



FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

'' LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL ''

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR EN SISTEMAS

PRESENTA:

MAYRA YADIRA RAMOS GARZA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.

JUNIO DE 1995

TL

HF5549

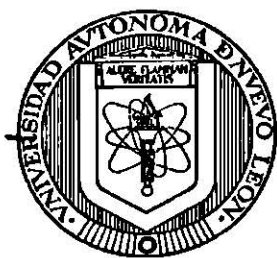
.A83

R6

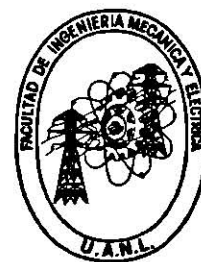
c.1



1080096889



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON



FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

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

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE

Ingeniero Administrador en Sistemas

PRESENTA

Mayra Yadira Ramos Garza

San Nicolás de los Garza, N.L. Junio de 1995.

T
HF5549
.A83
R6
G1



FONDO
TESIS LICENCIATURA

AGRADECIMIENTO

Muy especial a mis Padres por haberme dado la oportunidad de vivir y de realizar mis estudios, a mis hermanos, amigos, compañeros, catedráticos, asesores y a todas las personas que de una forma u otra me ayudaron a realizar esta meta tan importante.

Mayra.

DEDICATORIA

Muy en especial a mis padres:

***Sr. Héctor Ramos Gómez
y la Sra. Alejandra Dolores Garza de Ramos***

A mis hermanos:

***Lic. Gladis Elena Ramos Garza
Héctor Alejandro Ramos Garza
Erika Judith Ramos Garza***

A mis amigas:

***Oralia Gonzalez Gómez
Luz Valentina Cáceres Reyna
Isabel Regalado Muñoz
Norma Mireya Gómez Robles
Gabriela Herrera García
Thelma Liliana Díaz Garza***

A los Ingenieros:

***Cástulo Vela Villarreal
Yolanda Gutiérrez Pimentel
Manuel Amarante Rodriguez
Juan Angel Garza Garza
Arnulfo Treviño Cubero
Juanita Méraz López
José Luis Garza***

A mis asesores:

***Ing. Leopoldo Flores Yañez
Ing. José Luis Arredondo Díaz***

TEMARIO

- 1.- Concepto de administración.**
- 2.- Primeras contribuciones de la administración.**
- 3.- Elementos de la administración.**
- 4.- Supervisión del personal.**
- 5.- Funciones de supervisión.**
- 6.- Actitudes apropiadas de supervisión.**
- 7.- Liderazgo.**
- 8.- Estilos de liderazgo.**
- 9.- Administración y su tipo de liderazgo.**
- 10.- Fuentes de autoridad.**
- 11.- Mejoramiento de la comunicación.**
- 12.- Selección, Orientación y Capacitación de empleados.**
- 13.- Caso Práctico.**

INTRODUCCIÓN

El área de Recursos Humanos es un departamento de gran relevancia dentro de las organizaciones, por lo cual este departamento debe preocuparse por dar a la organización todo el apoyo y soporte necesario para cumplir sus objetivos.

Actualmente, uno de los problemas más frecuentes en las áreas de Recursos Humanos es el desempleo, por la situación económica que atraviesa el País, la falta de organización adecuada que permita avanzar al ritmo de las exigencias de las organizaciones, esto se debe en gran parte al inadecuado uso de las herramientas administrativas contables y financieras tales como: finanzas, costos, presupuestos, Recursos Humanos, organización, control, etc., repercutiendo en una inadecuada área de Recursos Humanos que no permite avanzar en la toma de decisiones estratégicas con las características que solicitan, de una buena selección y de un excelente reclutamiento de personal que reúna las características que deben tener para las organizaciones actuales.

Debido a esto, es necesario evaluar la selección, el reclutamiento y la capacitación necesarias para conocer y controlar desde el inicio cada uno de los seleccionados por el área de Recursos Humanos. Seguir el proceso adecuado basándose en todas las estrategias necesarias y combinándolas hasta llegar a tener un excelente reclutamiento de personal con la seguridad y eficiencia que este proporciona a la organización.

El objetivo es evaluar un caso real y dar los resultados obtenidos y la seguridad que brinda el apoyo del factor más importante, el factor humano y se evaluará desde la selección, el reclutamiento, la capacitación y el desempeño. Juzgando así lo necesario para obtener buenos resultados.

En el caso que evaluaremos en esta tesina-práctica, daremos nuestro análisis de las formas en que deben realizarse la selección del personal, capacitación y entrenamiento o adiestramiento que deben tener para el puesto en cuestión.

Es regular que en la actualidad, todavía cometamos errores tan singulares por las decisiones rápidas, urgentes, eventuales, en fin, una gran serie de excusas que nos podrían disculpar más no, que ya sabiendo las consecuencias que provoca, se tomaría en cuenta para nuevas fuentes de trabajo.

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

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

La administración es una ciencia práctica, normativa, del deber ser, instrumental y de carácter formal; pero también es un arte, es decir, un conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas de carácter técnico. La administración establece normas fundamentales para que la dirección de los grupos humanos se realice con la máxima eficacia. Estas normas, por lo general se refieren a la conducta y obra de los dirigentes y caen dentro del campo moral.

El desarrollo del pensamiento sobre la administración data en los días en que por primera vez los individuos intentaron lograr metas al trabajar en grupos. Aunque el pensamiento y la investigación administrativa han avanzado vertiginosamente en las tres últimas décadas, la teoría de la administración operacional data de los principios del siglo XX; sin embargo, con los trabajos e investigaciones que realizaron Frederick W. Taylor y Henry Fayol, existieron muchos años antes, un pensamiento y una teoría reales de la administración.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana. La administración viene a ser el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar algo, ya sea una empresa, una familia, una escuela, etc.

A lo largo de la vida se observa o se experimentan los efectos de la buena o mala administración. Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva.

La organización formal más efectiva en la historia de la civilización occidental ha sido la iglesia católica. Su larga vida como organización se ha debido no solo al atractivo de sus objetivos, sino también de la efectividad de su organización y de sus técnicas administrativas.

La aplicación efectiva o inefectiva de la administración está ligada en forma directa con el éxito o el fracaso de cualquier organización o en cualquier persona. Resulta claro y comprensible que la administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida.

Una manera similar de aprender a aplicar la administración con éxito es la de aprender a ser un gran jugador, por tanto, si la mayoría de los jugadores reciben la misma cantidad y calidad de capacitación, ¿llegarán todos al mismo nivel de habilidad?. Los hechos dan como resultados que no. El ¿porqué?, es tal vez la diferencia entre un jugador exitoso y un jugador promedio, la suerte, la ambición o el impulso.

Pueden ser éstas cosas pero en realidad se encuentra en que a mayor medida es cuestión de comprender sus habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber cómo poner en práctica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

2. PRIMERAS CONTRIBUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Frederick W. Taylor realizó sus investigaciones en los primeros años del siglo XX y es generalmente llamado padre de la administración científica; muchas personas anteriores a él hicieron contribuciones considerables al desarrollo del pensamiento administrativo.

La principal preocupación de Taylor durante gran parte de su vida fue incrementar la eficacia y la eficiencia en la producción, no solo reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un pago mayor a los trabajadores, que se originase en el incremento de la productividad.

Los principios básicos que propuso Taylor y que fundamentan el enfoque científico de la administración son:

- 1.- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).***
- 2.- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.***
- 3.- Lograr la cooperación entre hombres, en vez de un individualismo caótico.***
- 4.- Trabajar para alcanzar la máxima producción y no una producción restringida.***
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible su prosperidad y la de su compañía.***

La filosofía de Taylor, se basaba en el mejoramiento de la productividad, en dar al individuo la oportunidad de ser productivo y en recompensar a los trabajadores según su productividad individual.

Otra de las personas que hizo también considerables contribuciones a la administración es Henry Fayol, llamado padre de la administración moderna, quien clasificó todas las actividades de una empresa en seis categorías: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Observo que estas actividades, existen en empresas de cualquier tamaño, así mismo Fayol clasificó las cualidades necesarias del administrador en: físicas, mentales, morales, educativas, técnicas y experiencia.

Fayol reconoció la necesidad de contar con los principios de administración y de capacitar a los administradores. Sostenía que los conocimientos administrativos al igual que los técnicos, se debían obtener en la escuela y después en el trabajo.

Enumero catorce principios basados en su experiencia, aclarando que no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aun en condiciones especiales y cambiantes, son aplicables no solo a las empresas comerciales sino también a las de carácter político, religioso, filantrópico, militar, etc.

Se resumen así:

- 1.- División del trabajo, aplicable a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.***
- 2.- Autoridad y Responsabilidad, considerándolas como relacionadas y señalando que se desprenden de ellas como corolario.***
- 3.- Disciplina, para lograrla se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.***
- 4.- Unidad de mando, ya que cada empleado no debe recibir ordenes de más de un supervisor.***
- 5.- Unidad de dirección, para cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan.***
- 6.- Subordinación, del interés individual al interés general. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.***
- 7.- La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.***
- 8.- Centralización, analizando el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales lo determinaran cuando se dé los mejores resultados.***
- 9.- Jerarquía de autoridad, refiriéndose a una cadena de autoridad, la cual va desde los rangos más altos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.***
- 10.- El orden, dividiéndolo en orden material y orden social, en un principio de organización.***

- 11.- Equidad, para los administradores que deben ser leales y respetuosos con el personal y demostrar cortesía y justicia en su trato.***
- 12.- Estabilidad del empleo, considerados como causa y efecto de la mala administración.***
- 13.- Iniciativa, para crear y ejecutar lo que se requiere. Se aconseja a los administradores que permitan a sus subordinados utilizar su iniciativa.***
- 14.- Espíritu de grupo, ya que la unión hace la fuerza y es principio de la unidad de mando, dando así importancia de la buena comunicación para obtenerse.***

3. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

El elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aun la misma Administración General.

El factor humano influye de tal manera en la Administración General y esta se identifica con la Administración de Personal, no obstante su importancia, no debe identificarse entre ellas, ya que, si bien como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con esta y por su especial trascendencia, la Administración de Personal se encuentra ligada a cualquiera de los demás campos administrativos, no obstante tiene características, reglas y técnicas completamente específicas.

Las funciones del administrador constituyen un marco de trabajo adecuado en torno al cual se organiza el conocimiento administrativo. No hay nuevas ideas, hallazgos de investigaciones o técnicas que no se ubiquen en estas clasificaciones.

Planeación.

Es una toma de decisiones que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Existen varias clases de planes, que abarcan desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada. No existe un plan verdadero hasta que no se tome una decisión, lo que existe es un estudio, análisis o propuesta de planeación, pero no un plan verdadero.

Planear es decidir con anticipación que se debe hacer hasta el lugar a donde queremos llegar en un futuro deseado.

Organización.

Es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles, para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que sean asignadas todas las tareas necesarias para lograr objetivos, y se espera que se asignen

La organización propone:

- Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.*
- Agrupar estas actividades en departamentos o secciones.*
- Asignar a los grupos de actividades a un administrador.*
- Delegar la autoridad para llevarla a cabo.*
- Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información de los niveles de la estructura organizacional.*

Ejecución.

Es la materialización de lo planeado y organizado sobre las actividades humanas y elementos materiales, tratando de coordinar los fines empresariales con los trabajadores.

El conocimiento y la habilidad para tratar a la gente y conocer su comportamiento son vitales en la administración. La gente genera la voluntad para hacer un tipo de trabajo. Tarde o temprano toda relación, todo problema y toda decisión implica al elemento humano da mayor énfasis a la importancia de la ejecución en el trabajo administrativo.

Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, incrementando el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizando equidad.

El proceso de la motivación indica que cualquier enfoque para comprenderla debería empezar con un tratamiento de las necesidades o deseos humanos.

Dirección.

Dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo, lo cual esta relacionado con el aspecto predominante e interpersonal de la administración.

Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo y de la necesidad de que los administradores sean efectivos.

Coordinación.

Es la esencia de la administración, puesto que el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la administración. Cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como contribuyen sus tareas a los fines dominantes de la empresa. Esto implica el conocimiento y entendimiento de los objetivos de la organización, no solo por parte de unos cuantos que están en los niveles superiores, sin no por todas y cada una de las personas que la integran.

La meta dominante de la empresa debe estar claramente definida y comunicarse a cada uno de los interesados. Los objetivos de los departamentos subordinados se deben diseñar para que contribuyan a los fines de la empresa.

Control.

Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y al poner en movimiento las acciones para corregirlos, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

La planeación debe preceder al control, los planes no se logran por si mismos. El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas, entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada.

Las actividades de control, por lo general, se refieren a la medición de los logros. Los hechos obligados para conformar planes consiste en localizar a las personas responsables de las desviaciones de la acción planeada, luego realizar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Las cosas se regulan al controlar lo que hacen las personas.

4. SUPERVISIÓN DEL PERSONAL.

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

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por un nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor. Sin embargo, el hecho de diferenciar en estos niveles, los papeles administrativos han conducido a considerables errores y malas interpretaciones acerca del proceso administrativo.

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

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

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

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad, la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié.

Los supervisores son el enlace técnico entre la administración y la estructura operativa de cualquier organización.

Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

La capacidad de manejar personal en forma exitosa exige la habilidad y el desarrollo de cualidades considerables, esto bajo una buena capacitación.

Colocar a un empleado en el puesto de un supervisor sin el beneficio de la capacitación es incitar la ocurrencia de los problemas asociados con la habilidad para manejar la tensión.

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

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

Es importante el hecho de reconocer las tremendas exigencias que se hacen a los empleados que actúan como supervisores dentro de las empresas, ya que se ha probado que éste tipo de actuación puede provocar muchas tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental.

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

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

Los supervisores de la actualidad pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir. Se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

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

A pesar de las limitaciones de autoridad que se les da, se espera que los supervisores hagan que se realice el trabajo y se les considera directamente responsables del desempeño de los empleados. Es por tanto que el supervisor, no el asesor especialista quien debe contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

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

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Sin embargo, debe quedar claro que para llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil, ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentran que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

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

Desafortunadamente otros permanecen en los puestos de supervisión debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional. Lo que debe quedar claro para aquellos empleados que aceptan el papel de supervisor es que deben tener el deseo constante del desafío y la satisfacción que producen estos tipos de puestos, porque sin ser supervisor no proporciona ingresos psicológicos es decir, satisfacción en el trabajo, desafíos, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

5. FUNCIONES DE SUPERVISIÓN.

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

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son en efecto, manipuladores.

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

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

Las habilidades conceptuales deben tenerlas los supervisores, la habilidad para conceptualizar está implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan.

Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender qué es lo que motiva a los empleados y hacia qué fines se ven motivados.

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 satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad. Por lo tanto los supervisores deben ser comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados. (La persuasión y la perseverancia son importantes al vender ideas).

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

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

Un requerimiento importante 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.

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

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tienen la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos deseados. Aunque se puede considerar a los empleados responsables por sus acciones, la responsabilidad final recae en la persona que ostente el cargo de supervisor. Siendo éste el caso, es esencial que los supervisores sean capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados.

En el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, un supervisor debe participar, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen un control limitado sobre el reclutamiento y la selección de personal.

No es requerimiento necesario que sea el empleado más hábil quien ocupe el puesto de supervisor, se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan. Cuando se selecciona a un supervisor sobre la base de educación formal, pueden éstos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tienen suficientes habilidades para funcionar en forma efectiva. O bien cuando los supervisores tienen conocimiento limitado del trabajo que supervisan y los empleados con los conocimientos necesarios se rehusan a cooperar totalmente presentándose problemas importantes en el logro de los objetivos trazados.

Para ser efectivo en el papel de supervisor se debe pensar y actuar como supervisor; la aceptación de un puesto de supervisión separa a una persona de los otros empleados. Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

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 de supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

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

- La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.

- Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios.

6. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN.

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

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

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

- Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo.

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

- Se debe dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.

- Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

- Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se debe considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo; sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor, ya que éste al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá intentar absolverse así mismo de las culpas y los errores de los empleados.

- Se debe ser justo y objetivo al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.

- Si los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar. El castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

- No siempre es muy recomendable; pero se debe intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible. Se debe 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.

- Deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época de la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

- Líderes y responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros son los supervisores. Ellos deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados que es lo que debe hacerse y como hacerse.

- Deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

- Responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque esta no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.

- Los conflictos son inevitables en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. Este es igual que la política no es malo en sí mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.

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

- Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros pueden confiar en su palabra.

7. LIDERAZGO.

La capacidad de guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos claves de todo buen Administrador. Es la habilidad de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

Administrativamente hablando, en sentido comparativo la supervisión tiene una doble dimensión que se manifiesta:

En el administrador que: planea, organiza, dirige y controla;

El Líder que: se comunica, asigna responsabilidades, motiva, resuelve conflictos, coordina, toma decisiones y orienta.

El concepto de LIDERAZGO, desde puntos de vista amplios que puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de los individuos que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal. Si el liderazgo existe y es inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas, que de no resolverse, conducirían a un eventual caos.

El Liderazgo es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con menores problemas. Los puestos de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles a través de elecciones, creándolos, o por medio de un sistema de sucesión.

Los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria; pero por lo general, actualmente es preferible asegurarse a través de medios voluntarios más que obligatorios.

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 o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones.

El liderazgo implica el ejercicio del poder. Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

- Los valores sociales cambiantes, como la tendencia excesiva a la igualdad.***
- La legislación que protege derechos de los trabajadores.***
- Oferta y demanda del mercado de trabajo.***
- Competencia, nacional y extranjera.***
- Disminución de los márgenes de utilidad.***
- Los sindicatos y su poder.***
- Los niveles superiores de educación formal de los administradores.***

Elementos o características.

El liderazgo como habilidad está integrado por tres componentes principales:

1. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones personales así como organizacionales;

2. Facultad para inspirar; y

3. Fuerza para actuar en forma tal que establezca un clima para despertar motivaciones.

El liderazgo es un aspecto interpersonal de la administración a través del cual los subordinados comprenden y contribuyen con efectividad y eficacia el logro de los objetivos de la empresa. Es una función difícil porque el administrador tiene que tratar con factores que no se conocen suficientemente y sobre los que no tiene control, como son los seres humanos.

Los líderes, individuos que discriminan.

La discriminación esta 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.

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

Cambio de actividades en el lugar de trabajo.

Los empleados tienen valores y actividades distintos a los que se tenían hace muchos años. En la actualidad, los empleados tienen más años de formación que sus antecesores, y también han estado más expuestos a las fuentes de información que pueden o no ser objetivas.

DELEGAR

Las ventajas de la delegación de tareas son:

- a) Es un excelente factor de motivación en los empleados.*
- b) Favorece la iniciativa de los subordinados.*
- c) Se reparte mejor el volumen de trabajo.*
- d) Es formadora porque la gente aprende a hacer cosas nuevas.*

Sin embargo, muchos jefes temen delegar el trabajo por diversos temores: Delegar necesita tiempo para enseñarle al empleado cómo hacer las cosas; Es más rápido hacerlo uno mismo; Los empleados no están lo suficientemente preparados; El jefe tiene miedo a parecer incompetente o inútil, etc...

Aprende a delegar, esto te dará más tiempo para crear y administrar tareas fundamentales de una jefa. Tus empleados se sentirán motivados y tomados en cuenta. Aquí, los pasos para delegar eficazmente:

- 1.- Planifica cuidadosamente la delegación; resultados esperados; en qué plazo deberá hacerse; quién lo hará; qué autoridad tendrá para lograrlo; qué medios financieros, materiales o humanos tendrá a su disposición; cómo te informarán los avances.*
- 2.- Elige a la persona en quién delegarás la tarea. ¿Debe ser una persona experimentada o una que deba adquirir experiencia?*
- 3.- Comunica claramente el trabajo por cumplir y asegúrate de que se haya entendido, haciéndolo repetirte las instrucciones.*
- 4.- Proporciona todo el apoyo necesario, tú tienes la experiencia, pero recuerda que ya no es tu trabajo y que la persona que eligiste, ya es capaz por ese sólo hecho.*
- 5.- Controla a distancia. Nada hay peor que tener al jefe detrás del hombro vigilando la tarea. Si así eres tú, quiere decir que tienes miedo de que tus instrucciones no hayan sido comprendidas y entonces la que estará mal serás tú y no tu empleado.*

8. ESTILOS DE LIDERAZGO.

Los administradores han practicado variados estilos de liderazgo que han sido examinados durante los últimos cien años, observando un cambio gradual importante en ellos. Los estilos han ido variando a través del tiempo, tantos tipos de líderes podemos ver y algunos otros con estilos combinados de autoridad.

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

Autócrata consumado.

Es aquel que da órdenes y espera el cumplimiento; es dogmático y positivo así mismo guía gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos, este se basa en que el supuesto liderazgo proviene de la posición que se ocupa y de que el hombre es perezoso por nacimiento e indigno de confianza.

Para dirigir el grupo se apoya en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en si mismo, se puede entender este estilo que supone precisar la fuerza a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

Paternalista.

Este trata a los empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también manipulador porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de lavar el cerebro; a fin de que hagan solo lo que el desea, en general despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

Trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemocrata si reúne al grupo para tomar decisiones, al final será quien diga la última palabra.

Indiferente.

Es un individuo que no toma responsabilidades, es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede lanza la pelota de la responsabilidad al primero que se acerque.

La realidad se busca que no tenga mucho de responsabilidad, sin embargo esto se presta a no estar en la supervisión de ninguna forma, tratando de evadir todo lo relacionado con ello dejando a cargo a quien este a su alcance y por tanto dejando así la fase de supervisor que se le otorga y que este solo acepta por situaciones económicas u otras que pudieran especificarse.

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 bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Es una persona que toma lo suyo da a cada quien lo que le corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

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

Rienda suelta.

Es también llamado Laissez Faire (dejar hacer), este método no quiere decir ausencia total de dirección por lo común el líder de rienda Suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo sus subordinados están libres de alcanzar estos objetivos en la manera que crean sea la mejor. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo cerciorándose de que estén a disposición del grupo de Recursos Humanos.

El supervisor autócrata tradicional:

***Manada y ordena.
Depende de su autoridad.
Engendra temor.
Siempre dice "YO".
Señala culpas y errores.
Conoce la respuesta de todos los problemas,
Convierte el trabajo en tarea ingrata.
Dirige el esfuerzo individual.
Fija todas las metas y las formas.
Dice "HAGAN ESTO"***

El supervisor efectivo:

***Enseña y aconseja.
Depende de la confianza y buena vol
Inspira entusiasmo.
Dice "NOSOTROS Y USTEDES".
Resuelve problemas.
Consulta y busca asesoramiento.
Convierte el trabajo en placer.
Inspira el esfuerzo del grupo.
Solicita la colaboración del grupo.
Dice "VAMOS A HACER ESTO".***

9. ADMINISTRACIÓN Y SU TIPO DE LIDERAZGO.

La administración ve de esta forma su tipo de liderazgo y son descritos de la siguiente manera:

1. Administración empobrecida.

La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión del grupo, se preocupan por la gente y por la producción muy poco.

2. Country club.

Los administradores o líderes tienen muy poca preocupación por la producción y se preocupan solamente por la gente. Promueven un ambiente de relaciones amistosas. Se le llama club de administración.

3. Tarea.

Llamado también administración autócratas del trabajo. Se preocupan sólo por la eficiencia de las operaciones, tienen poca o nula preocupación por la gente y son autócratas como líderes.

4. Posición intermedia.

Tienen una preocupación mediana por la producción y la gente, obtienen una adecuada pero no sobresaliente moral y producción. Comúnmente tienen una actitud autócrata benevolente hacia las personas.

5. Administradores de equipo.

Muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción. Combinan e interrelacionan las necesidades de producción de la empresa con las de los trabajadores.

Conclusión.

Es probable que se solucione diciendo que trabajar es una opción única, sin embargo se diría que el estilo más convincente para la empresa es el demócrata, sin lugar a su revisión. Más por el contrario que algunos subordinados por circunstancia o razón no despliegue su responsabilidad y su iniciativa, estos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisión por tanto no resultaría adecuado.

En realidad el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se presenten en un momento dado, dando lugar a un liderazgo situacional.

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

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 así mismo olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

Una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa, si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si recordamos y aplicamos lo siguiente:

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

10. FUENTES DE AUTORIDAD.

Existen tres clases de ella en las organizaciones:

- A) La basada en fundamentos racionales (jefatura). Autoridad Formal.**
- B) En fundamentos carismáticos (liderazgo informal). Autoridad Personal.**
- C) En fundamentos profesionales. Autoridad Profesional.**

La actividad basada en fundamentos racionales, se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran en puestos elevados para emitir órdenes. Se considera que un jefe tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas.

La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el líder está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo. Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por el contrario, aceptados y seguidos.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto, lo que ha de hacer, el líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

La autoridad del tipo profesional es la que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el líder debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que el sea capaz de solucionar sus dudas o resolver problemas relativos al trabajo.

Para esto precisa que tenga las cualidades profesionales requeridas para ello, sin esta característica no será respetados por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

En conclusión puede afirmarse que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad, formal, personal y profesional.

11. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, las comunicaciones que tienen muchas fuentes y se transmiten de muchas maneras, con frecuencia no producen los resultados que se esperan o pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se puede desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

Las criaturas sociables y por tanto, con la necesidad de comunicarse para interactuar entre ellos sin duda son los seres humanos. Cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerable durante todos los días de vida en comunicaciones.

La comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Por tanto, 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.

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

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

La comunicación real significa que, al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas, también deben considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando los escuchan.

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

A. Barreras de la comunicación.

1. Barreras de comunicación efectiva.

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

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

Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores. Además se debe tener en cuenta la actitud cambiante de la fuerza de cualquiera de los sentimientos.

2. Barreras en el lenguaje.

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

Las profesiones legal y médicas son notorias por utilizar el lenguaje en forma que, a menos de que una persona haya tenido capacitación en esa área, hacen difícil entender sus comunicaciones.

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.

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existen una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos más que con personas a las que no comprenden ellos.

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

3. Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.

La mayoría de las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios.

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

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

De nueva cuenta, el prejuicio no es hacia los hombres en general, se dirige hacia ellos cuando funcionan en lo que se considera un papel femenino; como todo el mundo sabe, vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos al cambio.

4. 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.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente.

Independientemente de si la comunicación es ascendente precisa debido a que las personas actúan o reaccionan de acuerdo a lo que reciben, que pudiera ser el efecto de la información sobre sus capacidades y prestigio.

5. 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.

Sin embargo, es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella.

6. 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.

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

7. Barreras generales.

- A. Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.**
- B. Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.**
- C. Sentimientos de prepotencia.**
- D. Superioridad o inferioridad percibida.**
- E. Protección del mismo prestigio.**
- F. Actuaciones inapropiadas.**
- G. Ruido, distracción y falta de privarí.**
- H. Agenda o mensajes ocultos.**
- 1. Falta de claridad en intención y significado.**
- J. Malos hábitos de atención.**
- K. Decir la verdad a medias.**

Barreras ascendentes:

- 1. Intimidar a los empleados**
- 2. No darse tiempo para escuchar.**
- 3. Mostrar falta de interés.**
- 4. Aplicar un liderazgo débil.**
- 5. Crecer de confianza.**
- 6. Humillar a los empleados.**

Barreras descendentes:

- 1. Sospechas, temores.**
- 2. Falta de confianza.**
- 3. Tendencias a prejuzgar.**
- 4. Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.**

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

B. Canales formales de la comunicación.

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: los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

También es fácil comprender porque con frecuencia existe una gran renuncia a cambiar flujos establecidos. Los cambios en los flujos de información usualmente ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

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

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre.

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

C. Canales informales de comunicación (rumores).

Muchos supervisores tienden a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. 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.

Debido a la inestabilidad de las relaciones sociales los rumores no tienen un patrón o duración definidos en forma explícita. La participación en los rumores varía de acuerdo a los sistemas formal e informal, a las personas que tienen acceso a la información y a las personas que ven afectadas por la misma y a otras variantes.

Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:

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

- No se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro.

Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

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

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

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

D. Lo que se debe comunicar a los empleados.

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

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

A continuación mencionaremos algunos tipos de información que los empleados necesitan y desean saber:

- La historia de la empresa, sus productos, servicios así como también el desarrollo y la comercialización de estos.***
- Las políticas y procedimientos de empresa que les afectan.***
- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados***
- Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa.***
- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.***
- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.***
- Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.***
- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo.***
- La condición financiera de la empresa, de una manera general.***
- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios.***

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

12. SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

Actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados.

Es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

La selección de personal, constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones. Podríamos definir la selección de personal como un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado.

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

No se debe olvidar que el funcionamiento y la evolución de las organizaciones, dependen primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse sin exageración, que una organización, es el retrato de sus miembros.

El costo de reclutamiento, en especial de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los últimos años, así también es bastante común el hecho de que cada vez escasean más los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las empresas.

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

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

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del período de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya sea que estén representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el trabajo una vez que han terminado un período de prueba preestablecido. La mayoría de los supervisores reconocen lo difícil que es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si éste ya a acumulado antigüedad.

Es esencial que los supervisores participen de manera "formal" en el proceso de selección, orientación y colocación. Una empresa que no incluye a los supervisores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa. Cuanto mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participen en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se realice la selección correcta.

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

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

Estos argumentos defensivos son inaceptables cuando se consideran los costos de malas selecciones. Este es el caso de tratar de ahorrar centavos y gastar pesos.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como también los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc.

Antes de describir el proceso, es conveniente, hablar sobre tres principios fundamentales de la selección de personal, los cuales son:

- Colocación.***
- Orientación.***
- Ética profesional.***

Colocación. Es parte de la tarea del seleccionador, tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en sus propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene habilidades necesarias para un determinado puesto, peros 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 no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir; dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implicara un intercambio de información entre diversas organizaciones.

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

Elementos de la selección.

El proceso comienza cuando se presenta la oportunidad o bien la falta de un empleado, haciéndose una vacante.

1. Vacante.

Se entiende por está, como 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 venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir la vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo, en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

2. Requisición.

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

3. Análisis y valuación de puestos.

Pudiéramos decir que una vacante es una pieza faltante de una maquina, si no tiene idea de la forma de la refracción ni de las funciones, es imposible llenar ese hueco. El análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

4. Inventario de recursos humanos.

Consiste en la localización de las personas que actualmente estén prestando sus servicios en la organización, para checar si alguno reúne los requisitos establecidos para la vacante. Y puede contribuir en la oportunidad de que esto implique uno o varios ascensos.

5. Reclutamiento.

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

Fuentes de reclutamiento.

A. Fuente interna.

Es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Esta fuente de reclutamiento, las ventajas que reporta se manifiestan en la integración del personal de nuevo ingreso, sin embargo las desventajas se consideran mayores a sus ventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de su trabajo disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega acceso, etc.

B. Fuente externa.

Dentro de este tipo de fuentes de reclutamiento es importante mencionar las siguientes:

- Agencias de empleo.***
- Medios publicitarios.***
- Universidades.***
- Bolsa de trabajo. Entre otros.***

Es de mucha importancia prestar atención a estas fuentes de reclutamiento, será determinante en la efectividad de reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, 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.

6. Solicitud de empleo.

El área asignada a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de muchos candidatos. Sería aconsejable, una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada; también es importante que esta sea accesible a los solicitantes.

La solicitud de empleo a llenar por el candidato deberá contener a parte de otros datos lo siguiente:

- Datos personales.***
- Datos familiares.***
- Experiencia ocupacional.***
- Puesto y sueldo deseado.***
- Disponibilidad para iniciar labores.***
- Planes a corto y largo plazo. Entre otros.***

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando, es necesario precaverse de pedir datos que no tienen repercusión alguna en el proceso de selección.

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.

7. 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:

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

Técnicas de entrevista.

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

A. Entrevista dirigida.

Es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabaja a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja es, que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas, tienden a ocasionar ansiedad, piensan que el entrevistador desea oír lo que en verdad están pensando.

B. Entrevista no dirigida.

Es un método estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta, sobre necesidades, metas, sentimientos y actividades.

Pretende descubrir como y que piensa así como que siente la persona que se entrevista además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta. Esta es difícil de dirigir y que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al mismo tiempo que escuchan con efectividad. Lo que se obtiene de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

Dentro de este paso del proceso de selección podemos mencionar:

- Entrevista inicial.***
- Entrevista de selección.***

Entrevista inicial.

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

Entrevista de selección.

De hecho la entrevista es una interrelación 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.

Continuamente el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que se pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Conducción de una entrevista exitosa.

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo.

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

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante. También deben estar familiarizados con las prácticas de igualdad de oportunidades y de empleos justos y asegurarse de no hacer preguntas que violarían la ley.

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

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

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

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

Los supervisores deben aprender también las restricciones bajo oferta de trabajo en otra empresa, por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

8. Pruebas (tests).

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

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

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, etc., tales métodos en si no constituyen una panacea, 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 médico, investigaciones socioeconómica, etc.

9. Examen médico.

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

Según los artículos 15, 16 y 17 de la secretaría del trabajo es obligación de las organizaciones de mandar practicar estos exámenes médicos de admisión y periódicos a sus trabajadores.

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

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

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

10. 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 interpelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes de los mismos, etc.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

- Antecedentes familiares: Nombre, estudios y ocupación de los padres. De los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado, etc.).

- Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- Situación económica: Presupuesto familiar, renta, colegiatura, propiedades, ingresos, etc.

Existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionada a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a operar la baja del candidato en los treinta primeros días.

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

11. 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 corresponde un papel asesor de dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una " prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc; facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

Al no ser necesaria la prueba de situación con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, precediéndose 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.

Es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es mejor tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

12. Inducción.

Una vez que se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar el puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del nuevo individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. 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:

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

B. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene lo siguiente:

- 1. Historia de la organización.***
- 2. Objetivos de la organización.***
- 3. Horarios, días de pago, etc.***
- 4. Artículos que produce o servicios que presta.***
- 5. Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.***
- 6. Políticas de personal.***
- 7. Prestaciones y remuneraciones.***
- 8. Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.***
- 9. Reglamento interior de trabajo.***
- 10. Plano de las instalaciones, en pequeño.***
- 11. Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.***

Capacitación y desarrollo de empleados.

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

Algunos de los programas más comunes sobre capacitación y desarrollo:

- A. Capacitación por inducción.**
- B. Capacitación hacia nuevas técnicas.**
- C. Capacitación por equipo y procesos.**
- D. Capacitación para desplazamiento tecnológico.**
- E. Capacitación correctiva.**

Con posterioridad se realizarán diferentes actividades entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado exprofeso para investigar la información que el personal pudo retener de la sesión recibida).

- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

- Presentación ante los representantes sindicales en su caso.

- Presentación con parte del personal de la organización especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.).

- Información otorgada por el gerente del área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.

- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento.

- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

Estas son solo algunas de las actividades, para que un programa de inducción sea lo más efectivo posible, es necesario que la propia organización lo haga en la forma que más les convenga.

13. Entrenamiento de personal.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas mas adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; a continuación solo se mencionan algunas de ellas:

- Rotación de personal entre diversos puestos.**
- Lecturas dirigidas.**
- Redacción de artículos.**
- Análisis de casos.**
- Discusiones dirigidas.**
- Seminarios.**
- Mesas redondas.**
- Viajes de estudio.**
- Conferencias.**
- Retiros.**
- Demostraciones.**
- Cursos internos y/o externos.**
- Juegos de gerencia.**
- Instrucción programada. Etc.**

Dentro de esta fase del proceso de selección podemos mencionar también la capacitación y el adiestramiento.

Donde la capacitación es la parte del entrenamiento del personal, la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Y el adiestramiento es la forma de proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

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

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.

Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

-Para los empleados.

Los empleados con capacitación, generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia terminan convirtiéndose en empleados problema, debido a que tienden a protegerse así mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en si mismo satisface diversas necesidades; desarrollan una imagen fuerte, en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa.

-Para la empresa.

Se puede mencionar los siguientes: Una fuerza de trabajo capacitada es mas eficiente y efectiva, siendo así sus costos probablemente serán menores que el de los competidores cuyos empleados no están capacitados, por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores.

En los mercados competitivos actuales, una empresa puede darse el lujo de permanecer inmóvil durante mucho tiempo, ya que la haría destruirse a si misma.

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

Puntos que debemos tomar en cuenta para la elaboración de un programa de capacitación:

- Para elaborar un programa de capacitación, los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa, y ser tanto generales como específicos.

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

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

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

Elaboración de un programa de capacitación.

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

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

Es posible que el mejor enfoque sean simulaciones en equipo electrónico, pero su costo es con frecuencia prohibido, así es que los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje y que puedan ser pagados.

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

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

CASO PRACTICO

HISTORIA DE LA EMPRESA

Nombre de la organización: Espectáculos "Aguilera".

Actividades que realiza :

Se dedica a realizar actividades para los grandes eventos en teatros, cines, grupos musicales, variedades teatrales, variedades artísticas, espectáculos en general ayudando en todo lo necesario para que los eventos se lleven acabo con total satisfacción.

Su trabajo consta de los traslados de los artistas, sus contrataciones en los teatros, cines o centros de espectáculos; convenios de los artistas y representados, representación artística, publicidad (En radio, televisión, periódicos, revistas, folletos, mantas, propaganda en general).

Los colaboradores que manda esta empresa son llamados representantes encargados, ya que su actividad es encargarse de todo lo necesario en el espectáculo de su cliente del momento o bien del artista que este en contratación.

La organización también se encarga de la contratación de personal necesario para cada evento, del material que se utiliza, del pago de los empleados, de la seguridad del artista, de su agenda y entrevistas así también del chequeo de boletos de entrada del artista entre otros.

Localización de sus oficinas generales:

Sus oficinas generales, se encuentran dentro de un prestigiado hotel de la ciudad de Monterrey, Nuevo León. (Base directa y oficina matriz privadas).

Caso que se presenta:

El artista del momento, Terius Williams , Artista traído desde Canadá, con un historial magnífico, un éxito rotundo en toda América y países de habla hispana, viajó a España y pasa por México durante una larga temporada, haciendo una gira por el País.

Solicita representación en espectáculos "Aguilera", prestigiada organización con un magnífico récord de artistas y un excelente equipo de trabajo, dicha organización atiende al momento a grandes artistas como Luis Miguel en Miami, Lupita D'Alessio en México, Verónica Castro en Guadalajara entre otros, ahora Terius Williams llega y habla directamente con el representante de la organización el Sr. Aguilera, quien explica la gran fama de su organización y sus planes innovadores así mismo que la organización en estos momentos esta llena de trabajo, sin embargo, por su insistencia concluye en que se le apoyará en su gira solo por un período de seis meses.

La gira comienza en Monterrey, después sigue Montemorelos, Anáhuac, San Nicolás y Apodaca en Nuevo León. Continúa en Reynosa, Matamoros, Tampico en Tamaulipas. Después por otros lugares de México y finalizará en Guadalajara Jalisco.

Ofrece , equipo 100% completo, para toda la gira. Publicidad 75%, viajes y hospedaje 50%.

Trato concluido y Comienza en Monterrey, en el teatro "DINASTIA".

El espectáculo lo hace el mismo con la ayuda de el público, este es un trabajo relativamente sencillo, pues la gente se entretiene y se divierte. El espectáculo lleva una explicación de quien es él y lo que realiza, después de un show cómico efectuado por las personas del público y son ayudadas por las edecanes y los jóvenes de seguridad y finaliza con un surtido de personas que desean imitar a algunos artistas de fama internacional.

La cantidad de personal necesaria son:

- luces. Sr. Gerardo López***
- música y sonido. Sr. Roberto Villanueva***
- escenarios. Auxiliares (3 Personas, hombres jóvenes)***
- vigilancia. Guardias de seguridad (6 personas, hombres)***
- edecanes. Decoradoras (5 personas, mujeres)***
- encargado. Sr. Antonio García***
- representante encargado de la organización Sr. David Garza***
- auxiliar representante de la organización Srita. Lissa María Mtz.***

Los señores Antonio, Roberto, Gerardo y David tratan directamente con el Artista, siguiendo al pie de la letra sus instrucciones; la Srita Lissa María Mtz., solo trata con el Sr. David su jefe inmediato y su contratador. Las demás personas entre vigilancia, edecanes y auxiliares, tratan directamente con el señor Antonio García.

Existe otra persona que es el dueño de espectáculos "Aguilera", el Sr. Aguilera y el solo supervisa el evento desde un punto lejano del trabajo, y es quien trato con el artista Terius Williams.

Inicia el trabajo, el dueño de la empresa tuvo demasiados clientes, la mayor parte del personal fue enviado con varios artistas, el Sr. David Garza, representante de la empresa, fue elegido para ir de gira con el Sr. Terius Williams, quedando así como representante encargado.

La presentación del artista inició el día 28 de Febrero, continuando todo los siguientes meses y contratan a una señorita para el puesto de representante auxiliar, su nombre Lissa María Martínez, por un contrato de 3 meses para iniciar, la joven de bella distinción y un porte elegante dan mucho de una buena personalidad, esto ayuda a ser contratada ya que el Sr. Aguilera lo autorizó directamente y fue contratada por el Sr. David Garza.

La joven principiante fue contratada con rapidez por la ausencia de personal que en ese momento había y sin ninguna precaución acerca de sus antecedentes personales, solo un contrato que la ayudaba a estar dentro de espectáculos "Aguilera", sin hacerle exámenes de admisión ni alguna secuencia de selección del departamento de recursos humanos de la organización.

Los días pasaron y fue entonces cuando se notó la falta de experiencia de la joven encargada de varias actividades, al no poder con ellas tomó las de sus jefes haciéndolos a un lado y buscándoles problemas con sus superiores, me refiero al Sr. David Garza y el Sr. Antonio García, quienes al ser los encargados directos de los eventos fueron poco a poco substituidos por la astuta joven Lissa María Mtz., sus actividades eran efectuadas por el personal auxiliar y las edecanes.

Los problemas no terminaron solo en ello, sino que después ella se nombró secretaria personal del Sr. Terius Williams, provocando el disgusto de las personas que lo rodeaban y de los empresarios que buscaban al artista para hacerle nuevas propuestas, al ser atendidos por la Srita. Lissa María Mtz., quien tomaba un aire de superioridad y prepotencia que parecían característicos de la joven.

El Sr. Terius Williams al ver lo que ocasionaba la Srita. Lissa María Mtz. Decidió indagar sobre su contratación y sobre lo que opinaban las demás personas que trabajaban con él, y al hablar con las edecanes y los auxiliares se dio cuenta que no estaban a gusto que ya había cambiado a las edecanes anteriores por otras jóvenes y los auxiliares mencionaron su disgusto con ella, por su prepotencia, su forma de delegar sus actividades y que ella efectuaba actividades de los señores Antonio, David y de él mismo.

Al darse cuenta de lo que sucedía habló con los encargados, discutiendo fuerte y reprendiendo su actitud para con tan importantes responsabilidades que solo a ellos se les había encomendado, ahora existía un grave problema, la Srita. Lissa, y por el momento sin solución, pues no convenía despedirla y además estaba un contrato de por medio, lo peor de todo es que se acercaba el fin de semana y era muy difícil conseguir otra joven, se llamó al departamento de recursos humanos de la empresa y se les comento el problema, pidiendo así que se solicitara a otra señorita con las características de dicho puesto y también la indagación del problema que se tenía con la Srita. Lissa, buscando sus antecedentes para poder despedirla y romper su contrato o bien buscar otra solución.

Después con el Sr. Aguilera, no podía concebir lo que sucedía, esto jamás le había pasado y estaba muy apenado con el Sr. Terius Williams que realmente estaba cansado de la situación por la que estaba atravesando.

La Srita. Lissa María Mtz., fue despedida después de su último error en el cual quedo afectado todo el personal, así mismo, quedo un puesto vacante y posteriormente se informó al departamento de recursos humanos para la contratación de un nuevo auxiliar, después de los traslados a Tamaulipas, se efectuo el cambio de la Srita. Lissa, dejandola en Monterrey directo en la empresa y se contrató a la Srita. Ruiz, claro que la Srita. Lissa dejo muchos problemas con las contrataciones del nuevo teatro, sin embargo la srita. Ruiz trato de ayudar a arreglar esta situación.

Al enterarse de lo que había sucedido con esta joven, se informó de sus expedientes y buscó información de la joven, encontrando sus antecedentes la auxiliar de selección de personal en el área de recursos humanos de la empresa y se obtuvo la siguiente información:

Lissa María Mtz. en su trayectoria se caracteriza como una joven de escasos 19 años que demuestra una edad de 23 y que tiene una belleza física agradable, su familia tiene contacto amistoso con el Sr. Aguilera.

Ella aprovecho esto como una oportunidad al verse desempleada,

- Trabajó en una tienda de ropa, como encargada y vendedora en los meses de septiembre a noviembre de 1994, fue despedida por prepotente, y de mala administración.

- Anteriormente trabajó en una compañía de seguros de la cual tuvo problemas con su jefe inmediato y con la esposa de éste, se le conocía como intrigosa y muy problemática, fue despedida en junio de 1994.

- Trabajo en una secundaria y fue despedida por maltrato a menores En Septiembre de 1993.

El análisis no fue la base del problema, por el contrario, el problema inició desde su contratación rápida, efectuada por el Sr. David Garza quien se le autorizó la contratación por la rapidez del evento, directamente por el Sr. Aguilera, quien al saber que era hija de un conocido, no dudo en aceptarla.

Se examinó también el hecho de su contratación y se entendieron los motivos, por tanto fue la falta personal en el puesto de encargados así que fue disculpado el Sr. David Garza.

No fueron ni la rapidez, ni sus habilidades para el puesto lo que efectuó mal la joven, sino que sus antecedentes volvieron a verse dentro del espectáculo con el personal que ahora ella pagaba y liquidaba en su caso para nuevamente contratar a personal eventual.

Los problemas se dieron en la prepotencia con las edecanes, la excesiva confianza con sus jefes y sobre todo por tomar decisiones que no le correspondían a ella, y nombrarse secretaria personal y encargada de la agenda y llamadas del Sr. Terius Williams. Es un atrevimiento bastante difícil de pasar.

También el problema se dio con más facilidad al verse que el Sr. Antonio y el Sr. David Garza dieron facilidad a ser substituidos por la Srita. Lissa. El problema se detuvo cuando llegó a manos del Sr. Terius Williams, ya que el no soportaría que tomen sus decisiones y mucho menos que alguien lo sustituya.

Resultados de este caso.

1.- Dirección.

Se muestra con un estilo demócrata con el personal al dejarlos con sus responsabilidades y la repartición es sumamente desolgada sin tomarse en ellos sus compromisos.

Al no obtener buenos resultados se muestra Paternalista con sus encargados y muy apenado con su cliente, olvidando rápidamente el problema y buscando una buena disculpa para rápidamente ayudar a su cliente.

2.- Administración.

A pesar de que lleva un buen control de selección y tiene buen prestigio en sus instalaciones de servicio, así como una buena fuente de personal seleccionado para toda ocasión, esta vez fueron eludidos los procedimientos y las secuencias por ahorrar tiempo, esto salió bastante contraproducente, pues resulto muy caro el error.

3.- Comunicación.

Es deficiente, ya que la comunicación que existe de la dirección a sus encargados es muy lejana, la comunicación que hay entre el personal es muy relativa y para saber los problemas de su personal fue necesario ver el cambio de este y su deficiencia en el trabajo.

La comunicación que existe entre personal general y encargados no es tomada en cuenta por una parte y cuando llegaba a su destino por medio de la auxiliar era distorsionada a conveniencia de la auxiliar de encargados, por lo tanto se deduce que hay poca comunicación entre el personal y los superiores así mismo existe una comunicación informal en el espectáculo.

4.- Selección de personal.

No debe de ignorarse lo que se tiene, el departamento de recursos humanos de esta compañía es muy eficiente y efectiva, hasta ahora todavía no ha tenido graves problemas con el personal seleccionado, al contrario han elevado su buen trabajo dándole a la organización una prestigiada fama internacional, no se acepta la idea de no tomar en cuenta al departamento por la rapidez del evento.

Las personas que han ocupado el puesto de auxiliar, han sido personas capaces y acordes con las características solicitadas por dicho puesto, gracias a la selección de personal que hay en esta organización.

La forma en que fue despedida después de haber ocasionado el cambio de 5 edecanes y el maltrato de varios de los empresarios que visitaban al Sr. Williams no fue nada práctico, fue tan rápida como su contratación, sin embargo, se tuvo que liquidar su contrato, buscar sus antecedentes, checar su curriculum y todo ello efectuó un gasto muy fuerte para la organización.

Actualmente la vacante fue substituida por otra señorita que siguió una secuencia de selección de personal, la Srita. Reyna Ruiz, quien pasó por la selección, capacitación y adiestramiento directo de la organización de espectáculos "Aguilera".

Al darse el problema, se identificó el origen y se dan las siguientes recomendaciones:

1.- Limitar las funciones de la auxiliar desde el momento que ocupe el puesto, no se toma en cuenta entre las discusiones y aclaraciones de problemas entre los encargados, el artista y el director general.

2.- El director general que en este caso es el Sr. Aguilera, haga uso de su autoridad, no se deje influir por conocidos, con el fin de que no se deje manipular por nadie, en este caso por la auxiliar, ni por el personal general.

3.- Contratar a una persona de un puesto elevado y competente requiere la seguridad que brinda el departamento de recursos humanos, para su examinación y su adiestramiento dándole la capacitación adecuada.

4.- Que las personas encargadas tomen curso de capacitación para su forma de comunicación con los empleados, para su atención con los empresarios que los rodean y para las atenciones a los clientes artistas que solicitan de nuestra representación

DESPEDIDA

He llegado al final de mi carrera profesional, y es en este momento en donde debe uno hacer alto en el camino y valorar los objetivos trazados y alcanzados; es aquí en donde uno se siente feliz y realizado porque ha dado un paso más.

Y no importa si ese paso tuvo dificultades o qué fue lo que hice para alcanzarlo, lo importante es que he llegado.

El valorar todo lo que podemos realizar es reafirmar nuestro autoestima, llenemos nuestra mente de ideas positivas, realistas y verdaderas, que nos hagan ser mejores y sentirnos bien.

SOY FELIZ PORQUE ESTOY VIVA Y PUEDO DAR LO MEJOR DE MI.

Mayra.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION.

Koontz / O' Donnell.

3a. Edición.

Mc Graw Hill.

México, D.F.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Fernando Arias Galicia.

2a. Edición, 16a. Reimpresión, 1986.

Offset Larios S.A.

México, D.F.

ADMINISTRACION DE PERSONAL 1era. PARTE.

Agustín Reyes Ponce.

1a. Edición, 12a. Reimpresión, 1980.

Limusa S.A.

México, D.F.

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.

La Dirección de los Grupos Humanos.

Isaac Guzmán Valdivia.

1a. Edición, 4a. Reimpresión.

Limusa S.A.

México, D.F.

APUNTES DE LA FAC. DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA.

Administración de Personal.

Departamento de Administración.

Ing. Leopoldo Flores Yañez.

Ing. José Luis Arredondo Díaz.

Fac. De Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

Universidad Autónoma de Nuevo León.

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México.

