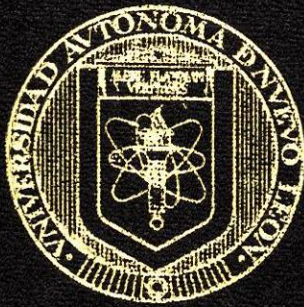


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA**  
**Y ELECTRICA**



**LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA**  
**DEL PERSONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR**

**PRESENTA:**

**DAISY ANGELICA VARGAS ALCOCER**

**ASESOR: CAT. ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ**

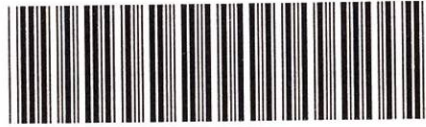
**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON**  
**MARZO, 1997.**

F  
HF5549

V3

1997

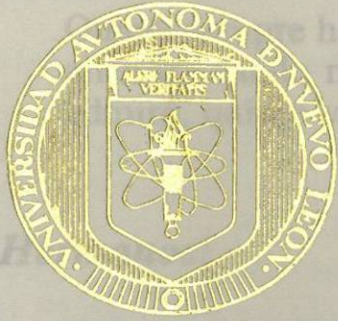
c.1



1080096894

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA

A mi Madre:



A mis Hermandades:

Quienes durante toda mi vida siempre me apoyaron y confiaron en mí.

A mis Maestros:

LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DEL PERSONAL

Porque gracias a ellos hoy tengo una de las herencias más preciadas que una persona pueda tener, la educación.

A mis Amigos:

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

Quienes lograron hacer de la universidad un lugar para recordar con gran orgullo con su apoyo y su desinteresada logré llegar a conocer lo que es la amistad.

PRESENTA:

DAISY ANGELICA VARGAS ALCOCER

Pero principalmente a Dios, quien me dió la vida y la dicha de llegar a graduarme.

ASESOR: CAT. ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON  
MARZO, 1997.

T  
HFSS 9

V3

1997



Este proyecto lo dedico con todo mi amor, cariño y respeto a todas aquellas personas que han estado a mi lado durante toda mi vida.

***A mi Madre:***

Quien siempre ha creído en mí, dándome consejos y palabras de aliento cuando más lo necesitaba, por ser la persona que más admiro, quiero y respeto, a ella muchas gracias.

***A mis Hermanos:***

Quienes durante toda mi vida siempre me apoyaron y confiaron en mí.

***A mis Maestros:***

Porque gracias a ellos hoy tengo una de las herencias más preciadas que una persona pueda tener, la educación.

***A mis Amigos:***

Quienes lograron hacer de la universidad un lugar para recordar con gran cariño, ya que con su amistad pura y desinteresada logré llegar a conocer lo que es la verdadera amistad.

***Pero principalmente a Dios, quien me dió la vida y la dicha de llegar a graduarme.***

## INDICE

<b>I.- Justificación del curso. . . . .</b>	<b>1</b>
<b>II.- El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización. . . . .</b>	<b>2</b>
1.- Funciones de Supervisor. . . . .	5
2.- Actividades apropiadas de supervisor. . . . .	7
<b>III.- Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo</b>	<b>10</b>
1.- Estilos de dirección (tipos mas comunes de supervisores) . . . . .	12
a) El Autocrata Consumado . . . . .	13
b) El estilo paternalista. . . . .	14
c) El estilo indiferente . . . . .	15
d) El estilo de rienda suelta. . . . .	16
2.- Liderazgo situacional. . . . .	16
<b>IV.- Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores. . . . .</b>	<b>19</b>
1.- Barreras de la comunicación. . . . .	20
a) Barreras de la comunicación efectiva. . . . .	20
b) Barreras en el lenguaje . . . . .	20
c) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones . . . . .	21
d) Barreras creadas por el puesto. . . . .	21
e) Barreras creadas a traves de los espacios. . . . .	22
f) Barreras generales. . . . .	22
2.- Canales formales e informales de la comunicación. . . . .	23
<b>V.- Selección , Orientación y Capacitación de empleados. . . . .</b>	<b>29</b>
1.- Entrevista de Selección. . . . .	30
a) Tecnicas de entrevista. . . . .	31
b) Preparación de la entrevista . . . . .	32
c) Conducción de una entrevista . . . . .	33
d) Los peligros que se deben evitar al entrevistar . . . . .	35

2.- Orientación a los nuevos empleados . . . . .	36
3.- Capacitación y desarrollo de empleados . . . . .	37
a) Beneficios de la capacitación . . . . .	38
b) Elaboración de un programa de capacitación . . . . .	38
<b>VI.-Caso práctico . . . . .</b>	<b>41</b>
1) Historia de la empresa . . . . .	41
2) Organigrama del área en conflicto. . . . .	44
3) Información general de las personas involucradas en el conflicto. . .	45
a) Puesto, Nombre y Carrera.	
4) Desarrollo del caso, Cual es el problema? . . . . .	48
5) Solución. . . . .	49



## ***I.- Justificación del curso***

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

Es precisamente por ésto que me interesó en gran manera el curso, ya que pienso que en cualquier área donde me desarrolle siempre tendré que contar con una buena administración si deseo tener éxito, tarde que temprano todos los profesionistas nos convertimos en administradores si es que deseamos llegar a ocupar puestos de gran importancia , pero para llegar a ocupar este tipo de puestos es necesario ser un buen líder, ganar el respeto y la confianza de una persona no es fácil, por eso se que este curso es un buen inicio para todo lo que aún me falta por aprender pero eso solo lo lograré con la experiencia aplicando bien los conocimientos que se me han impartido y abriendome a inovaciones y estudios que en un futuro tenga que tomar, ya que el aprendizaje es continuo, en el mundo siempre hay cambios y nosotros como profesionistas debemos estar abiertos a los cambios.

## **II.-El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización**

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.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por niveles de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor. Mas sin embargo, los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

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

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

Cual es la diferencia que existe entre un administrador y un supervisor? La diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino tambien 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 algun 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.

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

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto mas complejo y difícil de la administración de una organización.

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

No debe pasar desapercibido 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.

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

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignar a la administración de personas, para ésto debermos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas debe tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos; por tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el del supervisor moderno.

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

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleve 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 del trabajo.

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

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

Muchos de ellos se sienten con frecuencia confundidos, inseguros, deprimidos, apáticos y aún hostiles hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la misma empresa teniendo como consecuencia muchos problemas para la organización.

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos trazados, y si los supervisores actúan solo como representantes de los empleados se encontrarán 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. Aunque debe quedar claro que 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 la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

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

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados aceptan puestos de supervisión pero después encuentran que se lo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

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

## **1.- Funciones de un supervisor.**

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

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

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

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

Un requerimiento importane y que con frecuencia se pasa por alto en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la

empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro. Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los niveles de administración 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 tiene la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.

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 este el caso, es esencial que los supervisores sean capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados.

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

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. Deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

1. Los supervisores son parte del equipo de administración, 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.
2. La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; 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.

3. 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 sólo deseables sino, necesarios. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

## **2. Actitudes apropiadas de supervisión**

- A) La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo, satisfacer necesidades personales.
- B) Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- C) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.
- D) Los supervisores deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aun cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no está personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a sus empleados.

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

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

- F) 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 este al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse así mismo de las culpas y los errores de los empleados.
- G) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.
- H) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar. El castigo puede ser parte de la terapia de rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.
- I) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben 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 cuánta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.
- J) Los supervisores 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.
- K) Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: "Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo"
- L) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son sólo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.



- M) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.
- N) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en sí mismo. De nueva cuenta, es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, mas que destructivos.
- O) 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.
- P) Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.
- Q) 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.

### **III.- Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo.**

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

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

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

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.

#### **Los líderes como individuos que discriminan.**

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

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

#### **Evolución de los estilos de liderazgo.**

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

Como ya lo dijimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

- A) Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
- B) La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y practicas justas de empleo.
- C) Oferta y demanda del mercado extranjero.
- D) Competencia nacional y extranjera.
- E) Disminucion de los margenes de utilidad.
- F) Los sindicatos y su poder.
- G) Los niveles superiores de educacion formal de los trabajadores.
- H) Los niveles superiores de educacion formal de los administradores.

### **Cambio de actividades en el ligar de trabajo.**

Los supervisores de hoy no pueden vivir del pasado o anorar la epoca en que los empleados eran mas faciles de manejar, deben reconocer lo que existe y ajustarse a ello. Cuando los valores de los empleados son considerablemente diferentes a los de los supervisores va a darse un conflicto.

En el corto plazo los supervisores deben imponer sus decisiones a los empleados, y aceptar los mayores costos de control, comprometerse y adaptarse a los limites de la empresa o de lo contrario renunciar a su papel de supervision.

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

Se presentan problemas a la vez cuando las expectativas de los empleados exceden en gran medida las habilidades de la empresa para satisfacerlas.

Los supervisores deben tambien educar a sus empleados para que comprendan los limites practicos de lo que las empresas pueden poner a su disposicion y porque existen estos limites.

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

A) La estructura tecnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen tambien algunos puestos de produccion y de oficina que estan tan estructurados por la tecnologia de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administracion participativa.

B) Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviacion de los procedimientos estandar de operacion. Por lo tanto, no se puede aplicar la administracion participativa.

C) Existen algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que estan tan reguladas que la aplicabilidad de la administracion participativa esta limitada en cierta medida.

D) La administracion participativa puede funcionar solo si los empleados estan dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la administracion no desea la participacion de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su trabajo y que se les deje solos. Dentro de lo razonable solo contribuiran con las instrucciones recibidas.

E) Para que la administracion participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.

F) El desempeno debe ser conmesurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en este metodo de direccion participativa.

G) Se debe dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptacion de riesgos y el logro de metas y su sistema disciplinario debe estar orientado a dirigir la conducta de quienes no tienen un desempeno a la altura de los estandares o de las expectativas de la empresa.

## **1. Estilos de dirección (Tipos de supervisores).**

Hasta ahora solo se ha hecho referencia global a dos estilos de liderazgo en el manejo de personal que son el autocrata y el democrata; y de los cuales haremos una explicacion mas amplia enseguida y a la vez lo haremos con otros

dos estilos que tambien se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas:

**A) Autócrata consumado:**

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

Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, y que son las siguientes:

**A) Jefatura:** La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y el derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir ordenes.

**B) Liderazgo:** Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismaticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aqui el supervisor esta investido de caracteristicas personales que lo colocan arriba del promedio de los demas miembros del grupo convirtiendolo asi en lider.

El lider establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes.

**C) Autoridad Profesional:** Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer.

Ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta caracteristica no sera respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

En conclusion, puede afirmarse que la situacion ideal para las empresas, es que el supervisor reuna los 3 tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia, podemos entender al estilo autocrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

**Posibles reacciones del grupo:**

- A) Sumision y resentimiento.
- B) Aceptacion minima de responsabilidad.
- C) Irritabilidad.
- D) La gran satisfaccion es "hacer tonto" al supervisor.

**B) El estilo paternalista:**

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, carino, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado tambien "manipualdor" porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de manejar a la gente, de "lavarles el cerebro"; a fin de que haga solo lo que el quiere y como el quiere "por las buenas". Su actitud es de "vender la idea " y, en general, despierta afecto y simpatia con excepcion de que los que, advirtiendo el trato que reciben los sienten degradante.

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

**Posibles reacciones del grupo:**

- A) La mayoria siente simpatia hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.
- B) La iniciativa permanece estatica en espera de la reaccion del supervisor.
- C) Se registra tambien sumision y falta de desarrollo personal.
- D) Nadie desarrolla ideas positivas.

### **C) El estilo indiferente:**

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

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

#### **Posibles reacciones del grupo:**

- A) La moral del trabajo y la productividad al minimo.
- B) Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- C) El subordinado tiene poco interes en el trabajo o en mejorar.
- D) No existe espiritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.
- E) Nadie sabe que hacer ni que esperar.

### **D) Estilo demócrata (Administración participativa):**

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basandose 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 relacion y comparte con el manipulador una fuerte consideracion y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Si los autocratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponda; es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

El supervisor demócrata sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de estos dandoles mas autoridad y autonomia, exponiendolos asi mas y mas a sentirse sus propios jefes.

#### **Posibles reacciones del grupo:**

- A) Un alto indice de entusiasmo hacia el trabajo.

- B) Produccion de excelente calidad y cantidad (si la tecnologia y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- C) Excelente trabajo de grupo.
- D) Sienten que hay exito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- E) Menos problemas de rendimiento y motivacion.
- F) El supervisor esta mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su direccion constructiva.
- G) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades basicas.
- H) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participacion y comprension a traves de las decisiones a que llega el grupo.

**E) Estilo rienda suelta o Laissez Faire (Dejar hacer):**

Este metodo no quiere decir ausencia total de direccion. Por lo comun el lider de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados estan libres para alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor.

¿Podria encajar este estilo en todas las circunstancias?

No es posible, ya que de hecho se pueden presentar momentos en los cuales en vez de solucionar, provoque confusion y caos al presentarse circunstancias especiales al tomar una decision.

**2.- Liderazgo situacional**

estilos de liderazgo, la pregunta que se antoja es la siguiente: ¿Cual es el mejor tipo de supervision?

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor democrata resulta ser el mas efectivo; mas sin embargo, esto dependera en gran parte de los subordinados. Si estos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, estos se sentiran incomodos ante este tipo de supervisor y por lo tanto, no resultara ser el adecuado.



No existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones; en general, el mejor estilo de dirección no solo variara con la ocasión, sino que también estará influido por el tipo de líderes y de seguidores.

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

### **El supervisor efectivo:**

1. Enseña y aconseja.
2. Depende de la buena confianza y buena voluntad.
3. Inspira entusiasmo.
4. Dice "nosotros" y "ustedes".
5. Resuelve problemas.
6. Consulta y busca el asesoramiento.
7. Convierte el trabajo en placer.
8. Inspira el esfuerzo del grupo.
9. Solicita la colaboración del grupo.
10. Dice "vamos a hacer esto".

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

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si recordamos y aplicamos los siguientes:

1. Interesarnos auténticamente por las demás personas.

2. "Sonreir ". Debemos recordar que ningun problema se resuelve con caras adustas.
3. El nombre de una persona es para ella, el sonido mas importante que puede escuchar; hay que llamarle por su nombre.
4. Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demas a hablar de si mismos.
5. Debemos de hablar siempre de lo que interesa al projimo.
6. Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo "sinceramente".

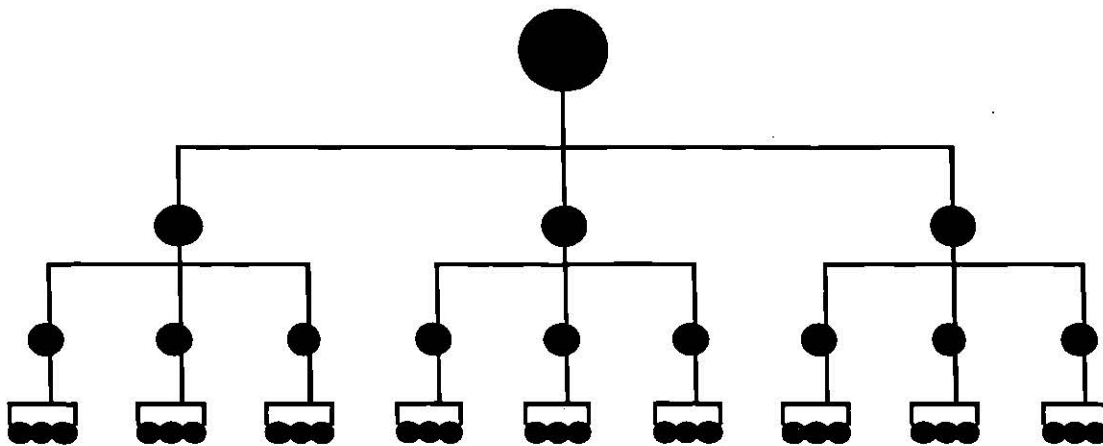
#### IV Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.

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

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. Dicho en otras palabras, la comunicación con efectividad eventualmente pierden contacto con otros; los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación.

Los supervisores y sus empleados funcionan en papeles de comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote-enlace.

#### **Sistema de comunicación de PIVOTE ENLACE.**



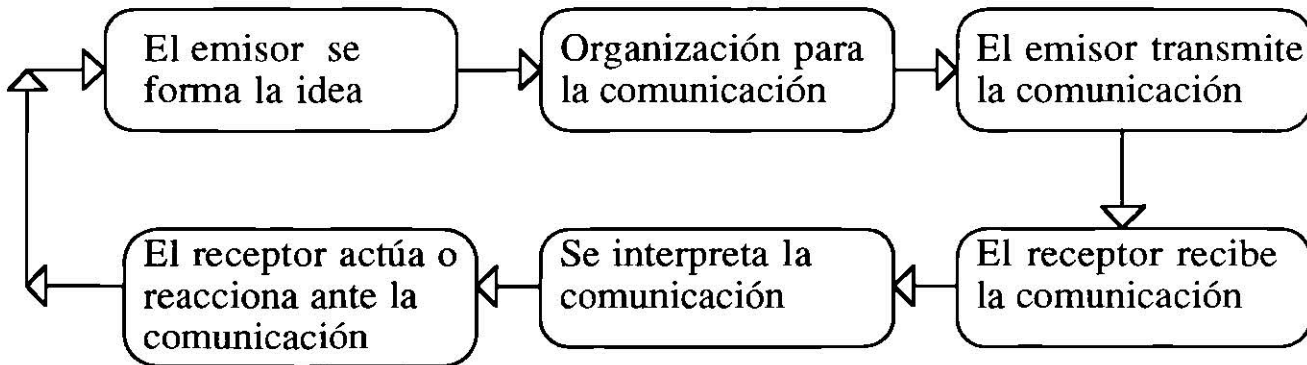
Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados. El pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al supervisor.

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

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

Porque ocurren malas interpretaciones o malas comprensiones en la comunicación ?

Aunque la comunicación es un proceso complicado se puede observar a través de la siguiente figura las facetas que comprenden el proceso.



## 1.- Barreras de la comunicación.

### A) Barreras de la 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.

### B) Barreras en el lenguaje.

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

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

Por lo general, las empresas estan compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos,

habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus deficiencias y usos de lenguajes únicos.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje.

Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos.

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

### **C) Barreras Creadas por Prejuicios y Predilecciones.**

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos 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.

### **D) Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa.**

Las empresas son medios ambientales 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.

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa.

No es raro que los supervisores sientan cierta ansiedad cuando analizan una preocupación con el presidente de la compañía y en especial si se discute en la oficina de este. Estas desigualdades inevitables ocasionan problemas.

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.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencia es más seguro comunicar

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

#### **E) 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 más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

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

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

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

#### **F) Barreras Generales :**

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad.
- e) Protección del mismo prestigio
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad en intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención.
- k) Decir la verdad a medias.

### **Barreras Ascendentes:**

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

### **Barreras Descendentes:**

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

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

## **2.- Canales formales e informales 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: organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

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. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sienten libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros y habilidades a sus supervisores. La retroalimentación, que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma apropiada.

En general, la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

En comparación con los "rugidos" de la comunicación ascendente, la descendente tiende a darse en murmullos.

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularán hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización .

La clave para evitar estos tipos de problema es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se pueden lograr resultados significativos.

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial



debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

### **Canales informales de comunicación ( rumores )**

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

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

Se reconocen que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición

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

- 1.- Se debe de establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.
- 2.- No se debe cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez lo mejor es confesar la mentira y ser honrado en el futuro.

Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente.

- 3.- Los supervisores deben de anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a su empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados.

En cualquier empresa existen personas que intentan aumentar su influencia o el poder de su información con frecuencia intentan hacer esto a costa de la autoridad, prestigio e influencia de los supervisores. Se debe de tener mucho cuidado con este tipo de situación fácilmente puede dar como resultado una confrontación de poder entre los empleados y los supervisores.

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

Por otro lado la efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se limita 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.

### **El uso del vocabulario y la transmisión.**

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a su antecedentes, experiencia, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de palabras que las personas no comprenden comúnmente ocasionan que estas queden decepcionadas.

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

Si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

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

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son :

1.- Pedir a la persona a la que se dirige el mensaje que lo repita y así como su significado.

2.- Se debe juzgar la conducta del receptor despues de que recibió el mensaje.

Los movimientos corporales, las expresiones faciales, los cambios de postura y los movimientos oculares proporcionan a los emisores del mensaje una retroalimentación no verbal ( y solo es posible observar esta forma de retroalimentación en la comunicaicón cara a cara.)

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

1.- Algunas personas no son muy hábiles para hablar y por lo tanto, tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, y otras por el contrario y parecen que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas tienen paciencia, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.

2.- Es difícil escuchar un mensaje si no se esta de acuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continuán oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.

3.- Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.

4.- Cuando la personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una exoliación. Un buen escu ha solicita una explicación de lo que no entiende.

### **Lo que se debe comunicar a los empleados.**

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tiene más información de carácter confidencial y delicada. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrán sobre ellos las decisiones tomadas por otros. es muy iportante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Se prestarán menos problemas cuando ellos se puedan

identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la administración y con los productos o servicios que proporciona la empresa.

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

- 1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos.
- 2.- Las políticas y procedimientos de la empresa que les afecten.
- 3.- Los planes de la empresa y como les pueden afectar. Este tipo de información debe de ser oportuna. Demasiada información en corto tiempo suele ser desastrosa así como muy poca demasiado tarde.
- 4.- La forma en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importante en la empresa.
- 5.- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- 6.- Que existan entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.- Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de su objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
- 9.- La condición financiera de la empresa de una manera general.
- 10.- 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 empleados deben y desean saber.

## V.- Selección, Orientación y Capacitación de Empleados.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del periodo 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 cuan difícil es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si éste ya ha acumulado antigüedad.

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

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

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

Por desgracia, aún las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorgan tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes. Los argumentos que se manejan para 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.

## **1. Entrevistas de selección.**

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

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

Para tal efecto, los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección, ciertamente reconocen que la persona contratada debe ajustarse al puesto y a la empresa, así como también estar en posibilidades de llevarse bien con otras personas.

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. Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en un puesto inapropiado.

Si las empresas invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento, selección y colocación la conciencia de estos costos sería suficiente incentivo para que la administración cambiara las prácticas y 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 nuevo. Las malas prácticas de personal sólo prolongan el período de recuperación.

### **A) Tecnicas de Entrevistas.**

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

Una Entrevista Dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que lo que en verdad están pensando.

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

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

Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad. Los entrevistadores pueden ejercer un autocontrol y no revelar sus propias ideas y sentimientos al conducir una entrevista no dirigida, y deben evitar expresar aprobación o desaprobación aunque sea solicitado por algún aspirante.

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

Más sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

Cuando se utiliza esta combinación, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad de respuestas.

Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección. No se hacen las preguntas en una forma sistemática o en una secuencia

predeterminada y se da a los solicitantes libertad al responder. Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes, además de que requiere de menos capacitación y habilidad de parte del entrevistador, que en el caso de las entrevistas no dirigidas debido a que es parcialmente sistemática.

## **B) Preparación para una entrevista.**

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

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

Al igual que en el juego de futbol, se debe dar una gran cantidad de preparación antes de salir al campo; pero a diferencia de este ejemplo en el que un equipo gana y otro pierde, en el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadores.

En seguida se mencionan algunas normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito.

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

Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que leer la filiación, cartas de referencia y otro material del solicitante mientras éste se encuentre sentado en la misma oficina, ya que si esta situación



llegara a suceder, el solicitante reaccionaría de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.

Antes de conducir la entrevista se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así, evitar al máximo las interrupciones. Las interrupciones frecuentes crean el mismo tipo de imagen que leer las referencias del solicitante en su presencia.

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

### **C) Conducción de una entrevista exitosa.**

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Se pueden utilizar el vestido, títulos, ambiente del lugar y la disposición de los asientos para crear cualquier tipo de clima. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que éste 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.

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

Los supervisores deben estar familiarizados con las prácticas de igualdad de oportunidades y de ejemplos justo y asegurarse de no hacer preguntas que no violarán la ley.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una “importante” razón por la que muchas empresas no permiten a sus 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.

Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

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.

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

Una cónyuge que no puede seguir su carrera o, una esposa o niños que tendrían dificultades para adaptarse a una nueva comunidad pueden, y con frecuencia lo hacen, ocasionar problemas para los nuevos empleados. Este efecto de traslape de la vida en el trabajo y en el hogar puede resultar muy problemático.

También es aconsejable y bajo circunstancias especiales de los requerimientos del puesto, hacer arreglos para comer o cenar con el solicitante, ya que se ha demostrado que existe cierta nivelación en las personas que comen juntas y muchas barreras de la comunicación se disuelven ante una buena comida.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente.

#### **D) Peligros Que Se Deben Evitar Al Entrevistar.**

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo. Los supervisores efectivos deben de cuidar su objetividad al entrevistar. A continuación se describen una serie de situaciones que se deben de evitar al entrevistar :

**a) El denominado efecto de Halo.**

Todas las personas tienen una tendencia a identificarse con personas que le son similares física, psicológica y socialmente que con las que le son diferentes en cualquier aspecto. En la medida de las diferencias, las preferencias o los juicios con frecuencia se afectan la efectividad.

**b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.**

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que ellos observaron. Es mejor que los supervisores en especial si no son experimentados actúen sobre lo que perciben si no existen hechos que indaguen lo contrario.

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

Algunos supervisores creen que los solicitantes que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto son los mejores candidatos, pero una persona con capacidades excesivas con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

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

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

**e) Exceso de comparación con los empleados actuales.**

Lo ideal sería contratar personas con antecedentes sociales, económicos, culturales y raciales similares. Pero esto no es siempre posible, por lo que la fuerza laboral de las empresas deben de reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende; teniendo en cuenta sus técnicas, la disponibilidad y el mercado de trabajo.

**2) Orientación a Nuevos Empleados.**

El objetivo primordial de los programas de inducción debe de ser facilitar a los nuevos empleados adaptarse a sus puestos y a sus grupos de trabajos. En la mayoría de las empresas que cuentan con estos programas la responsabilidad principal recae en el departamento de personal siendo lo ideal que esta responsabilidad recaiga en los supervisores. Cuando se orienta adecuadamente a los nuevos empleados se reduce la probabilidad de que ocurran problemas con ellos. Un programa completo de orientación podría durar entre seis meses y un año.

La orientación comienza aún antes de que un empleado se reporte a su primer día de trabajo, los supervisores de deben de comunicar con ellos, así como alentar a los empleados que tendrán contacto con los nuevos empleados para que los ayuden en el período de ajuste.

Todo proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos :

- 1.- Ayudar a los empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, sus puestos y compañeros.
- 2.- Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- 3.- Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

A continuación se dan algunos procedimientos que pueden ser de gran utilidad obviamente adecuándolos para cada ambiente de operación.

- 1.- Presentar a los nuevos empleados con sus compañeros de trabajo.
- 2.- Tener las herramientas y equipo que necesite el empleado para efectuar su trabajo.
- 3.- Informar a los empleados sobre sus expectativas y puestos en términos de desempeño.
- 4.- Proporcionar a los empleados acerca de la empresa y sus productos y servicios.
- 5.- Dar a los empleados una visita por la planta.
- 6.- Informar a los empleados donde se encuentra el reloj en donde se registra las entradas y salidas, así como los baños, estacionamiento y comedor.
- 7.- Entregarles un manual de la empresa con sus procedimientos y políticas.
- 8.- Programar pláticas de seguimiento ( Se debe de mostrar una preocupación genuina con los empleados con respecto a su ajuste )
- 9.- Si la empresa es sindicalizada se debe de informar al nuevo empleado sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Entregar una copia del contrato laboral vigente y presentarlo con su representante sindical.

### **3) Capacitación y Desarrollo De Empleados.**

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad para cambiar. La capacitación de los empleados no debe de darse solo en ciertas areas de habilidad si no tener una amplia base de conocimientos, ya que si las condiciones cambian ellos puedan adaptarse más rapidamente. La capacitación ayuda tambien a satisfacer las necesidades de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Es importante comprender que la capacitación es el aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño y el desarrollo del empleado debe de entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y seres humanos.

Algunos de los programas de capacitación y desarrollo son los siguientes :

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

Dentro de cualquier programa los objetivos a cubrir son los siguientes :

- 1.- Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas como las de obtener equipo y capacidades motoras para ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
- 2.- Desarrollar una serie de ideas, conceptos , métodos y procedimientos para visualizar lo que deben hacer y el por que.
- 3.- Desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales, recordando que las actitudes personales se comunican no solo con lo que se dice sino tambien con lo que se hace.

### **A) Beneficios De La Capacitación.**

#### **Para el supervisor :**

Cuando los supervisores participan en la capacitación de los empleados interactúan con ellos y así se llegan a conocer mejor ; se obtienen mayores conocimientos acerca de sus deseos, necesidades preocupaciones y aspiraciones. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente ayudan a impulsar sus carreras como administradores. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

#### **Para los empleados :**

Los empleados que son capacitados están más comprometidos con los logros de la empresa, son más confiables, tienen más confianza en sí mismos y requieren de menos supervisión. Además se vuelven más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. Los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia tienden a protegerse a sí mismo ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

Los supervisores que no emplean mucho tiempo en cuidar y controlar a su empleados tendrá mayor tiempo para administrar. Los empleados con una imagen fuerte, en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa y se abstienen de participar en actividades que dañen o lesionen la imagen de su organización.

### **Para la empresa :**

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo a sí sus costos son menores, por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores. Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano obra para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

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

### **B) Elaboración De Un Programa De Capacitación.**

El primer paso para elaborar un programa es definir los objetivos. Los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados 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.

Las simulaciones en equipo electrónico son de las mejores opciones pero su costo generalmente es elevado de ahí que se busquen métodos y técnicas que faciliten el aprendizaje y que puedan ser pagados.

Se debe de tener presente que existen empleados a los que no quieren ser capacitados generalmente aquellos que no tuvieron buena experiencias en la escuela o tienen varios años de haber dejado de asistir, de ahí que desarrollen temores reales hacia los programas de capacitación formal. Las personas trabajan con propósitos personales y si las recompensas no exceden a los costos, no desean participar en forma voluntaria.

La selección de cualquier programa de capacitación frecuentemente presenta una serie de problemas. Se debe de manejar que una capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo así como elegir un procedimiento de selección adecuado, por lo general una combinación de antigüedad y mérito. Si la empresa es sindicalizada se debe de buscar apoyo del sindicato, estos pueden ser muy políticos no obstante esto no debe de influir sobre las decisiones al punto que los programas no satisfagan los objetivos.

La duración de cualquier programa de capacitación debe de considerar objetivos, necesidades y tiempo requerido para lograr la habilidad necesaria en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica. Se debe de recompensar a los entrenados que satisfacen o exceden las expectativas, al tiempo de que se deben aplicar esfuerzos de rehabilitación a los entrenados cuyo desempeño es inferior al promedio.

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

El seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes :

Estas preguntas son importantes al elaborar un programa de capacitación.

- 1) ¿ Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación ?
- 2) ¿ Cómo satisficará la capacitación las necesidades de empresa y empleados ?
- 3) ¿ Qué métodos utilizarse libros, conferencias, etc. ?
- 4) ¿ Cómo motivar a los que participarán ?
- 5) ¿ Como se seleccionaran los empleados a capacitar ?
- 6) ~¿ Cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación ?
- 7) ¿ La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa ?
- 8) ¿ Se pagará a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación ?

- 9) ¿Cuál será la duración del programa ?
- 10) ¿Los empleados que no terminen con éxito seguirán conservando sus antiguos puestos , si se les capacitaba para nuevos puestos ?
- 11) ¿ Qué tan pronto se pondrá en práctica la capacitación ?
- 12) ¿ Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación ?
- 13) ¿ Quién dirige la capacitación ?
- 14) ¿En dónde tendrá lugar la capacitación ?
- 15) ¿ Qué tipos de seguimientos tendrán lugar ?

Estas consideraciones no son exhaustivas, pero se incluyen las más importantes que se deben contestar al momento de planear un programa de capacitación.





## **VI.- Caso practico**

### **1.- Historia de la empresa.**

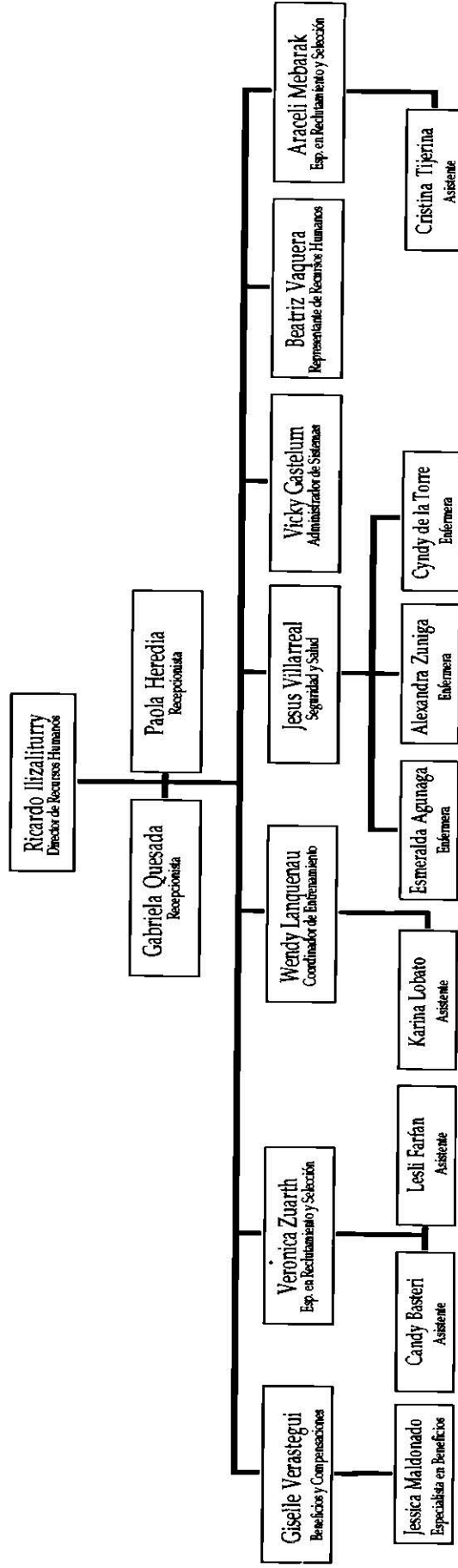
En 1874 el escocés Alexandro Grahan Bell inventa el teléfono en Branfor Ontario, Canadá, dos años despues la primera frase completa fue transmitida oralmente por un alambre, cuando Bell le dijo a su asistente: "Sr. Watson, venga aqui. lo necesito ". En 1880 se forma la Bell Telephone Company of Canada y dos años despues Bell establece una planta de producción con 13 empleados.

En 1895 Telecom Electric and Manufacturing Company Limited es incorporada como compañía separada bajo la licencia Dominion. Se establece un contrato en 1913 de licencia con Western Electric Co. una subsidiaria de AB&T. Esta relación le proporciona a Telecom Electric información y tecnología hasta el año 1956. El procedimiento judicial de siete años bajo la ley antimonopolio del departamento de justicia de los Estados Unidos contra la AB&T termina con el derecho de aquiescencia que permite a la AB&T retener sus subsidiarias de investigación, producción y operación pero interrumpe el flujo de tecnología hacia el Canadá y otros lugares, fue entonces cuando en 1959 se establece en Ottawa , Ontario, Canadá los laboratorios de Telecom Electric para coordinar las actividades de la compañía. En 1962 Telecom Electric Company Limited se convierte en subsidiaria de propiedad absoluta de Bell Telephone Company de las acciones en circulación de Telecom Electric que se encontraban en poder de Western Company. En 1968 Telecom Electric entra a Turquía para fabricar teléfonos y equipos de comunicación. Para 1971 Telecom Electric y Bell Canada forman Bell Telecom Research Ltd. la mayor organización de investigación y desarrollo industrial de propiedad privada en Canadá en el mismo año Telecom Electric crea MERCATEL Inc. una subsidiaria de propiedad absoluta en los E.U., se forman subsidiarias internacionales, en Asia con oficinas en Hong Kong y Singapur, en Europa N.V. con sede principal en Amsterdan; Tambien se forma una subsidiaria en Irlanda con una instalación de producción en Galway y oficinas de ventas en Londres y París. Deciden cambiar el nombre de Telecom Electric Company Limited a MERCATEL. Anuncia el Digital World, declarando con audacia que la tecnología digital es la ruta hacia el futuro, convirtiendose en la primer compañía en comprometerse a la producción de una línea completa de equipos digitales de comunicación acceso y transmisión para 1980. Las acciones de MERCATEL se cotizan en la bolsa de valores de Londres en el año de 1983 y dos años mas tarde se cotizarían en la bolsa de valores de Tokio, en la década de los '80 se tubo grandes proyectos los cuales desarrollo como: la primera central telefónica de Europa con funciones digitales Centrex, anuncia el DMS Super Node, un sistema de comunicación tolerante a fallas para la red de teléfonos



públicos, produce el DPN-100 un sistema digital avanzado de comunicación de paquetes de datos que conquistó posteriormente la mayor parte del mercado mundial de conmutadores de paquetes, introduce el Meridiam Norstar, una nueva línea de sistemas digitales de comunicación multilínea, introduce el DMS-MTX Super Node, que ofrece un aumento del 60% de capacidad frente a las tradicionales centrales de teléfonos móviles, se realiza en Heathrow Florida, EEUU la primera llamada ISDN residencial del país por fibra óptica, se introduce Fiber Word una familia completa de productos de acceso, transporte y comunicación por fibra óptica basado en las normas SONET (red óptica sincrónica), se introduce maestro, el primer teléfono residencial capaz de brindar servicios tales como identificación de llamada. A principios de los '90 es la primer gran compañía de electrónica del mundo en eliminar los clorofluorocarbonos reductores de la capa de ozono de sus operaciones de fabricación nueve años antes del mandato internacional, el companion un nuevo sistema de comunicación inalámbrico de baja potencia, se introduce una plataforma para las soluciones de redes de alto rendimiento bajo la bandera de la nueva familia. MERCATEL firma un memorandum de entendimiento con la comisión estatal de planificación de China para formar una asociación de amplio con el fin de modernizar la infraestructura de comunicaciones de China, anuncia un importante programa de investigación de cinco años en China, abarcando manufactura, investigación y desarrollo y proyectos técnicos de capacitación. La compañía reorganiza todas sus operaciones en todo el mundo en dos grandes organizaciones : MERCATEL North America y MERCATEL World Trade. Fue MERCATEL North America quien tomó la decisión de construir una planta en Monterrey su misión era establecer una presencia de manufactura en América con alta calidad y bajo costo, mostrando ser el mejor proveedor que un cliente puede elegir. La situación geográfica y demográfica ayudó mucho a tomar la decisión ya que Monterrey es una ciudad que está a 250 Km de Laredo, Texas, además su temperatura varía entre los 38°C (Junio a Septiembre) y 10°C (Noviembre a Marzo). La población es de 3.3 millones de personas en el área metropolitana y de 4 millones en todo el estado. El 50% de la población se encuentra entre los 20 años y solo el 4% oscilan entre los 65 años. El estado cuenta con 13 universidades y 161 escuelas técnicas además hay más de 17,000 estudiantes de ingeniería; tomando las condiciones anteriores, que no fueron todas pero sí las más importantes fue como se decidió emprender uno de los proyectos más importantes que MERCATEL haya hecho en América. Fue en febrero de 1991 cuando se firma el acuerdo para dar inicio a este proyecto, contando con un total de 180 empleados de oficina y 620 operarios. Se consiguieron 23,000 ft<sup>2</sup> de terreno de los cuales solo se emplearon 65 ft<sup>2</sup> para la construcción de la nave, en abril del mismo año se inició con la construcción de los subensambles, En enero de 1993 se puso en marcha la planta contando únicamente con Aries Telsets, la cual se

dedicaba al ensamble de teléfonos, en diciembre de 1993 se obtuvo el certificado de ISO. En abril de 1994 se construye una ala nueva la cual es puesta en marcha en junio de 1994 y en julio del mismo año se obtiene el Bell Canada Certified (DMPV), para enero de 1995 se obtiene el DMPV Certified "5" (Perfect Score). Para mayo se introduce "TRAITON" el cual es un sistema de producción maestro, así como la transferencia de Power que es la línea de producción de fuentes de poder, la cual hace que la empresa crezca de tal forma que cuente con 360 empleados de oficina y 1350 operarios, lo cual nos demuestra que es una empresa que crece a pasos agigantados, ya que actualmente se están abriendo nuevas plantas para todo tipo de empleados.



## Funciones Realizadas por R.H.

### **RICARDO ILISALITURRY (37 años)**

**Puesto:** Director de Recursos Humanos  
**Educación:** Lic. Administrador de Empresas  
**Experiencia:** Gerente de R.H., Administración de Emp.  
**Habilidades:** Inglés (90%), manejo de personal, admón.  
**Responsabilidades:** Administrar y controlar el depto. de recursos humanos.

### **ARACELI MEBARAK (24 años)**

**Puesto:** Especialista en reclutamiento y selección  
**Educación:** Lic. en Psicología  
**Experiencia:** Relaciones laborales, Rec. y Selección  
**Habilidades:** Inglés (60%), Trabajo en equipo  
**Responsabilidades:** Reclutamiento de profesionistas y técnicos, servicios y soluciones.

### **CRISTINA TIJERINA (22 años)**

**Puesto:** Asistente  
**Educación:** estudiante de Ingeniería  
**Experiencia:** Redes  
**Habilidades:** Administración, relaciones interpersonales  
**Responsabilidades:** Proyecto de motivación, mantener el archivo de personal en condiciones adecuadas

### **VERONICA ZUARTH (25 años)**

**Puesto:** Especialista en reclutamiento y selección  
**Educación:** Lic. Administrador de Empresas  
**Experiencia:** Entto., nominas, invent., reclutamiento  
**Habilidades:** Inglés (80%), entrevistas  
**Responsabilidades:** Reclutamiento de técnicos y operarios

### **CANDY BASTERI (22 años)**

**Puesto:** Asistente  
**Educación:** Ingeniero Mecánico Administrador  
**Experiencia:** Producción, mantenimiento, diseño gráfico, mercadotecnia  
**Habilidades:** Inglés (60%), trab. en equipo, comunicación  
**Responsabilidades:** Asist. en Reclutamiento, sistema RH

### **LESLI FARFAN (21 años)**

**Puesto:** Asistente  
**Educación:** estudiante de Administración de Empresas  
**Experiencia:** Reclutamiento y selección  
**Habilidades:** Inglés (50%) Comunicación interpersonal  
**Responsabilidades:** investigaciones laborales

## Funciones Realizadas por R.H.

### **WENDY LANQUENAU (28 años)**

**Puesto:** Coordinador de Entrenamiento

**Educación:** Lic. en Relaciones Industriales

**Experiencia:** Reclutamiento, Admón. en R.H.

**Habilidades:** Inglés (90%), Dirigir, enseñar

**Responsabilidades:** Entrenamiento y Desarrollo

### **KARINA LOBATO (21 años)**

**Puesto:** Asistente

**Educación:** Estudiante de Ingeniería (IAS)

**Experiencia:** Relaciones laborales, Rec. y Selección

**Habilidades:** Inglés (80%), sistemas

**Responsabilidades:** Dar soporte al coordinador de entrenamiento

### **GISELLE VERASTEGUI (31 años)**

**Puesto:** Beneficios y Compensaciones

**Educación:** Lic. Admón. de Sistemas Computacionales

**Experiencia:** Compensaciones y beneficios, R.H., sist.

**Habilidades:** Inglés(90%), análisis, proyectos

**Responsabilidades:** Comp., beneficios, análisis

### **JESSICA MALDONADO (33 años)**

**Puesto:** Especialista en Beneficios

**Educación:** Lic. en Desarrollo Social

**Experiencia:** Finanzas, Administración en R.H.

**Habilidades:** Inglés (70%), Event. especiales, admón.

**Responsabilidades:** Consulta y administración de beneficios.

### **VICKY GASTELUM (22 años)**

**Puesto:** Administrador de Sistema R.H.

**Educación:** Ingeniero Administrador de Sistemas

**Experiencia:** Sist., Entto., organización y planeación

**Habilidades:** Inglés (90%), Frases(50%), Servicio al cliente

**Responsabilidades:** Base de datos, reportes.

### **BEATRIZ VAQUERA (29 años)**

**Puesto:** Representante de Recursos Humanos

**Educación:** Lic. en Ciencias de la Comunicación

**Experiencia:** Relaciones Industriales

**Habilidades:** Inglés (90%), Servicio al cliente

**Responsabilidades:** Problemas laborales, prog. de motivación, entrevistas de salida, activ. sociales



## Funciones Realizadas por R.H.

### **JESUS VILLARREAL (40 años)**

**Puesto:** Salud y Seguridad

**Educación:** Médico Cirujano Partero, Especialidad en Medicina laboral

**Experiencia:** Medico general, cirugía general

**Habilidades:** Inglés (70%), practicas familiares

**Responsabilidades:** Realizar exámenes médicos, proyecto de salud

### **CYNDY DE LA TORRE (35 años)**

**Puesto:** Enfermera

**Educación:** Técnico en Enfermería

**Experiencia:** En clínicas, como enfermera general

**Habilidades:** Inglés (60%), habilidades interpersonales

**Responsabilidades:** Asistir al Dr. en exámenes y tratamientos médicos

### **GABRIELA QUESADA (26 años)**

**Puesto:** Recepcionista

**Educación:** Lic. Admón. en Ciencias Computacionales

**Experiencia:** Recepcionista, secretaria, control de prod.

**Habilidades:** Inglés (100%), computación

**Responsabilidades:** Recepción, conmutador visitantes, correo

### **ALEXANDRA ZUNIGA (23 años)**

**Puesto:** Enfermera

**Educación:** Lic. en enfermería

**Experiencia:** Enfermera general y pediatría

**Habilidades:** Admón, relaciones interpersonales

**Responsabilidades:** Asistir al Dr. en exámenes y tratamientos médicos

### **ESMERALDA AGUINAGA (24 años)**

**Puesto:** Enfermera

**Educación:** Técnico en Enfermería

**Experiencia:** En clínicas, como enfermera general

**Habilidades:** Admón., relaciones interpersonales

**Responsabilidades:** Asistir al Dr. en exámenes y tratamientos médicos

### **PAOLA HEREDIA (21 años)**

**Puesto:** Recepcionista

**Educación:** Bachillerato

**Experiencia:** Recepcionista

**Habilidades:** Inglés (90%), computación

**Responsabilidades:** Recepción, conmutador visitantes, correo

#### **4.- Desarrollo del caso.**

MERCATEL es una empresa de categoría mundial en la que prácticamente todos los aspectos -- los competidores, la tecnología, la distribución y las necesidades de los clientes--están cambiando con rapidez. En tal ambiente, resulta esencial que todos los empleados tengan habilidades especiales. Esto resulta ser muy bueno tanto para la empresa como para nuestro país. Lamentablemente a pesar de que nuestro país cuenta con buenas Universidades aún no le es posible preparar a gente con los suficientes conocimientos, lo que provoca un gran conflicto para la empresa ya que pone en aprietos a los reclutadores.

El reclutamiento de profesionistas capacitados para cierta área específica no es fácil, a veces les toma hasta dos meses el proceso de selección, esto con riesgo de extenderse aun más. Atrasos en la producción, altos costos, y disgustos por parte de los departamentos que demandan al personal, solo son algunas de las consecuencias , ya que cuando se encuentra a una persona que cumpla con el perfil del puesto, se le tiene que ofrecer un sueldo lo suficientemente alto como para que decida abandonar su antiguo empleo, o bien, en su defecto se trae a una persona del extranjero, pero el costo es aún más alto.



## 5.- Solución.

*1er. El intercambio de profesionistas* sería una solución, esta empresa es muy grande y cuenta con plantas en otras partes del mundo, se podría transferir personal de otras plantas para que vinieran a dar capacitación a la gente de esta planta y a su vez mandar gente de aquí a otras plantas, para que se preparen y cuando lleguen puedan enseñar a otras, esto nos traería grandes beneficios, además traería una fuerte motivación entre los empleados.

*2da. Invertir en entrenamiento*, es decir, contratar al personal que más se acerque al perfil del puesto y darle un fuerte entrenamiento, primeramente promoviendo el puesto dentro de la misma planta, ya que quizás no haya necesidad de contratar personal de afuera, además el entrenamiento que se tendría que impartir quizá sería menor, pues la ventaja de contratar a alguien dentro de la misma empresa es que ya la conoce, sabe sus políticas y reglas, eso sin contar que quizá ya este familiarizado con el trabajo, y si no se consigue gente adecuada, entonces sí, buscar gente de afuera. Los beneficios son muy grandes ya que se le daría la oportunidad a los empleados de ascender dentro de la empresa, esto sería motivante, pues la gente sentiría que como persona y trabajador es valiosa y que son tomados en cuenta, que a la empresa le importa mucho invertir en sus empleados.

*3er. Invertir en las Universidades*, esto sería maravilloso, pues se verían beneficiadas ambas partes, las universidades porque darían profesionistas con niveles académicos más altos, y la empresa por su parte, en realidad sería la que más gane ya que invertir en las universidades, a la larga no son más que donativos y todo donativo es deducible de impuestos, y en su efecto ganaría profesionistas más preparados.

*4ta. Desde mi punto de vista* tal vez la solución más óptima sería una mezcla de todas las soluciones antes mencionadas, puesto que al invertir en las universidades, los profesionistas saldrían más preparados, lo que trae como consecuencia una inversión menor en entrenamiento (la cual no se puede evitar), ya no se tendría que importar profesionistas, que a la larga, son mucho más caros, y no estaríamos sujetos a contratar o mantener profesionistas con altos costos, que son únicos, ya que realizan algunas tareas que no cualquiera puede realizar, y si se obtendría una alta motivación en todo el personal, por el reclutamiento interno.

