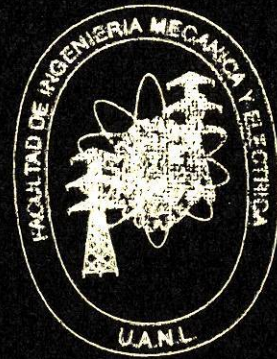


# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DEL PERSONAL

## TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

P R E S E N T A

PATRICIA MARTINEZ VILLARREAL

CATEDRATICO

ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

T

HF554

M37

1998

c.1



1080096886



# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

## FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DEL PERSONAL

### TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

PATRICIA MARTINEZ VILLARREAL

CATEDRATICO

ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 199



T  
HF5549  
M37  
1998



## AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por haberme permitido finalizar mi carrera profesional, por darme una familia, que siempre y en todo momento me supo brindar apoyo y cariño, pero sobretodo por haberme enseñado que lo más importante en esta vida es la Fé y las ganas de salir adelante.

Una vez mas muchas gracias Dios, por todas las bendiciones que me has dado. Te Quiero Mucho

A mis Padres; por haberme dado una educación, por estar siempre conmigo compartiendo cada uno de mis triunfos y fracasos, ayudándome a terminar mi carrera profesional, que hoy se las dedico como símbolo de todo mi amor y agradecimiento. Y a ti Madre en este día doblemente especial recibe mi título como regalo de cumpleaños y por representar en mi vida mi mayor apoyo. Gracias por tu ternura, dedicación, sacrificio, consejos; pero principalmente gracias por ser la incondicional y la mejor de mis amigas.

A mis hermanos; por su apoyo moral y económico, durante toda mi carrera, porque este título lo logre gracias a todas las recomendaciones y ayuda de cada uno de ustedes, los quiero a todos muchisimo.

Al Ing. José Luis Arredondo; por asesorarme en la realización de esta tesina, por su tiempo y su confianza brindada. Gracias.

Al Ing. Eduardo Garza; por su apoyo durante toda mi carrera, por ayudarme a salir adelante en las dificultades y obstáculos en estos cuatro años y medio. Por aguantarme, mil Gracias.

Al Lic. Amel; por su tiempo, por su amistad y por sus consejos al motivarme a llegar hasta este día tan especial; mi exámen profesional. Gracias.

Y a una persona muy especial en mi vida que ha sabido darme todo su amor y cariño, por ayudarme siempre y por estar al pendiente de mí, ayudándome a terminar mi carrera profesional, muchas Gracias Manuel, Te Amo..



## INDICE

INTRODUCCION .....	1
1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION	
1. Funciones de Supervisión.....	4
Áreas Funcionales Básicas de la Administración.....	7
2. Actitudes Apropriadas de Supervisión.....	8
2. COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO	
1. Los líderes como Individuos que descriminan.....	12
2. Evolución de los Estilos de Liderazgo.....	12
3. Fuentes de Autoridad.....	13
4. Estilos de Dirección.....	14
El Estilo Autócrata Consumado.....	15
El Estilo Paternalista.....	15
El Estilo Indiferente.....	16
El Estilo Demócrata.....	16
El Estilo Rienda Suelta.....	17
5. Liderazgo Situacional.....	17
3. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES	
1. Elementos de la Comunicación.....	19
2. Barreras de la Comunicación.....	21
Barreras de la Comunicación Efectiva.....	22
Barreras en el Lenguaje.....	22
Barreras creadas por Prejuicios y Predilecciones.....	23
Barreras creadas por el Puesto, Papel e importancia de una empresa.....	23
Barreras generadas a través del Manejo del Tiempo.....	23
Barreras generadas a través de los Espacios .....	24
Barreras Generales .....	24
3. Canales Formales e Informales de la Comunicación .....	25

4. SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS	
1. Entrevistas de Selección .....	30
2. Principios Fundamentales de la Selección de Personal ...	31
3. Elementos de la Selección .....	31
Técnicas de Entrevista .....	34
Preparación de la Entrevista .....	34
Conducción de una entrevista Existosa .....	35
Peligros que se deben evitar al Entrevistar .....	36
4. Orientación a los nuevos empleados .....	39
5. Capacitación y Desarrollo de Empleados .....	40
Beneficios de la Capacitación .....	40
Elaboración de un programa de Capacitación .....	41
5. CASO PRACTICO .....	43



## **INTRODUCCION**

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

La administración de los Recursos Humanos juega un papel sumamente importante en toda organización y desarrollan habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desarrolla. Para lograr esta y las demás tareas que tiene el supervisor, es necesario conocer las funciones que lo constituyen, las habilidades que debe poseer todo buen supervisor y por supuesto, la capacidad requerida para el cargo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el del trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero.



De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en varias direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva papeles diferentes:

Guía e instructor de sus empleados.

Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.

Miembro del grupo de trabajo y de los superior de su propio nivel.

Subordinado de su propio jefe y de los otros de jerarquías superiores.

Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.

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

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

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

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

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

Los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados, puesto que si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados, seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de estos para alcanzar los objetivos trazados; y si los supervisores actuaran solo como

representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa.

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

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

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requieren en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una practica 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, se tiene como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

Desafortunadamente otros permanecen en los puestos de supervisión debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional.

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

## 1. FUNCIONES DE SUPERVISION

La principal función de un administrador en cualquier nivel de la empresa es crear o ayudar a crear medios ambientes en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.



Para ser efectivos los supervisores deben de tener ciertas habilidades, así como cumplir con funciones como:

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

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

Habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunirlos. Es de extrema importancia el cómo se acercan los empleados, que tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención. 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, que han hecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

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

Los supervisores deben de 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 las ideas.

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

Habilidad para visualizar el futuro, la planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que

habrán de seguirse a futuro. Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los niveles de la administración en el proceso de planeación, debido a que son las personas que se encuentran mas cerca del medio ambiente operativo.

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

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

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

Se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan. Cuando los supervisores tienen conocimiento limitado del trabajo que supervisan, los empleados con los conocimientos necesarios se rehusan a cooperar totalmente presentándose problemas importantes en el logro de los objetivos trazados.

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

- Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe de tratar como tales, se les debe de otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.
- La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben de cambiar sus opiniones total o

parcialmente para satisfacer las necesidades de los empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.

- Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no solo son deseables sino necesarios. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

### **Áreas funcionales básicas de la Administración**

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

No ha habido ideas nuevas, conclusiones de investigaciones o técnicas que no puedan ser colocadas tan rápidamente dentro de estas clasificaciones. Entonces, y por esto, las áreas funcionales básicas de la administración que se han seleccionado son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

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

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

- Determinación de actividades requeridas para lograr metas.

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

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

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

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

## 2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.

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

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



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

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

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

Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben de aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se debe considerar responsable 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, ya que al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría, no podrá decir que la culpa es de los empleados, ni podrá intentar absolverse a sí mismo de las culpas y los errores de los empleados.

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

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

Actualmente vivimos en una época en la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales. Es por esto que los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, aunque sea para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

Los supervisores son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo, por lo tanto, deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos,

intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional. Las actividades de enfrentamiento no son solo deseables sin indispensables para satisfacer las necesidades humanas de la organización.

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

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

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

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

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

## **COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO**

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

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

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

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

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

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

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

condiciones. Haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o voluntarios, o los altamente no directivos o participativos.

Un ejemplo de un estilo autoritario sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho y oportunidad de cuestionar a la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

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

## 1. LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

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

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

## 2. EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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

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



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

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

- La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.
- La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad.
- Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos. La empresa debe apoyar el método de dirección, pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de este método, será difícil ponerlo en práctica.
- Se debe dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y el logro de metas y su sistema disciplinario debe de estar orientado a dirigir la conducta de quienes no tienen un desempeño a la altura de los estándares o de las expectativas de la empresa.

### 3. FUENTES DE AUTORIDAD

Existen tres clases de fuentes de autoridad en las organizaciones:

- La fuente de autoridad basada en fundamentos racionales: Jefatura. Se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y el derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir ordenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa. En tal forma, este elemento puede cambiar; sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de

autoridad formal, a menos que la estructura de la organización sea cambiada; es decir, dicho influjo proviene del puesto y no de la persona; es pues, una autoridad formal.

- La fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos: Liderazgo. Representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.
- Los líderes como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; si no por lo contrario, aceptados y seguidos. El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que el grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.
- La fuente de autoridad basada en fundamentos profesionales: Autoridad Profesional: Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera, que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, se precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

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

#### 4. ESTILOS DE DIRECCION

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

## **El estilo Autócrata Consumado:**

Para dirigir al grupo, se apoya este únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional a la autoridad que le da su puesto. Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desean: trabajar. "Es necesario darles ordenes todo el día, mostrarles quien es el jefe". Además, el autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás; por eso, "la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido".

Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar las instrucciones, con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Algunas posibles reacciones del grupo pueden ser:

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

## **El estilo Paternalista**

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

Posibles reacciones del grupo:

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

- Nadie desarrolla ideas positivas.

### **El estilo indiferente:**

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

Posibles reacciones del grupo:

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

### **El estilo Demócrata:**

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

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

Teóricamente pueden encontrarse las siguientes posibles reacciones del grupo:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.
- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el mismo grupo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor esta mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.



- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

### **El Estilo Rienda Suelta:**

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

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

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

## **5. LIDERAZGO SITUACIONAL**

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

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

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

- Enseña y aconseja.
- Depende de la confianza y buena voluntad.
- Inspira entusiasmo.
- Dice nosotros y ustedes.
- Resuelve problemas.
- Consulta y busca el asesoramiento.
- Convierte el trabajo en placer.
- Inspira el esfuerzo del grupo.
- Solicita la colaboración del grupo.
- Dice "vamos a hacer esto".

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

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

## **MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.**

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

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

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

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

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

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

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

### **1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION:**

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación:

- Emisor
- Mensaje

- Canal
- Receptor
- **El emisor:** La comunicación comienza con el emisor que tiene un pensamiento o idea, es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:
  - Presentar el contenido informativo lo mas apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
  - Transmitir el mensaje con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la relación producida por el impacto de este sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.
- **El mensaje:** Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, han completamente que se este en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.
- **El canal:** La información se transmite a través de un canal que enlaza al receptor y al emisor. El mensaje puede ser oral o escrito y puede ser transmitido a través de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. A veces se utilizan dos o más canales. Por ejemplo, en una conversación telefónica dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que confirman posteriormente a través de una carta. La selección apropiada del canal es vital para una comunicación eficiente.
- **El receptor:** Es la persona que recibe y capta la información transmitida. El receptor tiene que estar listo para recibir el mensaje de manera que pueda decodificarlo y convertirlo en pensamiento. La comunicación precisa puede ocurrir solo cuando tanto el emisor como el receptor adjudican un significado idéntico, o cuando menos similar, a los símbolos que componen el mensaje. Por lo tanto, la comunicación no es completa si no se comprende.

En una empresa eficiente la información fluye de diversas direcciones: Descendiente, Ascendiente y circula en forma Transversal.

**Comunicación Descendiente:** Esta fluye desde personas ubicadas en niveles superiores hasta quienes se encuentran en niveles inferiores de la organización. Generalmente existe esta clase de comunicación en organizaciones que tienen una atmosfera autoritarias.



**Comunicación Ascendente:** La comunicación ascendente pasa de subordinados a superiores y continua ascendiendo en la jerarquía de la organización.

La alta administración necesita tener noticias específicas acerca del desempeño de producción, sobre información de mercadotecnia, datos financieros, que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

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

Existen también varios medios para comunicarse:

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

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

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

## 2. BARRERAS DE LA COMUNICACION

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

## Barreras de la comunicación efectiva:

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

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

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

## Barreras en el lenguaje:

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

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

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

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente a sí mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje técnicos.

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 intercalarse entre ellos mas que con personas a las que no comprenden ellos.

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

**Barreras creadas por prejuicios y predilecciones:**

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

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

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

**Barreras creadas por el puesto, papel e importancia de una empresa:**

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

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

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

**Barreras generadas a través del manejo del tiempo:**

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

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

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

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

**Barreras generadas a través de los espacios:**

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

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

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

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

Enseguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación:

**Barreras Generales:**

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

### Barreras Ascendentes:

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

### Barreras Descendentes:

- Sospechas, temores.
- Falta de confianza.
- Tendencias a prejuiciar.
- 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 de revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, estas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas subyacentes de los problemas, ya que la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.

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

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

#### • **Canales formales:**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

- **Canales Informales (rumores)**

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

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

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

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

- Se debe de establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben de contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.
- No se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro. Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.
- Los supervisores deben de anticipar que tipo de información ocasionara preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados; con esto se pueden minimizar los problemas, y esto es muy cierto, ya que cuando los empleados no tienen la información precisa correspondiente al significado de los cambios, ellos elaboran los propios.

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

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

Lo que se debe de comunicar a los empleados:

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

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

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

- La historia de la empresa, sus productos y /o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.
- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuno, mas que cualquier cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también, que demasiada información demasiado pronto, puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.

- Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
- La condición financiera de la empresa de una manera general.
- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por la que estos despidos temporales al igual que su duración.

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

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

# **SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS**

## **1. ENTREVISTAS DE SELECCION**

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

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

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

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

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

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



## 2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA SELECCION DE PERSONAL.

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

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

**Etica profesional:** Es imprescindible, que el seleccionado tenga plena conciencia de que sus actividades puedan afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es una gran responsabilidad.

## 3. ELEMENTOS DE LA SELECCION

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

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

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

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

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

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

En seguida se mencionan las fuentes de reclutamiento:

- Fuente interna: Es la propia organización, y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.
- Fuente externa: Dentro de estas, se encuentran las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, entre otras.

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

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

- Datos personales
- Datos familiares
- Experiencia Ocupacional
- Puesto y sueldo deseado
- Disponibilidad para iniciar labores
- Planes a corto y largo plazo.

Es recomendable tener tres formas diferentes, nivel ejecutivos, nivel empleados y nivel obreros, de no ser posible esto, resulta aconsejable la

elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, para ejecutivos se puede complementar con un curriculum vitae. Si el candidato reúne los requisitos mínimos, que se han pedido, se procede a la entrevista.

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

Modo general de conducirla:

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

Podemos mencionar tipos de entrevistas.

- **Entrevista Inicial:** Esta entrevista pretende destacar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, ya sea la apariencia física, la facilidad de expresión verbal, la habilidad para relacionarse, entre otras cosas, todo esto, con la intención de destacar aquellos candidatos que de alguna manera no reúnan lo necesario para él puesto que se pretende cubrir. Además hay que informarle al posible candidato sobre el horario, renumeracion, prestaciones, etc. para ver si le interesa seguir adelante con el proceso o no.
- **Entrevista de Selección:** La entrevista es una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, aunque es uno de los medios más antiguos para adquirir información del solicitante, sigue siendo a la fecha, un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de varias técnicas a utilizar en la misma.

Técnicas de la entrevista:

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

- **Entrevista Dirigida:** Es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas al solicitante, la ventaja de este tipo de entrevistas es que el entrevistador trabaja a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y estos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que verdad están pensando.
- **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 no dirigida pretender descubrir como y que piensa y siente la persona que se entrevista, además de adelantar al solicitante a comunicarse en forma abierta. Usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

Preparación de la entrevista:

Se debe tener en cuenta qué 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 pedrera el objetivo de esta, que es el de examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

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

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es , determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez, se debe tener cuidado de no tener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y

debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante pueda ser prejuzgado.

- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y bastante ayudara el medio ambiente físico para la entrevista, así como el medio ambiente mental. Antes de conducir la entrevista, se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privarí y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así, evitar al máximo las interrupciones.
- Se deben tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y / o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

Conducción de una entrevista exitosa.

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

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante, pueden hacer que este comience a hablar y a establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista, el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y a largo plazo del solicitante.

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

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



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

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

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

Peligros que se deben de evitar al entrevistar:

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

- El denominado efecto de Halo. Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse mas son personas . física, psicológica socialmente. que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.
- Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado. Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante, y le preocupan , es mejor asegurarse que lamentarse.
- Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo. Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto. Es la mejor persona que se puede contratar. Una persona que tiene capacidades excesivas para el puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.
- Contratar personas que están notablemente mal capacitados para un puesto. Sí un empleado. Después de haber recibido capacitación y un

tiempo razonable para ajustarse. No puede ser un miembro contribuyente del grupo. Se presentaran problemas con el y sus compañeros

### Pruebas ( Tests )

Las podríamos definir como una prueba definida que implica una tarea a realizar. Idéntica para todos los sujetos examinados. Con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso. Para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego. Ya sea conocimientos ( test-pedagogico). Funciones sensorimotrices o mentales ( test-psicologicos ).

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

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

### Examen Medico.

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

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

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares

- Contratar individuos capacitados para la realización de determinado trabajo.
- Evitar algún aspirante con padecimiento contagioso
- propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador con el puesto a desempeñar

- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

#### Estudio Socioeconómico.

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

De manera en general, las áreas que se exploran son.

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

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

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

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

#### 4.- ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

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

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

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

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos.

- Ayudar a los nuevos empleados a obtener opciones favorables de la empresa. De sus puestos y de sus compañeros de trabajo.
- Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

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

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

- Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación, primer día de trabajo.
- Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida, el cual debe contener la historia de la organización, objetivos de la organización, horarios, días de pago, artículos que producen o servicios que presta, estructura de la organización localizando el puesto en cuestión, políticas de personal, prestaciones y remuneraciones, ubicación de servicios como el comedor, reglamento interior de trabajo, plano de instalaciones en pequeño, capacitación y desarrollo de empleados.

## 5. CAPACITACION Y DESAROLLO DE EMPLEADOS.

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

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

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

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

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

Dentro de cualquiera de estos programas, deben lograrse tres objetivos interrelacionados y son: desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas y apropiadas como la capacidad para obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos; desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y por que deben hacerlo; ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales, se debe de recordar que las actitudes personales se comunican, no solo mediante lo que se decide, sino mediante lo que se practica.

Beneficios de la capacitación:

**Para el supervisor:** Cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados, interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor. Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos y preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados.



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

**Para la empresa:** Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, y siendo así, sus costos probablemente serán menores que lo de los competidores cuyos empleados no están capacitados. Los empleados que no están 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 de hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar a sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

Elaboración de un programa de capacitación:

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

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

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

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

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

## **ANTECEDENTES DEL CASO**

Continuando con la estrategia de crecimiento para satisfacer las necesidades de la clientela, se autorizó la creación de nuevos puestos en las diferentes áreas de atención al cliente y que a continuación se detallan:

### **AREAS DE NEGOCIOS**

<b>Area</b>	<b>Puesto</b>	<b>Total</b>
Banca Patrimonial	Ejecutivo de Cuenta	3
Banca Empresarial	Ejecutivo de Cuenta	8
Banca de Consumo	Promotores Junior	5
Banca Comercial	Ejecutivo de Cuenta	10
	Subtotal	26

### **AREAS DE STAFF**

<b>Area</b>	<b>Puesto</b>	<b>Total</b>
Administración y Finanzas	Auxiliares Contables	8
Fiduciario	Promotores	2
Sistemas	Analistas	2
Crédito	Analistas	3
Recursos Humanos	Analistas Organización	1
	Subtotal	16
Total de Puestos de nueva creación		42

## **ESTRATEGIAS DE SELECCION DE PERSONAL**

Durante el mes de Agosto de 1997 el area de Recursos Humanos procedió a reclutar, evaluar y seleccionar a los mejores candidatos que cumplieran y reunieran los perfiles establecidos para ocupar los puestos de nueva creación.

Para ta efecto se utilizó la bolsa de trabajo de la empresa, la cual recibe un promedio de 700 a 800 solicitudes por mes teniendo que pasar por el siguiente proceso:

- Primero:** Preselección de todas las solicitudes recibidas durante el Mes.
- Segundo:** Entrevista u Seleccion de mejores candidatos.
- Tercero:** Evaluación psicométrica y entrevista profunda de los Candidatos para la detección de su perfil.
- Cuarto:** Clasificación de los candidatos de acuerdo a los perfiles detectados en la evaluación y entrevista para que pasen a formar parte de la bolsa vigente de trabajo.

De acuerdo a las necesidades internas de crecimiento y siguiendo con el proceso de selección, se procedió a la contratación del Sr. Carlos Herrera Para ocupar el puesto de Auxiliar Contable.

## **CASO PRACTICO**

### **INTRODUCCION**

El Grupo Financiero Monterrey tiene como misión ser el grupo con servicios integrados de más alta calidad, que centra su atención en satisfacer las necesidades de sus clientes nacionales y extranjeros con potencial de crecimiento, solvencia y requerimientos financieros tanto dentro como fuera del país, para lograr una rentabilidad y crecimiento patrimonial atractivos para sus inversionistas; un trabajo significativo para su personal, contribuir al desarrollo económico del País y apoyar social y culturalmente a la comunidad a la que pertenece.

### **PROMOTORA MONTERREY**

En 1986 nace Promotora Monterrey inicialmente llamada Profundos Monterrey.

Esta empresa se compone de Sociedades de Inversión de Capital, cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de empresas pequeñas y medianas que requieren apoyo financiero a través de la inversión de fresco. Estas inversiones son de carácter temporal: de dos a cinco años según el proyecto. La participación es de tipo accionario al tiempo que la empresa recibe asesoría financiera y administrativa.

Entre las ventajas de las Sociedades de Inversión de Capital, están el brindar el flujo de capital necesario sin que esto repercuta en los costos financieros, la posibilidad de institucionalizar el negocio, la diversificación del riesgo, la flexibilidad de administración y finalmente la temporalidad en las fuentes de financiamiento que ofrece el grupo.



## PERFIL DEL PUESTO

<b>Edad Requerida:</b>	19 a 27 años.
<b>Grado de Escolaridad:</b>	Estudios de contaduría o administración
<b>Experiencia:</b>	1 año mínimo a 3 en puesto similar.
<b>Estado Civil:</b>	Soltero.
<b>Sexo:</b>	Masculino.
<b>Horario del Puesto:</b>	8:30 a 13:30 hrs y de 15:30 a 18:30 hrs.
<b>Sueldo:</b>	\$6,500.00 ( Más prestaciones bancarias )
<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Esporádicamente.
<b>Presentación:</b>	Exelente.

## PERFIL DEL CANDIDATO

**Nombre:** Sr. Carlos Herrera García.

**Grado de Estudios:** Séptimo semestre de Contador Público

**Estado Civil:** Soltero.

**Edad:** 23 años.

**Experiencia Profesional:** Bancomer

**Puesto:** Auxiliar contable, Departamento de Contabilidad y Operaciones. ( Enero de 1989 a Febrero de 1994 )

**Motivo de separación de la empresa:** Reajuste de personal.

**Resultado de Evaluación Psicométrica:** Se destacó que el candidato es apto para el puesto.

No habiendo detectado ningún inconveniente para su contratación se citó al Sr. Herrera para hacerle la propuesta formal del puesto y habiendo aceptado se procedió a contratárcele extendiéndole el primer contrato temporal por tres meses.

El ingreso del Sr. Herrera se dió a partir del mes de Abril con terminación en el mes de Junio del mismo año.

Durante este período el Sr. Herrera se desempeñó satisfactoriamente en el puesto para el cual fué contratado, habiendo manifestado en todo momento entrega y dedicación para realizar sus funciones y desarrollando su trabajo con calidad en los tiempos establecidos, así

como mostrando una conducta intachable apegándose siempre a las políticas de la institución.

Por lo anterior el Gerente del area a la que pertenece el Sr. Herrera solicitó por escrito al area de Recursos Humanos la contratación definitiva de la persona.

Cabe señalar que la carta petición del jefe del Sr. Herera llegó al area de Recursos Humanos con cinco días antes del término de su contrato, de tal forma que al vencimiento de sus contrato tempral , se le otorgó su contrato definitivo pasando a formar parte de la plantilla definitiva del personal.

### **REFERENCIAS LABORALES**

El Sr. Herrera es una persona que se desempeñó satisfactoriamente en el puesto que fué contatado, laboró en la institución por un período de 2 años 8 meses ocupando el puesto de Auxiliar Contable en el departamento de Operaciones Pasivas, su salida se dió por adelgazamiento de estructura.

Información proporcionada por la Lic. Margarita Mendoza Ruiz, gerente de Relaciones Laborales.

Investigación realizada por la Lic. Cristina Armienta, Coordinadora de selección de personal.

## **FALTAS INCURRIDAS POR EL SR. HERRERA POSTERIOR A SU CONTRATACION DEFINITIVA.**

Durante el mes de Septiembre al departamento de Contabilidad y Operaciones se les practicó una auditoría rutinaria la cual se efectúa una vez al año, arrojando el siguiente resultado:

**Primero:** Se detectó la alteración en los importes totales de algunas facturas presentadas por los proveedores de la institución, las cuales fueron investigadas y llegando a la conclusión de que las alteraciones a dichas facturas fueron hechas por el Sr. Herrera, cuya función era el pago a los proveedores.

**Segundo:** Se encontró la duplicidad de pagos a una misma factura siendo el responsable de estas operaciones el Sr. Herrera.

El gerente de la Auditoría, el Gerente de Contabilidad y Operaciones, así como el Sr. Herrera se reúnen para que aclare el porque de las anomalías detectadas en la auditoría que se le practicó al área, mostrando en todo momento nerviosismo y contradicción en sus respuestas, llegando finalmente a aceptar la responsabilidad en las faltas en que incurrió argumentando lo siguiente:

- Tenía un adeudo con la institución para la cual laboró por \$50,000.00 que le exigían que pagara.
- Los Semestres que tenía que pagar en la Universidad eran muy altos y no los podía cubrir.
- Se le hizo fácil proceder de esta forma creyendo difícil que se le fueran a detectar las faltas en las que había incurrido.

Después de la declaración del Sr. Herrera, el Gerente de Auditoría y el Gerente de Contabilidad y Operación, obtuvieron la renuncia voluntaria, firmando un pagaré por el importe total de las facturas alteradas y duplicadas que asendió a \$100,000.00 comprometiéndose a liquidarlos en un plazo no mayor de 90 días y en caso de lo contrario su expediente sería turnado al Departamento Jurídico de la institución para que de esta forma se consignara a las autoridades correspondientes.

Cabe señalar que al detectar la falta de la recomendación amplia al momento de pedir la referencia laboral del Gerente de Recursos Humanos procedió a investigar personalmente a la persona referida, no obteniendo respuesta del área correspondiente ya que ninguna institución bancaria esta autorizada para dar referencias negativas de sus ex empleados, ya que de hacerlo se incurrirá en un delito el cual podría ser sancionado severamente tanto a la institución como a la persona que lo proporcionó ya que forma parte de el Secreto Bnacario.

### **REFERENCIAS LABORALES ( SEGUNDA )**

El Sr. Herrera no es una persona recomendable ya que el tiempo que laboró en esta institución se dedicó a hacer malos manejos, por lo cual se procedió a resindir de su contrato teniendo un adeudo actual en la institución por la cantidad defraudada.

Información propoprcionada por el Sr. Sergio Ocañas, jefe directo de la persona referida, habiendo proporcionado dicha información con temor a no ser la persona facultada para dar este tipo de información.

Investigación realizada por el Lic. Arturo Méndez Ortiz, Gerente de Selección y Capacitación.



## **ANALISIS DEL CASO**

Cubrir 42 vacantes de puestos de nueva creación en un plazo no mayor de 3 semanas ( 15 días hábiles ) para su contratación.

### **Departamentos involucrados:**

- Gerencia de Contabilidad y Operación dependiente, del área de Administración y Finanzas.
- Gerencia de Selección y Capacitación, dependiente de la Subdirección de Recursos Humanos.
- Coordinación de Reclutamiento y Selección, dependiente de la Gerencia de Selección y Capacitación.

## **PROBLEMAS DETECTADOS**

- Cubrir 42 vacantes en un periodo corto.
- Se cuenta con escaso personal para desarrollar el proceso de selección adecuadamente. ( tres personas para dicho efecto )
- No se detectó en la referencia laboral que no se recomendó ampliamente al candidato referido.
- Haberle brindado confianza de más, porporcionandóle antes de tiempo un contrato definido.

## **SUGERENCIAS PARA EVITAR PROBLEMAS**

- Definir prioridades de puestos por cubrir, para dedicarle el tiempo necesario a cada uno de las vacantes.
- En caso de no definir prioridades según el punto anterior es recomendable contar con una persona más de apoyo para la realización de estas funciones.
- Más objetividad y cobertura por parte de las áreas de Recursos Humanos y de la Banca en General al dar información sobre candidatos que hayan salido por operaciones fraudulentas o de carácter disciplinario para que de esta forma no vuelvan a ser contratados para otras instituciones y causen el mismo problema.

