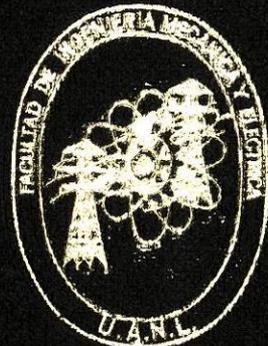
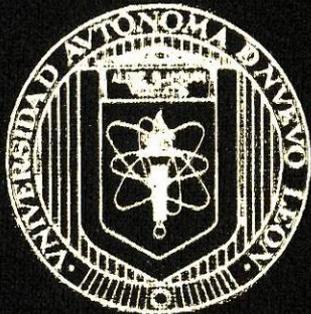


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA

JOSE MANUEL ORTIZ CAMACHO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

AGOSTO DE 1996

T

HF554

078

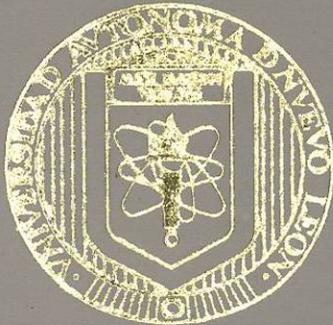
1996

C.1



1080096881

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA

JOSE MANUEL ORTIZ CAMACHO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

AGOSTO DE 1996

T  
HFSS49  
078  
1996



## **DEDICATORIA:**

A mis padres:

Doy gracias a dios por tener la dicha de contar con mis padres, los seres que me dieron la vida, y que gracias a su amor, dedicación y desvelos han logrado llevarme por el camino del estudio y la superación, pensando siempre en enfrentarme al futuro como un hombre de bien.

A mis hermanos:

Por alentarme en todos los momentos de flaqueza para dar termino a mi profesión.

A mis catedráticos:

Por sus clases impartidas, la cooperación que me brindaron y por sus consejos.

A mis compañeros:

Por alentarme y convivir en todos los momentos dulces y amargos de mi carrera.

Y en general a todos aquellos que de una u otra forma me ayudaron para dar termino a una de los objetivos mas importantes de mi vida muchas gracias.

# TEMARIO

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

1. FUNCIONES DE SUPERVISIÓN.
2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN.

II.- COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

1. ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES)

- A) EL AUTÓCRATA CONSUMADO.
- B) EL ESTILO PATERNALISTA.
- C) EL ESTILO INDIFERENTE.
- D) EL ESTILO DEMOCRÁTICO.
- E) EL ESTILO RIENDA SUELTA.

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

1. BARRERAS DE COMUNICACIÓN.

- A) BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.
- B) BARRERAS EN EL LENGUAJE.
- C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.
- D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.
- E) BARRERAS GENERALES.

2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.

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

##### 1. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.

- A) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.
- B) PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA.
- C) CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.
- D) LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

##### 2. ORIENTACIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS.

##### 3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

- A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.
- B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.
- C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

#### V.- CASO PRACTICO.

## **INTRODUCCIÓN.**

Este trabajo que esta dirigido a todo industrial y/o trabajador que desee mejorar la forma de supervisión esta planeado con el fin de desarrollar sus facultades y mejorar su desempeño laboral.

La administración y supervisión efectiva de personal es un tema fundamental dentro de una empresa o ambiente laboral en el que el proceso administrativo juega hoy en día uno de los papeles mas importantes de nuestra vida así como también la supervisión que es el saber manejar situaciones para llegar a cumplir un objetivo en particular, esto debe de conocerse en toda la extensión de la palabra para poder así desempeñar nuestra labor de la mejor manera posible.

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

La administración juega hoy en día uno de los papeles mas importantes en nuestras vidas ya que alcanza todos los aspectos que se realizan en esta. El éxito o fracaso de una organización o de cualquier persona en particular puede ligarse a la buena o mala aplicación de la administración.

El primer nivel dentro de la escala administrativa son los supervisores estos son administradores sin embargo la diferencia que existe entre ambos es que mientras que los supervisores centran su función alrededor de las personas los administradores se centran no solo hacia las personas sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología y procedimientos tanto externos como internos.

La principal responsabilidad de los supervisores es hacer que los trabajadores cooperen correctamente para cumplir metas explícitas de la organización. Esto es sin lugar a dudas el aspecto mas complejo y difícil de la administración de una organización.

Hay que reconocer las tremendas exigencias para con los supervisores ya que a muchos de estos se les a provocado tensiones y aumento de enfermedades tales como ataques al corazón, úlceras y depresión mental. Aunque se dice que muchas personas trabajan mejor bajo tensión sabiéndola canalizar obteniendo resultados satisfactorios para el supervisor y la empresa.

Para que la administración de personal sea eficiente o exitosa es necesario tener una capacitación adecuada y un desarrollo de habilidades considerables, de no ser así, es incitar la ocurrencia de problemas. Para la administración de personal, el supervisor debe de actuar simultáneamente como generalista y especialista. Los especialistas deben de tratar con empleados que puedan ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos por lo tanto los supervisores deben de ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado para los supervisores la autoridad extrema era la base principal para mantener la cooperación y producción, podían imponer su autoridad a sus trabajadores. Hoy en día es mas difícil para los supervisores debido a las políticas, reglamentos que impone el nivel superior y restricciones gubernamentales e inclusive las propias actitudes de los empleados, por lo tanto deben utilizar la fuerza indirecta o diferentes métodos para dirigir.

El supervisor tiene la capacidad de realizar acciones tales como contratar, suspender, promover, etc. o en forma efectiva recomendar que se lleven a cabo estas acciones, pero muchas veces esto es modificado por los niveles superiores a través de sus especialistas asesores, pero apesar de todo esto se espera que el supervisor realice con éxito su trabajo y se le considera responsable directo del desempeño de los trabajadores.

Para lograr que el supervisor sea exitoso este debe de operar de tal forma que se cumplan tanto las expectativas de la empresa como la de los trabajadores, muchas de las veces el supervisor se inclina hacia un lado o hacia el otro, es decir, si el supervisor actúa solo como representante de la empresa perdería su efectividad ante los trabajadores y no lograría la cooperación necesaria para lograr los objetivos trazados y si fuera al revés, es decir, que actuara solo como representante de los trabajadores se encontraría en una mala posición ante sus superiores y la misma empresa.

Uno de los grandes errores de las empresas al escoger a un supervisor de entre los trabajadores es el de elegir al mejor de estos creyendo que por ser un buen trabajador lo será como supervisor. Esto es erróneo ya que las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes a las que se requiere en un trabajador hábil.

Muchos de estos trabajadores aceptan tales ascensos debido a lo atractivo del cambio (mejor sueldo, prestigio o posición) resultando frustrante para estos debido a que es diferente a ser solo un trabajador y además si se carece de las habilidades necesarias o también porque no se acoplan a las actividades de supervisión trayendo como resultado un desempeño marginal o deficiente haciendo que algunos renuncien o que sean despedidos. Por lo tanto los trabajadores que acepten dichos cargos deben de estar plenamente conscientes de las necesidades que requiere este puesto para poder así obtener las satisfacciones que producen estos tipos de puestos.

## 1.- FUNCIONES DE SUPERVISIÓN.

La principal función de un administrador es crear o ayudar a crear un medio ambiente agradable en el cual las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencias sobre las personas a través de medios formales e informales. Deben de ser en cierta forma manipuladores pero de una forma tal que el trabajador no se sienta explotado ya que muchas veces estos responden así cuando no quieren hacer cosas que no les gusta.

Los supervisores deben de tener habilidades conceptuales estos deben de ser capaces de conceptualizar aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben de comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender que es lo que motiva a los trabajadores y hacia que fines se ven motivados.

Los supervisores deben de tener habilidades interpersonales es de extrema importancia el como se acercan a los trabajadores, que tan accesibles son y como interactúan en términos de comunicación y atención. Deben de saber como decir a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirle en caso contrario; ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

Deben de desarrollar su sentido de programación del tiempo, es decir, no solo deben de saber que decir y como decirlo sino también cuando decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada persona es única y por lo tanto deben de tratarla de una forma tal que mejore su relación con esta y así aumente su deseo de cooperación para con la empresa.

Los supervisores deben de estar conscientes que deben de impartir capacitación continua para el desarrollo de los trabajadores y poder así cubrir los cambiantes requerimientos de la empresa y el crecimiento de conocimientos de los trabajadores.

En las empresas dentro de los grupos de trabajo los supervisores son los líderes formales de estos y por tal los ejemplos que den o las actitudes que estos exhiban afectan de una u otra forma la conducta de sus subordinados. Por tales circunstancias los supervisores deben de reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta admón. deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor y considerar 3 puntos importantes:

1.- Los supervisores son parte del equipo de admón. y se les debe de tratar como tales otorgándoles igualdad de derechos, privilegios y posición que a los administradores, además de darles la oportunidad de expresar lo que piensan cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.

2.- La alta admón. debe de reconocer que habrá ocasiones en que deberán cambiar total o parcialmente su opinión para poder así satisfacer las necesidades de los empleados y supervisores. Ya que estos están en la mejor posición para sentir el ritmo de la fuerza de trabajo y además detectar los sentimientos, actitudes y posibles reacciones que tengan los empleados para con los niveles superiores.

3.- Por ultimo se les debe de dar capacitación a los supervisores dentro y fuera del trabajo y la asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Los supervisores necesitan comprensión total por parte de niveles superiores para poder así desarrollar y mantener condiciones favorables de trabajo logrando reducir costos y aumentar la productividad de la empresa.

## 2.- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN.

A) La principal responsabilidad del supervisor es crear o ayudar a crear un clima apropiado para que los trabajadores estén dispuestos a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.

B) Al haber algún asunto controvertido los supervisores deben de resolver tal asunto basándose en hechos y circunstancias y no en simpatías o preferencias hacia una persona en particular o grupo de estas.

C) Los supervisores no deben de discutir abiertamente sus sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa ni de las decisiones que esta tome con sus trabajadores. Y menos cuando los empleados no estén de acuerdo con las políticas establecidas. Sino que los supervisores deben de discutir en privado con la alta admón. cuando halla desacuerdos y exigiendo que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

D) Los supervisores deben de saber ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

E) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben de aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus trabajadores; se considera responsable a los trabajadores por lo que hacen, pero al final de cuentas al momento de discutir con el nivel superior de las equivocaciones por los trabajadores, el supervisor no podrá decir que la culpa es solo de los trabajadores ni podrá absolverse así mismo de las culpas y errores de los trabajadores.

F) Aunque no sea en un grado muy alto los supervisores deben de intentar permitir a los trabajadores tanta autoridad y control sobre su trabajo como sea posible; considerando varios factores tales como técnicos, de seguridad, organizacionales y humanos para poder dar la libertad necesaria sin poner en riesgo la productividad.

G) Los supervisores deben de cuidar que se respeten los derechos de los trabajadores.

H) Los supervisores deben de reconocer que todas las personas son diferentes y por lo cual tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento de los trabajadores en su área laboral. El entrenamiento no solo es deseable sino indispensable para satisfacer necesidades humanas de la organización.

I) Normalmente cuando se trabajan en grupos de personas durante cierto tiempo es probable que halla conflictos entre ellos y aquí el supervisor es donde debe de saber como canalizar el conflicto hacia resultados benéficos, mas que destructivos.

J) Los supervisores deben de estar preparados para apoyar a los trabajadores en situaciones en las cuales estos estén en lo correcto; ya que los trabajadores respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

K) Los supervisores deben de tener la suficiente integridad moral para poder así cumplir su palabra ante los trabajadores. Ningún supervisor puede durar mucho tiempo como líder cuando no confían en su palabra.

L) Los supervisores deben de mantener un clima agradable de trabajo en el cual los trabajadores sientan la confianza necesaria para poder expresar sus sentimientos y preocupaciones sin el temor de intimidaciones o represalias.

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

Para los individuos que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores es necesario aprender a aplicar el concepto de liderazgo en forma efectiva; ya que si no existiera tal concepto o que si fuera inefectivo los trabajadores se comportarían de una forma tal, que se crearían problemas que de no resolverse se convertirían en grandes caos.

Todo esto se puede prevenir si esta presente el liderazgo y es efectivo, ya que así se definen y se ejecutan las actividades de los trabajadores lográndose los objetivos trazados con un mínimo de problemas.

Una de las condiciones principales para que el liderazgo sea efectivo es que debe de existir la cooperación lográndose de dos formas, por medio de la fuerza y produciéndose en forma voluntaria siendo la mas preferible esta ultima.

Existen muchas formas de estilos de liderazgo que varían desde los autoritarios hasta los participativos. Un ejemplo muy claro del estilo autoritario es cuando el supervisor ordena alguna actividad al trabajador sin pedir ninguna opinión o no darle oportunidad de cuestionar dicha orden. Caso contrario, el participativo que es cuando el supervisor permite participar a sus trabajadores en la toma de decisiones.

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

La discriminación debe de estar implícita en el concepto de liderazgo. A las personas no les gusta ser tratadas igual que a otras; sino que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos. Por lo tanto, la discriminación debe de estar presente en todos los casos ya que así, no se recompensara en forma

inadecuada a quienes merecen mas, ni se recompensara en forma excesiva a quienes merecen menos.

Los supervisores deben de estar buscando continuamente formas de tratar de manera distinta a los trabajadores, formas justas que estos así lo perciban y la mejor forma es discriminar sobre bases legitimas, éticas y morales.

## EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

A través del tiempo los estilos de liderazgo han ido sufriendo un cambio gradual, importante en ellos, que han sido variaciones desde estilos autoritarios hasta el participativo o demócrata.

Hoy en día el estilo mas común y recomendable a seguir es el participativo pero debe de quedar bien claro que al decir participativo no significa que el supervisor y el trabajador tengan voces equivalentes en la toma de decisiones, sino que los trabajadores pueden participar en el proceso de la toma de decisiones pero siendo el supervisor quien tiene la ultima palabra.

Estos estilos de liderazgo han ido evolucionando principalmente a:

- a) Los valores sociales cambiantes, por ejem. la tendencia excesiva a la igualdad.
- b) La legislación que protege los derechos de los trabajadores.
- c) Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- d) Los sindicatos y su poder.
- e) Los niveles superiores de educación de los trabajadores.
- f) Los niveles superiores de educación de los administradores.

## 1.- ESTILOS DE DIRECCIÓN (Tipos mas comunes de supervisores).

### A) AUTÓCRATA CONSUMADO:

Las personas que caen dentro de este estilo de supervisión son seres que se sienten incapaces de ser obedecidos y por lo cual para dirigir al grupo de trabajadores estos no buscan su autoridad en su propia persona sino que recurren a la autoridad que les da la organización formal y no por derecho propio.

Todo supervisor efectivo debe de conocer y desarrollar 3 tipos de fuentes de autoridad que son:

a) Jefatura.- Aquí la autoridad esta basada en fundamentos racionales apoyándose en la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa; y es el supervisor quien tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales.

b) Liderazgo.- Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales contrario a la autoridad racional, aquí el supervisor esta lleno de características personales que lo colocan por encima de los demás convirtiéndolo en líder.

c) Autoridad profesional.- Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe de tener. Normalmente los trabajadores esperan que su supervisor sea capaz de resolver sus dudas o sus problemas relativos al trabajo por lo cual el supervisor debe de tener las cualidades profesionales requeridas para ello. Si un supervisor no tiene estas cualidades difícilmente será respetado por sus trabajadores.

En conclusión puede decirse que la posición ideal de un supervisor es cuando este cumple con los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

## B) EL ESTILO PATERNALISTA:

A los supervisores que se encuentran dentro de este estilo se les llama así debido a que tratan a sus trabajadores con la misma suavidad, cariño y control con que lo hacen con su propia familia. A estos también les llaman manipuladores debido a que su afecto no siempre es sincero sino que los trata de esa forma con el fin de que estos hagan lo que el quiere y como el quiere. Este tipo de supervisores trata de utilizar no tanto su autoridad sino su relación amistosa como instrumento de influencia.

## C) EL ESTILO INDIFERENTE:

Estos tipos de supervisores son todos aquellos que no toman responsabilidad alguna dentro de su trabajo ni si quiera la responsabilidad de sus trabajadores.

Es un jefe que no desea serlo y por lo cual en cualquier problema por mínimo que este sea “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se le acerque.

## D) EL ESTILO DEMÓCRATA:

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la informal que se deriva de su persona; sabe bien que la mejor forma de manejar a las personas es con la buena relación que este tenga con ellos.

El demócrata es una persona que toma sus propias responsabilidades y le da a cada uno de sus trabajadores la que le corresponde dentro del proceso de trabajo, así cada quien sabe lo que tiene que hacer integrándose un excelente grupo de trabajo y sobre todo estos trabajadores sienten que pertenecen a un todo y que son tomados en cuenta, respondiendo con menos problemas de rendimiento y motivación, desplegando participación e

iniciativa propia. Reflejándose para satisfacción de la empresa en una producción de excelente calidad y cantidad.

Este tipo de liderazgo para que pueda ser el mas efectivo dependerá rotundamente en la forma de ser de los subordinados.

### E) EL ESTILO RIENDA SUELTA O DEJAR HACER:

En este método no quiere decirse que haya una ausencia total del supervisor en la dirección del grupo; sino por lo general el líder de rienda suelta traza los objetivos que se deben de alcanzar y deja a sus trabajadores que estén libres para que alcancen tales objetivos a la manera que ellos creen sea la mejor. En este caso la principal función del líder es cerciorares que todas las condiciones sean favorables para poder así alcanzar los objetivos trazados.

Este estilo no siempre es el ideal ya que habrá momentos en los cuales en vez de solucionar problemas provoque confusión y caos al presentarse circunstancias especiales en la toma de una decisión.

En resumen, no existe un estilo que encaje en todas las situaciones y que se pueda emplear a un determinado grupo de personas ya que dentro de este hay diferentes formas de ser y de pensar, por lo tanto, hay que tratarlos de una forma especial a cada uno de ellos, ser un líder situacional; por ejem. A un trabajador que sea hostil y agresivo trabajara mejor bajo las órdenes de un líder autócrata al igual que uno que sea inseguro y que tienda a depender del supervisor; en cambio una persona con empuje y cooperación se desempeñara mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta.

En realidad, para poder ser un supervisor efectivo, se debe de comprender y entender a cada uno de estos estilos y emplearlos en situaciones que lo ameriten.

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

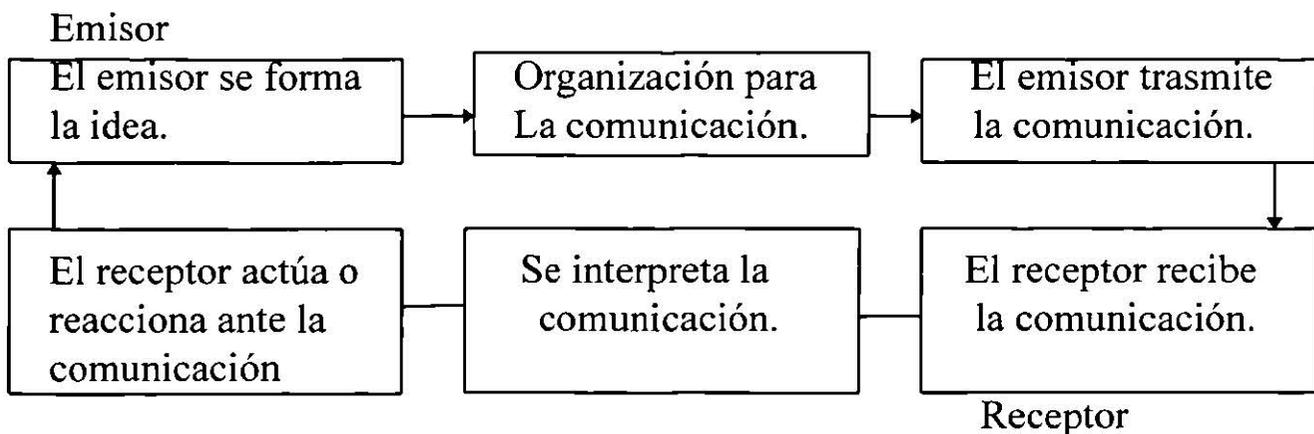
La comunicación esta implícita en todos los aspectos del papel del supervisor. En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el supervisor sea capaz de comunicarse efectivamente con sus trabajadores ya que de no ser así aunque el supervisor este preparado, sea practico o popular este probablemente no tendrá éxito.

Los supervisores deben de ingeniárselas para poder comunicarse efectivamente con sus trabajadores, compañeros y superiores ya que sin el constante movimiento de información, los problemas resultantes impedirán el logro de los objetivos.

La comunicación real se presenta cuando los receptores de la comunicación actúan o reaccionan en la forma que se espera o desea por parte del emisor del mensaje.

Una de las causas por la cual no se logra una comprensión de la comunicación se debe a que no se sabe ser buen emisor o caso contrario no saber escuchar el mensaje (receptor). Logrando con esto una frustración al ver que la comunicación ha sido mal entendida parcial o totalmente, después de que se pensó que se había comunicado en forma tan clara y directa como fue posible.

Proceso de la comunicación :



El proceso de la comunicación comienza cuando se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea busca la forma mas eficiente de transmitir el mensaje al receptor que se pretende. A través de medios directos o indirectos, el receptor recibe el mensaje, lo codifica y actúa de acuerdo a ella. Según la reacción o acción que tome el receptor, el receptor sabrá si se recibió o no la comunicación, si se interpreto y si se actúo de acuerdo a ella como se esperaba o se deseaba.

## 1.- BARRERAS DE COMUNICACIÓN.

### A) BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Existen numerosas razones por las cuales las personas no logran comunicarse efectivamente, considerando que existen infinidad de tipos de barreras.

Los supervisores deben de considerar en que medida están obstaculizando tales barreras a la comunicación entre sus trabajadores dentro de la organización.

Es importante mencionar que el supervisor debe de comprender que cada individuo contempla el mundo de acuerdo a su forma de ser es decir de acuerdo a sus sentimientos. Cada trabajador de una empresa observa e interpreta las cosas a traves de sus sentimientos y a traves de ellos interpreta cualquier cosa de cualquier manera; llegando a ser los sentimientos la causa por la cual se llega a distorsionar la comunicación entre dos personas.

## B) BARRERAS EN EL LENGUAJE.

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, que puede ser hablado o escrito. Ya que el lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre si. Aún cuando las personas hablen el mismo idioma el entendimiento no siempre se da completamente debido a que la educación, influencias de compañeros y del hogar, experiencias y aplicaciones afectan el uso del lenguaje.

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Por lo cual en ciertos niveles y grupos existe una tendencia a desarrollar sus definiciones y un lenguaje único, creando una fuente importante de problemas de comunicación.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablen el mismo lenguaje. Normalmente los grupos que tienen valores y lenguaje similar estarán dispuestos a interactuar entre ellos que con personas a los que no comprendan.

Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y grupos interactúen, resultando con frecuencia fricciones y conflictos entre estos, para evitar tales problemas a veces es necesario mantener en un mínimo la comunicación con las personas exteriores al grupo. Aunque esto afecte la cooperación y desempeño de la empresa.

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

### C) BARRERAS CREADAS POR PREDILECCIONES Y PREJUICIOS.

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta; los cuales durante toda la vida son modificados, eliminados o reforzados.

Los supervisores deben de comprender las razones de estos prejuicios y trabajar para controlarlos y superarlos, ya que muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras. Esta clase de actitudes puede llegar a distorsionar la información, así como también las acciones o reacciones que estas provoquen.

### D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.

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

Con frecuencia la diferencia de educación, antecedentes, título, ocasionan ansiedad y preocupación cuando se efectúa una comunicación de tipo ascendente. Es decir, no es raro que los supervisores sientan cierta ansiedad cuando analizan una preocupación con el presidente de la compañía. Y mas aun cuando se tiene que comunicar una mala noticia, con frecuencia es mas seguro comunicar lo que el jefe desea oír e inclusive nada. Otra razón por la cual a los supervisores no les gusta comunicar malas noticias a sus superiores es que sienten temor a verse mal ante ellos como buenos administradores.

## E) BARRERAS GENERALES.

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Actuaciones inapropiadas.
- f) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- g) Malos hábitos de atención.
- h) Decir la verdad a medias.

### Barreras Ascendentes :

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

### Barreras Descendentes :

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza.
- c) Tendencias a prejuzgar.
- d) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

Estas son algunas de las barreras mas comunes que existen en las empresas que impiden una buena comunicación, por lo cual, los supervisores deben de estar atentos a estas barreras para poder así trabajarlas y superarlas.

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación. Los supervisores deben de revisar con cuidado todo este proceso de comunicación desde el medio ambiente, personal, hasta el tipo de relación ya que es en este ultimo donde surgen la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas.

## 2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.

### A) CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN.

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos. En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal son fáciles de reconocer ya que la comunicación tiende a quedar fijada en concreto y además con frecuencia existe una gran renuencia a cambiar flujos de información ya que estos ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

Los supervisores al transmitir información de tipo descendente es decir hacia los trabajadores utilizando canales formales de información tienden a hacer mayor hincapié al comunicarse ya que a la hora de la retroalimentación que es a través de la comunicación ascendente el supervisor se dará cuenta si la información que se transmitió fue recibida y comprendida en forma apropiada.

El contenido de la información descendente normalmente es de tipo informativa o directiva. En cambio la información ascendente tiende a ser de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones, quejas e inconformidades.

Los supervisores deben de estar conscientes que si dentro de la empresa los trabajadores no tienen canales para poder comunicar sus sentimientos y preocupaciones, estos encontrarán otra salida dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados indeseados. La clave para evitar este tipo de problemas es desarrollar un ambiente agradable con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades.

## B) CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES).

Muchos supervisores tratan de eliminar los sistemas informales de comunicación que son indeseables además de ser en ocasiones imposibles de destruir ya que al eliminar un rumor inmediatamente se establece otro. Los supervisores deben de desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores, esto ayuda para formarse una idea de los que piensan los trabajadores.

La participación en los rumores varia de acuerdo a las personas que tienen acceso a la información, a las personas que se ven afectadas por la misma, y a otras variantes. Uno de los mas grandes problemas que se derivan de los rumores es que cuando se distorsionan pueden llegar a convertirse en chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas reglas simples :

En primer lugar, se debe de establecer una relación de confianza entre los trabajadores.

En segundo lugar, no se debe nunca de cometer el error de mentirle a los trabajadores.

En tercer lugar, los supervisores deben de anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a sus trabajadores.

Algunos trabajadores encuentran ventajoso crear o adornar rumores ya que al hacerlo aumentan su prestigio entre sus compañeros; con este tipo de trabajadores se debe de tener mucho cuidado ya que en algunas situaciones se puede crear alguna confrontación de poder entre los trabajadores y el supervisor.

Mas sin embargo, cuando los supervisores mantienen constante las relaciones de confianza con los trabajadores y en especial con los líderes de grupos informales estarán en posición de manejar con facilidad a los trabajadores que intenten ganar a su costa. Por lo tanto, es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes.

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

### **1.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.**

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación en el proceso de selección de personal.

Los especialistas de personal, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los cuales se están pidiendo trabajadores. Para tal efecto, los supervisores saben más acerca de los puestos que están bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal.

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, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados exceden los beneficios que se obtienen de sus servicios.

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. Cuanto mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se realice la selección correcta.

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

## A) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en la entrevista y éstos son: la entrevista dirigida y la entrevista no dirigida.

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. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, la entrevista estructurada tiende a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

La entrevista no dirigida es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades.

Una entrevista no dirigida pretende descubrir cómo y qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

Utilizando este tipo de entrevista usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante. Mas sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes; esta combinación es una buena técnica porque requiere de preguntas y respuestas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección. Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes, además de que requiere de menos capacitación y habilidad de parte del entrevistador, que en el caso de las entrevistas no dirigidas debido a que es parcialmente sistemática.

## B) PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA.

Debido a que muchos supervisores que participan en el proceso de selección de personal no están capacitados para preparar y conducir entrevistas, con frecuencia llevan a cabo un trabajo menos que satisfactorio.

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

Algunas normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito son :

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar que información se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe de tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuzgado.

Hay que recordar además, que no hay nada mas descortés o mas inapropiado que leer la información del solicitante mientras este se encuentra sentado en la misma oficina, ya que este sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

Antes de conducir la entrevista se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista.

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

### C) CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante puede hacer que este comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante. Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para el que 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. Se teme que los supervisores que no conocen tanto la ley como los especialistas de personal, hagan preguntas que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente. Algunas personas tienen el hábito de anotar impresiones acerca de un solicitante cuando lo entrevistan, esto solo aumenta la ansiedad y la preocupación del solicitante y éste puede perder el interés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que se escribe y si está causando o no una impresión favorable.

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

## D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas; por lo tanto deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. Algunas cosas que deben evitar al evaluar a un solicitante son:

### a) El denominado efecto de Halo.

Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la actividad.

b) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo.

Algunos supervisores consideran que el solicitante que tienen las mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar.

Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

c) Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.

Si un empleado, después de haber recibido capacitación después de un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser un miembro contribuyente del grupo, se presentarán problemas con él y con sus compañeros.

### d) Exceso de comparación con los empleados actuales.

Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicas, culturales, raciales o religiosos similares. Pero se debe entender y comprender muy claramente que nuestro país está conformado por personas de antecedentes muy distintos y por lo cual es imposible formar grupos con características completamente iguales.

## 2.- ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS.

Un programa para orientar nuevos trabajadores no es una actividad de lujo es una necesidad absoluta, el objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos trabajadores ajustarse a sus puestos. Cuando se orienta en forma apropiada se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurran problemas con ellos.

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

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- a. Ayudará a los nuevos trabajadores 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 trabajadores. Por supuesto, estos procedimientos se modificaran para cada ambiente de operación.

- 1.- Presentar a los nuevos trabajadores sus compañeros de trabajo.
- 2.- Proporcionar a los trabajadores la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- 3.- Proporcionar a los trabajadores una visita a las instalaciones de la planta.
- 4.- Observar que los trabajadores sepan en donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- 5.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
- 6.- Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos trabajadores 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 sindical.

### 3.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

Desde la perspectiva de los trabajadores, la capacitación y el desarrollo ayuda a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto y a largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

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

Dentro de cualquier programa de capacitación deben lograrse tres objetivos interrelacionados y son los siguientes:

- 1.- Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad para obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
- 2.- Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porqué deben hacerlo.
- 3.- Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales.

## A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

Para el supervisor:

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

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los trabajadores. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

Para los trabajadores:

Los trabajadores con capacitación si esta comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son mas confiables y tienen mas confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. En cambio, los trabajadores inseguros e inconscientes con frecuencia tienden a protegerse a sí mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen mas 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 mas eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos trabajadores no estén capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

Los trabajadores capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

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

### C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El primer paso al elaborar un programa es, definir los objetivos. Los objetivos deben integrar las necesidades de los trabajadores 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.

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

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que pueden ponerse en practica.

El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto. El seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes.

Algunas preguntas importantes que las empresas deben considerar para la elaboración de un programa de capacitación son:

1. ¿Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?
2. ¿Cómo satisficará la capacitación las necesidades de empresa y trabajadores?
3. ¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, etc.?
4. ¿Cómo puede motivarse a los trabajadores para que participen?
5. ¿Cómo se seleccionara a los trabajadores que participarán?
6. ¿La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los trabajadores o de la empresa?
7. ¿Se pagara a los trabajadores tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
8. ¿Cuál será la duración del programa de capacitación?
9. ¿Los trabajadores que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?
10. ¿Se concederán a los trabajadores nuevos puestos como resultado de la capacitación?
11. ¿Quién dirige la capacitación?
12. ¿En donde tendrá lugar la capacitación?
13. ¿Qué tipos de seguimiento tendrán lugar?

## V.- CASO PRACTICO.

ZINCACERO S.A. de C.V. empresa en creciente desarrollo fue fundada el 7 de Febrero de 1994 ante la presencia del ex-gobernador Lic. Sócrates Rizzo y el secretario de hacienda y crédito publico el Dr. Pedro Aspe Armella.

Esta empresa perteneciente a el grupo VILLACERO cuyo giro laboral se debe a la galvanización de la lamina y transformación de esta en productos tales como hojas acanaladas rectangular y ondular, hojas lisas de diferente espesor y longitud para determinados usos ya sean industriales o comerciales. Se creo con el fin de cubrir las crecientes necesidades en cuanto a la demanda que existe en el mercado de productos hechos a base de acero galvanizado cumpliendo con las estrictas normas de calidad, además, contando con equipos importados de alta tecnología, así como también personal profesional altamente capacitado para desarrollar cada uno de los puestos en el cual se desenvuelven.

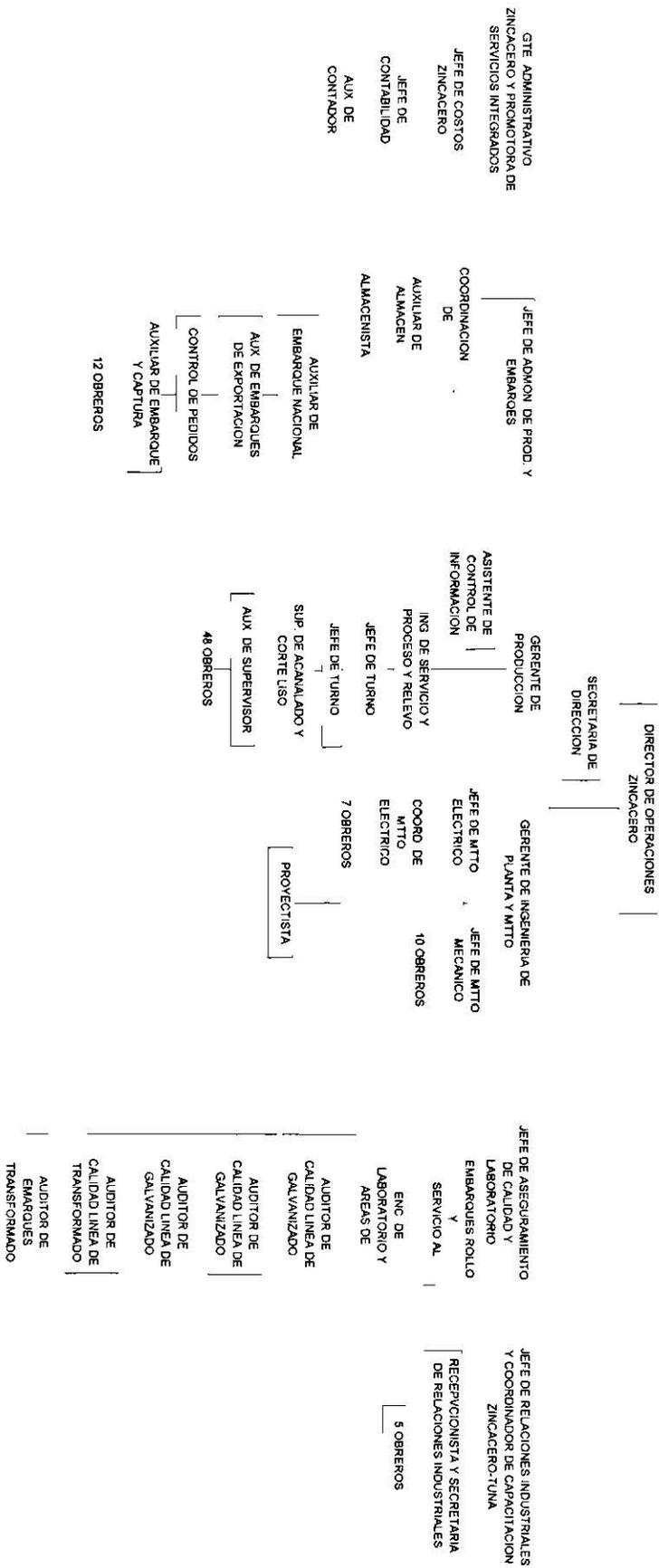
ZINCACERO S.A. de C.V. esta integrada por 36 empleados y 82 trabajadores en los tres turnos existentes cuya agrupación esta compuesta de la siguiente forma (fig. 1 y 2).

Dentro del departamento de producción en el cual se concentra la mayoría de los trabajadores es donde normalmente surgen mayor número de problemas que en otras áreas o departamentos, debido precisamente a eso a el número de trabajadores que diariamente se encuentran en convivencia laboral cuyas formas de ser y sentimientos son completamente diferentes.

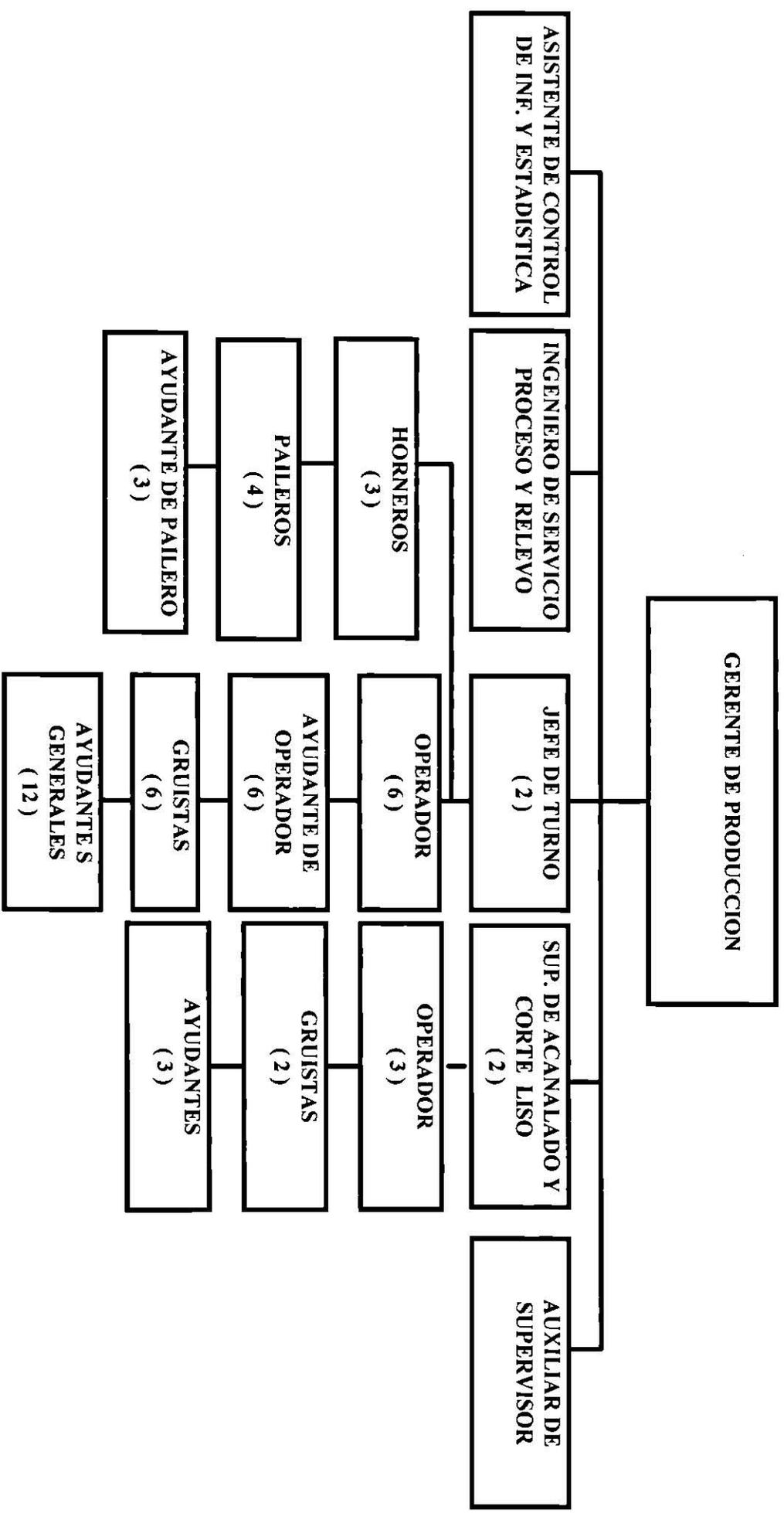
Normalmente los problemas que surgen entre los trabajadores se debe a diferencias, ya sea de tipo laboral o de tipo personal; pero no solo los problemas surgen entre los mismos trabajadores sino que hay ocasiones en que los problemas que existen se deben por la actitud negativa que adoptan algunos trabajadores y por lo cual, el supervisor tiene que intervenir para corregir dicho problema de la mejor manera posible volviéndose muchas de las veces difícil ya que la relación supervisor-trabajador se vuelve muy tensa.

ORGANIGRAMA ZINCACERO

( FIG. 1 )



# DIRECCION DE INGENIERIA ( FIG. 2 )



La indisciplina, impuntualidad, mala disposición del trabajador, desobediencia, etc. son solo algunas de las actitudes inapropiadas o negativas que suelen tomar los trabajadores dentro de las grandes empresas.

La desobediencia es uno de los problemas mas comunes y de alta gravedad que pueden llevar a grandes problemas con soluciones difíciles y desfavorables para ambas partes. La mayoría de las personas que causan este tipo de problema se comportan de esta forma debido a que no están agusto con su trabajo, o no les gusta ser subordinados y por tal razón no admiten que se les den órdenes o simplemente son personas problemáticas que manifiestan su rebeldía desobedeciendo a sus superiores.

Conforme pasa el tiempo, estas personas se van haciendo cada vez mas problemáticas y si a esto le aunamos que el supervisor no tiene la suficiente fuerza de mando como para imponer su autoridad, el resultado llega a ser caótico. Ya que esta desobediencia que muestra el trabajador causa de una u otra forma una influencia ante los demás trabajadores, temiendo que los demás vayan a comportarse de esta forma en algún determinado momento. Además la producción puede no verse favorecida, debido a que los trabajadores no están laborando en los puestos que el supervisor les asigno o están laborando pero no con el gusto y entusiasmo que se necesita para sacar una producción de buena calidad y cantidad.

Otro de los problemas que causa la desobediencia es que se puede llegar a un punto en el cual la relación supervisor-trabajador se vuelve demasiado tensa, debido a las discusiones ocasionadas por la falta de cumplimiento que el trabajador demuestra para realizar sus labores; llevando a resultados no muy benéficos para él, ya que orilla al supervisor a tomar la decisión de que tal trabajador no es buen elemento dentro de su grupo de trabajo sacándolo de este en forma de despido.

El 19 de Marzo de 1996 en el depto. de producción se presentó un problema debido a la desobediencia de uno de los trabajadores con 2 de sus superiores las personas involucradas fueron:

Sr. Víctor Tavares trabajador de 26 años con escolaridad de secundaria terminada quien entro a ZINCACERO S.A. de C.V. en Agosto de 1993 como ayudante general, se mantuvo así hasta que fue promovido al puesto de ayudante de operador a mediados de 1994.

Ing. Francisco González persona de 31 años de edad cuya profesión de Ingeniero Mecánico Electricista le permitió desde 1992 trabajar en ZINCACERO S.A. de C.V. como Supervisor de Mantenimiento Mecánico siendo ascendido a finales de 1994 a Supervisor del área de transformado.

Sr. Rogelio Sánchez quien desde los inicios de ZINCACERO S.A. de C.V. se desempeña como gerente de producción.

Lic. Rogelio Segura egresado de la carrera de Lic. en Derecho y Ciencias Jurídicas es el responsable del depto. de Relaciones Industriales.

El Sr. Víctor Tavares cuya función era ayudante de operador en la línea de galvanizado fue mandado a trabajar a el área de acanalado por ordenes del Sr. Rogelio Sánchez reportándose con el supervisor de esta área, el Ing. Francisco González a quien le faltaba un operador y por tal lo mandaron a cubrir dicho puesto, para poder así sacar adelante la producción requerida, pero el Sr. Víctor Tavares no quiso operar la máquina aclarando que lo que el quería era aprender a operar la grúa desobedeciendo y subiéndose a la grúa, no importándole que ya estaba el operador de la grúa; respondiendo el supervisor ante esta actitud de forma indiferentemente y sin decir nada, horas mas tarde llega el Sr. Rogelio Sánchez a revisar como iba el trabajo en esa área y encontrándose que no se había sacado la producción que se tenia que embarcar ese mismo día, debido a que no se opero una de las maquinas ya que la persona que mando a cubrir el puesto de operador se encontraba en la grúa, entonces, Rogelio Sánchez enojado por tal circunstancia y por los problemas creados mando hablar al supervisor para preguntarle que había

pasado que por que motivos había pasado esto, contestando Francisco González que simplemente Víctor Tavares no quiso operar la maquina y se subió a la grúa desobedeciendo rotundamente las ordenes.

El Sr. Rogelio Sánchez enojado regaña a Francisco González no tanto por la producción faltante sino por la poca autoridad de mando que tiene, baja a Víctor de la grúa y lo manda a relaciones industriales con el Lic. Rogelio Segura a quien le cuentan como habían sucedido exactamente las cosas, este le pregunta a Víctor por que se comporto de esa manera sabiendo los motivos del porque del cambio temporal, contestando, que por que el quería aprender a operar la grúa y que nunca le habían dado la oportunidad de subir de puesto, alegando Rogelio Sánchez, por que no lo a demostrado, no se le ha visto el interés suficiente coma para promoverlo y subirlo de puesto por muchos motivos tales como faltas, incapacidades, retardos, indisciplina, flojera para realizar las cosas, etc. agregando que el ya no lo quería en su departamento y que se arreglara con el Lic. Segura, ya que se retira el Sr. Rogelio Sánchez, Víctor comenta que no volverá a pasar y que se retira a trabajar, deteniéndolo el Lic. y diciéndole que no puede ir a trabajar, que ya habían sido muchas circunstancias como esta y tenían que poner un ultimátum a esto, queriéndolo suspender una semana completa sin goce de sueldo como castigo a lo sucedido, negándose rotundamente Víctor Tavares argumentando que no acepta tal castigo, diciéndole el Lic. que esta volviendo otra vez a lo mismo y que esto ya no tenia ningún remedio y que lo mejor era despedirlo por desobediencia, apegándose al articulo 135 de la ley federal del trabajo, pero que no se preocupara que se le iba a dar su dinero como es debido por los años trabajados en esta empresa y que se retirara que el le avisaría cuando tenían que hacer los tramites, retirándose el Sr. Víctor Tavares, 5 minutos después regresa este con el Lic. Segura diciéndole que no era justo ya que el esta en disposición de seguir trabajando y si lo corrían metería demanda, lo que pasa es que ya no te quieren en ningún depto. y por lo tal ya no eres útil para la empresa le contesto el Lic. Segura, y en cuanto a la demanda metela si quieres pero ten en cuenta que se te iba a dar lo que te correspondía y en una demanda es posible que no obtengas mas de los que se te iba a dar, además el tiempo que tarda es de tres meses a un año mas los gastos que se ocasionen, quedándose pensativo Víctor, pero tu sabes es tu decisión y procede como mejor te parezca agrego el Lic. Segura, retirándose Víctor y comentando que lo pensaría.

Un día después de los hechos el Sr. Víctor Tavares le llamo al Lic. Rogelio Segura diciéndole que aceptaba el despido y que le dieran las partes proporcionales que le correspondían, mas una carta de recomendación, citándolo el Lic. para realizar los trámites y que le resolvería cuanto dinero le correspondía.

El dinero que se le entrego finalmente al Sr. Víctor Tavares no fue completamente lo que le correspondía sino que se hizo un trato llegando a un arreglo otorgándole solo el 60% del total debido a lo acontecido.

En este problema claramente se ve una enorme deficiencia en cuanto a la forma de laborar del supervisor ya que no sabe imponer su autoridad ante los trabajadores para que estos realicen las tareas encomendadas por el y tal circunstancia a hecho que los trabajadores no lo miren con el respeto que se debe para que este pueda ser un supervisor efectivo.

Esto puede deberse a dos cosas principalmente, primero a que el supervisor no tiene el don de mando como para poder exigir el cumplimiento de las ordenes impuestas por él, segundo a que no esta suficientemente capacitado como para poder dirigir un grupo de trabajo. Ya que por mas rebelde que sea algún trabajador siempre existe una manera de tratarlo y hay que buscar esa posibilidad para poderlos así discretamente manipular. Lo ideal sería capacitar o reforzar la capacitación dada al supervisor y desarrollar los tres tipos de fuentes de autoridad que existen como los son: la jefatura, el liderazgo y la autoridad profesional, además, debe adquirir un tipo de estilo de liderazgo para cada situación en particular para así poder tratar individualmente a cada una de estas personas en cuestión y ganarse el respeto de sus trabajadores y laborar sin problema alguno.

Tal vez otra de las causas por la cual el supervisor es deficiente en cuanto a su trabajo (aunque no hay disculpa para esto) es que no se siente apoyado por su jefe inmediato, no tiene la suficiente confianza como para poder tomar decisiones sin el temor de que valla a ser regañado, además esto falta de confianza que tiene el supervisor para con su jefe los trabajadores fácilmente lo perciben y estos así pueden valerse para comportarse de forma inapropiada o negativa.

Este supervisor debe de buscar la forma de como entablar una mayor comunicación entre su jefe inmediato y él para poder así exponer que es lo que esta pasando en su área de trabajo. Y tal jefe debe de motivar y alentar al supervisor para que este sienta que cuenta con su apoyo incondicional.

Si se ha cumplido con esto, es decir, que el supervisor tenga la capacidad suficiente como para poder dirigir un grupo de trabajo y saber crear un ambiente agradable de trabajo, y que además, cuente con el apoyo y la confianza de su jefe para lo que sea, se siguen teniendo los mismos problemas con los trabajadores, hay que analizar a estos subordinados y ver si son los creadores de los problemas e influencias negativas para los demás y tomar una decisión definitiva como en este caso despedir al trabajador después de que se le trato de dar otra oportunidad. Esta acción se tomo desde un principio ya que este trabajador avía sido varias veces rotado en puestos diferentes debido a que había tenido problemas con cada uno de los supervisores existentes en esta empresa y ya no había forma de como controlarlo por tal ya no era conveniente mantenerlo dentro de ningún grupo de trabajo de esta organización.

Algo que podría ayudar enormemente para no tener este tipo de problemas que son a los que usualmente se enfrentan los supervisores, es que estos se involucraran mayormente en la entrevista y selección de personal para tener así una mejor idea de como es el trabajador que se va a contratar, si es la persona indicada para el puesto vacante, ya que muchas de las veces la personas del área de relaciones industriales no saben a ciencia cierta cuales son las necesidades que se tienen que cubrir o que capacidad debe de tener la persona para poder cubrir el puesto vacante y quien mejor que el supervisor para poder decidir. La unión de estas dos personas (Supervisor y jefe de Relaciones industriales) serían una fuente de reclutamiento cien por ciento eficaz para la contratación de futuros trabajadores.

## **CONCLUSIÓN.**

De esta forma nos damos cuenta que cada persona es completamente individual con sentimientos diferentes, y por tal, hay que tratar de aprender a conocer a cada uno de estos lo mejor posible para poder tratarlos de la forma en que mejor convenga dentro del ambiente laboral, y que una de las cosas que nunca se llega a conocer completamente es el comportamiento del ser humano y por tal hay que estar en constante capacitación y desarrollo para poder aprender de cada acierto y error para que en un futuro no suceda nada similar y resolver la situación de la mejor manera posible.

