDINADOS COMO PROPIOS

Nada le dara más rápidamente el apoyo de su personal, que el hecho de que ellos sepan que usted toma en cuenta sus intereses.

Cuando sus operarios merezcan aumentos de sueldo o ascensos interceda sinceramente por ellos, cuide por la seguridad de su gente no permita que trabajen en condiciones peligrosas.

Asegurese de que todo su personal conozca las prestaciones sociales a que tiene derecho.

PROBLEMATICA

- 1.- Resistencia al cambio**
- 2..- Toma de desición precipitada**
- 3.- Imposición de nuevas políticas**

SOLUCIONES

1.- RESISTENCIA AL CAMBIO:

Concientizar a la gente que el cambio es bueno y que por medio del uso de la tecnología, con un menor esfuerzo se logrará una mejor eficiencia y mayor productividad, obteniendo así un beneficio mutuo de crecimiento para la empresa y los empleados.

2.- TOMA DE DECISIÓN PRECIPITADA:

La falta de un análisis en la toma de desiciones ocasiona descontrol y desequilibrio en el manejo de las actividades de la empresa.

Una toma de desición prematura sin tener una base de requerimientos necesarios para poder llevarla acabo ocasiona que la empresa trabaje a ciegas sin lograr resultados óptimos.

3.- IMPOSICION A NUEVAS POLITICAS:

Visualizar ventajas y desventajas tanto para la empresa al momento de incrementar una nueva política.

Como todo buen líder debe de vigilar el bienestar de la empresa sin perjudicar los beneficios e intereses de su gente.

Que el cambio de política no se vaya a los extremos y que se lleve a cabo en forma gradual y equilibradamente.

