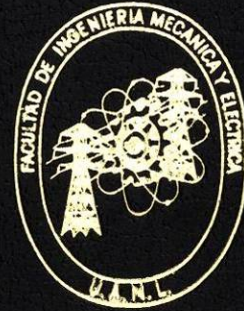


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

VIRGINIA ALICIA GUTIERREZ FLORES

ASESOR

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N. L.

OCTUBRE DE 1997

T

HF5549

G88

1997

c.1



1080096895

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

VIRGINIA ALICIA GUTIERREZ FLORES

PRESENTA:

VIRGINIA ALICIA GUTIERREZ FLORES

ASESOR:

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N.L.

OCTUBRE DE 1997

MONTERREY, N. L.

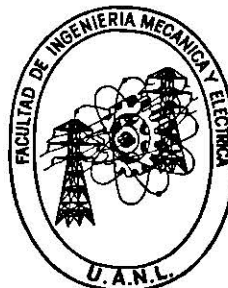
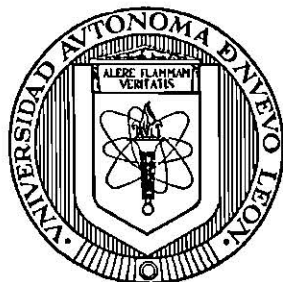
OCTUBRE DE 1997



T
HF5549
688
1997



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA :
VIRGINIA ALICIA GUTIERREZ FLORES

ASESOR :
ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N.L.

OCTUBRE DE 1997

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

En la ciudad de Monterrey, N.L., siendo el mes de Octubre de 1997, los Señores Catedráticos designados miembros del jurado calificador del Examen Profesional de la Carrera de Ingeniero Administrador de Sistemas de la Srita. Virginia Alicia Gutiérrez Flores tal como lo dispone la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nuevo León; publicada en el Periódico Oficial de fecha catorce de Octubre de mil novecientos noventa y siete del Reglamento General de la Universidad y el Reglamento Interno de la Facultad.

Considerando que la presente Tesis basada en la ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL, reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

JURADO CALIFICADOR

Ing. José Luis Arredondo Díaz
PRESIDENTE

Ing. Benito S. Garza Espinosa
SECRETARIO

Ing. José Eloy Vargas Rocha
VOCAL

CONTENIDO

Capítulo	Página
Introducción	
1. El Proceso Administrativo y el Singular Papel del Supervisor en la Organización.	1
1.1. Funciones del Supervisor.	6
1.2. Actitudes Apropriadas de Supervisión.	9
2. Comprensión y Desarrollo de un Estilo Efectivo de liderazgo.	13
2.1. Los Líderes como Individuos que Discriminan.	14
2.2. Evolución de los Estilos de Liderazgo.	15
2.3. Cambio de Actividades en el Lugar de Trabajo.	16
2.4. Estilos de Dirección (Tipos de Supervisores)	17
2.4.1. El Autócrata Consumado.	17
2.4.2. El Estilo Paternalista.	19
2.4.3. El Estilo Indiferente.	20
2.4.4. El Estilo Demócrata.	20
2.4.5. El Estilo de Rienda Suelta.	22
2.5. ¿Cual de Todos estos Estilos de Liderazgo es Mejor?.	22
2.6. Liderazgo Situacional.	23
3. Mejoramiento de la Comunicación entre Supervisores, sus Empleados y Superiores.	26
3.1. Barreras de Comunicación.	28
3.1.1. Barreras a la Comunicación Efectiva.	28
3.1.2. Barreras en el Lenguaje.	29
3.1.3. Barreras Creadas por Prejuicios y Predilecciones.	30
3.1.4. Barreras Creadas por el Puesto.	31
3.1.5. Barreras Creadas a través del Manejo del Tiempo.	31
3.1.6. Barreras Creadas a través de los Espacios.	32
3.1.7. Barreras Generales	33

3.2. Canales Formales e Informales de la Comunicación.	34
3.2.1. Canales Formales de Comunicación	34
3.2.2. Canales Informales de Comunicación (Rumores).	35
3.2.3. El Uso del Vocabulario y Transmisión.	37
3.2.4. Lo que se debe Comunicar a los Empleados.	39
4. Selección, Orientación y Capacitación de Empleados.	41
4.1. Entrevistas de Selección.	41
4.1.1. Técnicas de Entrevista.	43
4.1.2. Preparación para una Entrevista.	44
4.1.3. Conducción de una Entrevista Exitosa.	45
4.1.4. Los Peligros que se deben evitar al Entrevistar.	46
4.2. Orientación a los Nuevos Empleados.	47
4.3. Capacitación y Desarrollo de Empleados.	49
4.3.1. Beneficios de la Capacitación.	50
4.3.2. Beneficios para la Empresa.	51
4.3.3. Elaboración de un Programa de Capacitación.	51
5. Caso Práctico	54

DEDICATORIAS

A Dios Nuestro Señor :

Por haberme dado la oportunidad de vivir y permitirme hacer realidad el sueño más grande de mi vida: Ser Profesionista. Por estar a mi lado siempre que Te he necesitado, fortaleciéndome para salir adelante a pesar de las adversidades

A mis Padres :

José Gutiérrez Guajardo y Virginia Flores de Gutiérrez

Por su paciencia, su amor y por haberme motivado para salir siempre adelante, por compartir conmigo mis alegrías y mis tristezas, por la educación que he recibido, por mi formación personal

A mis Hermanos :

Por su compañía, apoyo y por todos los momentos que hemos compartido.

En especial a Ti Javier por tu apoyo incondicional que me brindaste en el transcurso de toda la carrera, por tu paciencia, por ser el ejemplo más grande a seguir en mi vida, por lo cual siento un gran orgullo de tenerte como hermano.

A mis amigos:

Jenny C. Osorio Bustillos

Omar R. Cárdenas Nava

Por saberme comprender y tolerarme, por los momentos inolvidables que hemos pasado juntos, por haberme ayudado con sus palabras de aliento y de motivación en los momentos más difíciles, por su compañía. Los Adoro.

A mis Maestros:

Por haberme dado la enseñanza y conocimientos para dar mi mayor fruto como Profesionista, a aquellos que me dieron sus consejos alentándome para terminar mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

Al Ing. José Luis Arredondo Díaz :

Gracias por el gran apoyo brindado en la realización de mi Tesis, por haberme dado la oportunidad de trabajar con Usted, ya que gracias a eso pude descubrir la magnífica persona que es y por su esfuerzo, dedicación y gran lealtad que tiene hacia nuestra Facultad.

Al Ing. Benito Sergio Garza Espinosa :

Por su ayuda en la realización de todos los tramites para poder efectuar mi examen profesional, por haberme brindado todo su apoyo, pero sobre todo por saber escucharme.

Al Ing. José Eloy Vargas Rocha :

Por su apoyo desinteresado en el transcurso de la mayor parte de mi carrera, por sus consejos y por ser la gran persona que es.

A Todos Gracias Por Su Amistad Y Que Dios Los Bendiga.

INTRODUCCIÓN

Una de las actividades humanas más importantes es la Administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo del grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de la Administración ha cobrado más importancia.

CAPITULO 1

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

La Administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. La Administración es la mas retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

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

Los problemas ocasionados por una mala administración pueden ser corregidos o evitados a través de una Administración efectiva. La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida.

La administración es una 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. Sin

no se toma esta consideración, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

Para la aplicación de una administración efectiva es importante, comprender y evaluar las habilidades bajo diversas condiciones y situaciones de los individuos pertenecientes a una organización; y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, por que sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en práctica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

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

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

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

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. Además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las

actividades de personal suelen ser denominados: capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

La palabra supervisión proviene de las palabras: super, que significa por encima, y de la palabra visión, que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

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

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

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerable, además debe saber canalizar en forma adecuada las tensiones provocadas por el puesto.

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto

debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben 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, los supervisores podrían 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, el supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

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

A pesar de estas 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. El supervisor, es quien debe contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar tanto los

intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

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

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

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Aunque debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados 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 requiere en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa.

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentren que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o 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.

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

Lo que debe quedar 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 satisfacciones en el trabajo, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

1.1 Funciones de Supervisión.

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

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

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

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, es decir tienen que saber que decir, como decirlo y en que momento tienen que decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.

Deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta, madurez y sensibilidad.

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

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

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro.

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.

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 selección de personal, en algunas empresas, la autoridad de supervisores sobre éste punto está altamente restringida por asesores especialistas, la alta administración o el sindicato.

No es requerimiento necesario que sea el empleado más hábil quien ocupe el puesto de supervisor, se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan. Cuando se selecciona un supervisor sobre la base de educación formal, pueden éstos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tienen suficientes habilidades para funcionar en forma efectiva.

O bien cuando los supervisores tienen conocimiento limitado del trabajo que supervisan y los empleados con los conocimientos necesarios se rehusan a cooperar totalmente prestándose problemas importantes en el logro de los objetivos trazados.

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

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

1. Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.
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 del 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 solo deseables sino necesarios. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y las actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

1.2. Actitudes Apropriadas 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) 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, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no estas 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 ellos mismos o a sus empleados.
 - e) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
 - f) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y el logro de los objetivos de la empresa.
 - g) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se debe considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo; sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor, ya que éste al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse así mismo de las culpas y los errores de los empleados.
 - h) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.
 - i) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar. El castigo puede ser parte de la

terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

- j) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre el trabajo como sea posible. Se debe considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.
- k) 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.
- l) Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea “Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo”.
- m) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.
- n) 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.
- o) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentran 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, más que destructivos.

- p) Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.
- q) Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.
- r) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimididades o represalias.

CAPITULO 2

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

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

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones, creándolos, o por medio de un sistema de sucesión.

A largo plazo, los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria.

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

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

En la actualidad la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación.

2.1. Los Líderes como Individuos que Discriminan.

Inherentemente las personas que desean ser tratadas igual que otras, lo que de 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, étnicas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas.

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

2.2. Evolución de los Estilos de Liderazgo.

Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o democrata.

Debe quedar claro, que hablar del estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones.

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

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

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

Los estilos de liderazgo desde los altamente 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 prácticas justas de empleo.

- c) Oferta y demanda de los márgenes de utilidad.
- d) Los sindicatos y su poder.
- e) Disminución de los márgenes de utilidad.
- f) Los sindicatos y su poder.
- g) Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- h) Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

2.3. Cambio de Actividades en el Lugar de Trabajo.

Hoy en día, y es digno de reconocerlo, los empleados tienen valores y actitudes a los que se tenían hace muchos años.

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 límites de la empresa o de lo contrario renunciar a su papel de supervisión.

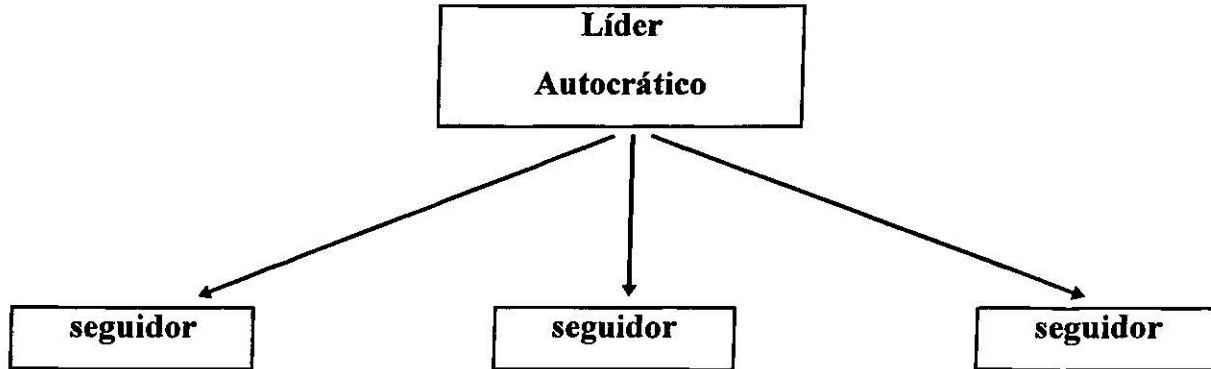
Los supervisores deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas puedan poner a su disposición y porque existen estos límites.

2.4. Estilos de Dirección (Tipos de Supervisores).

A continuación se presenta una descripción de los estilos de liderazgo, estos estilos se han clasificado por la forma en la que los líderes emplean su autoridad :

2.4.1. Autócrata Consumado :

El líder Autocrático se presenta como una persona que da órdenes y que espera su cumplimiento, es dogmático e impositivo y dirige a través de su habilidad para restringir recompensas y castigos. Para dirigir al grupo se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, utiliza de 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 del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene

derecho de ejercer y apoyar éstas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

b) **LIDERAZGO:** Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto de la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

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

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 ésta característica no será respetado por sus subordinados, pues de esa autoridad profesional se encuentra en el liderazgo.

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna 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 autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

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

Influencia del líder con sus Subordinados

Posibles reacciones del grupo:

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

2.4.2. El Estilo Paternalista :

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

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

Posibles reacciones del grupo :

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

2.4.3. El Estilo Indiferente :

Como se ha podido observar los 2 estilos anteriores tienden a hacer irresponsable al subordinado. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni de su empleado.

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

Posibles reacciones del grupo :

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

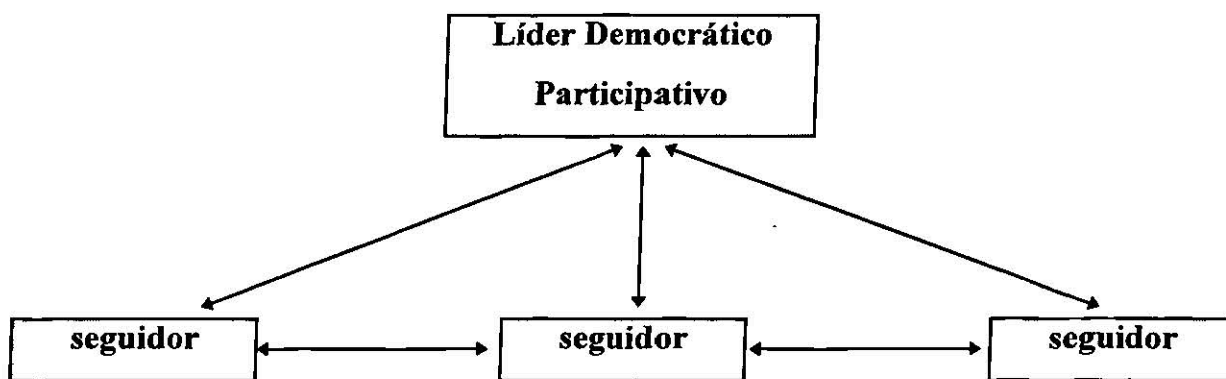
2.4.4. Estilo Demócrata (Administración Participativa) :

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

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

Si los autócratas 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 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 éstos dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.



Posibles reacciones del grupo :

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- Excelente trabajo de grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.

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

2.4.5. Estilo Rienda Suelta o Laissez Faire (Dejar Hacer).

Este método no quiere decir ausencia total de la dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están “libres” de alcanzar estos objetivos en la manera que crean sea la mejor pero siempre dentro del marco de trabajo de la política organizacional.

2.5. ¿Cual de todos estos Estilos de Liderazgo es Mejor?.

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

Los psicólogos no se han conformado con describir los diferentes tipos de estos liderazgos; también han analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor. Pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

Por ejemplo: en general hallamos que hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; un empleado agresivo y hostil marchará mejor bajo las órdenes de un líder autócrata. Su hostilidad a la gente debe ser canalizada con firmeza a fin de encauzar su trabajo hacia fines constructivos.

La persona insegura que tiende a depender del supervisor también se comportará mejor bajo mano firme como la del líder autocrático; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñara mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta (Laissez Faire).

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

2.6. Liderazgo Situacional.

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

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

Tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas :

<p align="center">EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL:</p>	<p align="center">EL SUPERVISOR EFECTIVO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Manda y ordena. • Depende de su autoridad. • Engendra temor. • Siempre dice “yo” • Señala culpas y errores. • Conoce la respuesta a todos los problemas. • Convierte el trabajo en tarea ingrata. • Dirige el esfuerzo individual. • Fija todas las metas y las formas. • Dice “hagas esto” 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseña y aconseja. • Depende de la buena confianza y buena voluntad. • Inspira entusiasmo. • Dice “nosotros” y “ustedes”. • Resuelve problemas. • Consulta y busca el asesoramiento. • Convierte el trabajo en placer. • Inspira el esfuerzo del grupo. • Solicita la colaboración del grupo. • Dice “vamos a hacer esto”.

Para concluir este tema se mencionará a continuación una serie de interrogantes que mucho ayudarán a los supervisores efectivos para que puedan apreciar el fracaso o el éxito en su trato con los subordinados.

1. ¿Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
2. ¿Sabén todos mis subalternos porqué es importante su trabajo?
3. ¿Sabe cada uno de ellos porqué es importante su trabajo?
4. ¿Entienden cada uno de ellos porqué es necesario un cambio?
5. ¿Tienen motivo de queja mis subalternos?, ¿Qué debo hacer para reducir las?
6. ¿Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?
7. ¿Cooperan todos plenamente?
8. ¿Existen ausentismo entre mis subalternos?
9. ¿Trabajan mis subordinados lo mejor posible?
10. ¿Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados?, ¿Y cómo?
 - a) ¿Mejorando los métodos de capacitación?

- b) ¿Estimulando las sugerencias?
- c) ¿Dando más atención a cada subalterno?
- d) ¿Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás?
- e) ¿Haciendo mas fáciles de entender mis instrucciones?
- f) ¿Ganando la confianza de los subalternos?
- g) ¿Sabiedo más acerca de ellos?
- h) ¿Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

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

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar del trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

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

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

CAPITULO 3

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

La comunicación es un medio que permite unificar la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de recursos sociales los sistemas sociales. Es también un medio por el cual se puede modificar la conducta, efectuar cambios, de hacer productiva la información, y de lograr metas. La transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

La comunicación permite enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común. Es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no puede efectuarse ni la coordinación, ni el cambio.

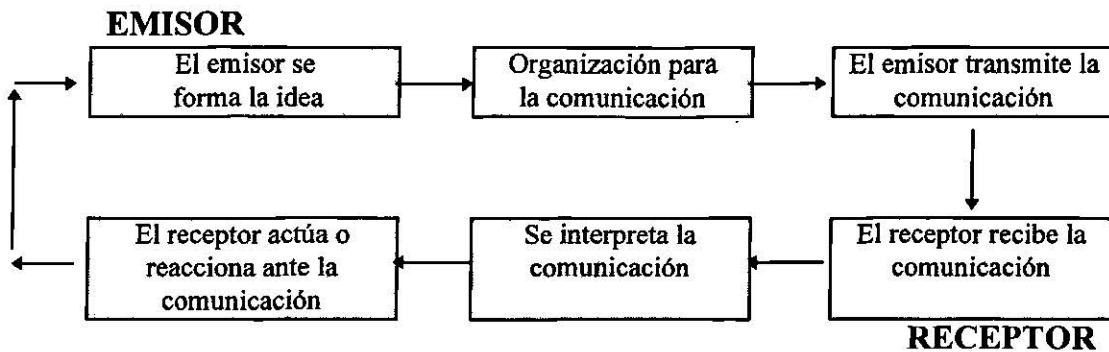
De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal o informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

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.

Para ser comunicadores efectivos, los supervisores deben ser escuchas efectivos, la comunicación actúan o relacionan en la forma en que se espera o se desea, por parte del emisor del mensaje.

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

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



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

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

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

Una comunicación precisa ocurre solo cuando el emisor y el receptor asignan el mismo o similar significado del mensaje. Por ejemplo un mensaje enviado en francés requiere un receptor que comprenda este idioma.

La comunicación no es completa si no existe una comprensión clara, tanto en la mente del emisor como la del receptor.

Por desgracia la comunicación se ve afectada por ruidos, que son cualquier cosa que obstaculiza la comunicación.

3.1. Barreras de Comunicación.

3.1.1. Barreras a 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.

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

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros, y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera. Estos filtros pueden distorsionar la comunicación entre dos personas. Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores.

3.1.2. Barreras en el Lenguaje.

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

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

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre sí, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, étnicos, políticos, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo. También varían al nivel socioeconómico de las personas.

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

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

3.1.3. Barreras Creadas por Prejuicios y Predilecciones.

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos.

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

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otros tipo situacional.

3.1.4. Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa.

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

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

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.

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 renuncia 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.

3.1.5. Barreras Creadas a Través del Manejo del Tiempo.

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad. Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía.

Por ejemplo :

Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que éste es el día, llega al trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores, pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño; lo más probable es que si usted pide el aumento su jefe se le negara por eso algunas veces es necesario buscar el tiempo y la situación propicia para una buena comunicación

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

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

3.1.6. Barreras Creadas 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.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio que se le asigna a una persona

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.

Otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación, son las Barreras generales, Barreras ascendentes y Barreras descendentes.

3.1.7. Barreras Generales:

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falla 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 prejuzgar.
- d) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las empresas.

3.2. Canales Formales e Informales de la Comunicación.

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

3.2.1. Canales Formales de Comunicación.

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

En la mayoría de las empresas los canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la posición están asociados con la iniciación, distribución y recepción de comunicaciones.

Los supervisores tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información.

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

3.2.2. Canales Informales de Comunicación (Rumores).

Los supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. Los rumores ocurren debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas. Los supervisores efectivos

aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utiliza 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 lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Uno de los peligros que tienen estos rumores es el grado de distorsión. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas reglas simples :

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

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

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.

3.2.3. El Uso del Vocabulario y 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 sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

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

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

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen que se complementen mutuamente.

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

Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad, saben cuando desarrollar el mensaje y conocen lo importante que es como comunicarlo.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son :

1. Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.
2. Se debe juzgar la conducta del receptor después de que 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 comunicación 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 , otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos

escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.

2. Es difícil escuchar un mensaje si no está de acuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan 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 las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

3.2.4. Lo que se debe Comunicar a los Empleados

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

Es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones. La filtración de 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 productos y servicios.
2. Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.
3. Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información pronto puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.
4. Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
5. Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
6. Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
7. Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
8. Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
9. La condición financiera de la empresa de una manera general. Relevar las utilidades; por ejemplo, debe ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir un nuevo equipo para mantener la competitividad.
10. Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

Esta lista no es exhaustiva de ninguna manera, pero puede ser útil para los supervisores al planificar y organizar las comunicaciones con sus empleados. Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

CAPITULO 4

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

4.1. 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.

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

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

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.

4.1.1. Técnicas de Entrevista.

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 entrevistados 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 entrevistados tiende a estar mas 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 mas 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 y 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.

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.

4.1.2. Preparación para una Entrevista.

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.

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 mas 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.
- 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.
- 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.

4.1.3. Conducción de una Entrevista Exitosa.

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal.

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante 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.

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

Muchas empresas se toman mucho tiempo para hacer el seguimiento de un solicitante o simplemente no hacer ningún seguimiento.

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

4.1.4. Los 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 tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante.

- a) **El denominado efecto de Halo.** Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.
- b) **Hacer generalizaciones de los que se ha visto o escuchado.** Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Por ejemplo: el entrevistador puede concluir, a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante. Este puede no estar vestido a la moda.

En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.

- c) **Contratar personas que tienen capacidad notable superiores para un trabajo.** Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar. Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, 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 haber recibido capacitación después de un tiempo razonable, para ajustarse no puede ser un miembro contribuyente para el grupo, se representan problemas con él y con sus compañeros.
- e) **Exceso de comparación con los empleados actuales.** Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales

o religiosos similares. Pero se debe entender y comprender muy claramente que nuestro país está conformado por personas de antecedentes muy distintos. Por lo tanto, la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe: considerando los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo, reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se tiene.

4.2. Orientación a Nuevos Empleados.

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

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

Cuando se orienta en forma apropiada los nuevos empleados, se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurran problemas con ellos. Un programa completo de orientación podría durar entre 6 meses y un año.

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados que tendrán contacto con los de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en transcurso de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- a) ayudara a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.

- b) Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- c) Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados. Por supuesto, estos procedimientos se modificarán para cada ambiente de operación:}

1. Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
2. Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
3. Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
4. Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
5. Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
6. Observar que los empleados sepan se donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así como también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
7. Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
8. Programar pláticas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).
9. Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

4.3. Capacitación y Desarrollo de Empleados.

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad, también debe tener una amplia base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones.

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

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

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

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

Dentro de cualquiera de estos programas deben lograrse tres objetivos interrelacionados y son los siguientes :

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

4.3.1. Beneficios de la Capacitación.

- Para el supervisor

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

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos, ayudan a impulsar sus propias 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 con capacitación si están comprendidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para el control. Los empleados con capacitación generalmente son mas

conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio, los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia tienden a protegerse a sí mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

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

4.3.2. Beneficios para la Empresa.

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

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

4.3.3. Elaboración de un Programa de Capacitación.

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- Aumentar la producción.
- Operar nuevos equipos.
- Mejorar las técnicas existentes.

- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación, algunos de ellos, en especial aquellos que han estado fuera de la escuela durante muchos años o que tuvieron un mal desempeño dentro de ella, desarrollan temores reales hacia los programas formales de capacitación. Se debe recordar que las personas trabajan con propósitos personales.

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación se pueden escoger empleados equivocados. El mérito es un concepto evasivo y debe definirse y medirse con objetividad los criterios del mérito. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

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

El área donde debe tener lugar 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.

Por último, a continuación se enumeran algunas preguntas importantes que las empresas deben considerar al elaborar un programa de capacitación.

1. ¿Cuáles con los objetivos básicos de la capacitación?
2. ¿Cómo satisfecerá la capacitación las necesidades de empresas y empleados?
3. ¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?
4. ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
5. ¿Cómo se seleccionarán los empleados que participarán?
6. Si la empresa es sindicalizada, ¿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 de capacitación?
10. ¿Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?
11. ¿Qué tan pronto se podrá 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 tipo de seguimientos tendrán lugar?

CAPITULO 5

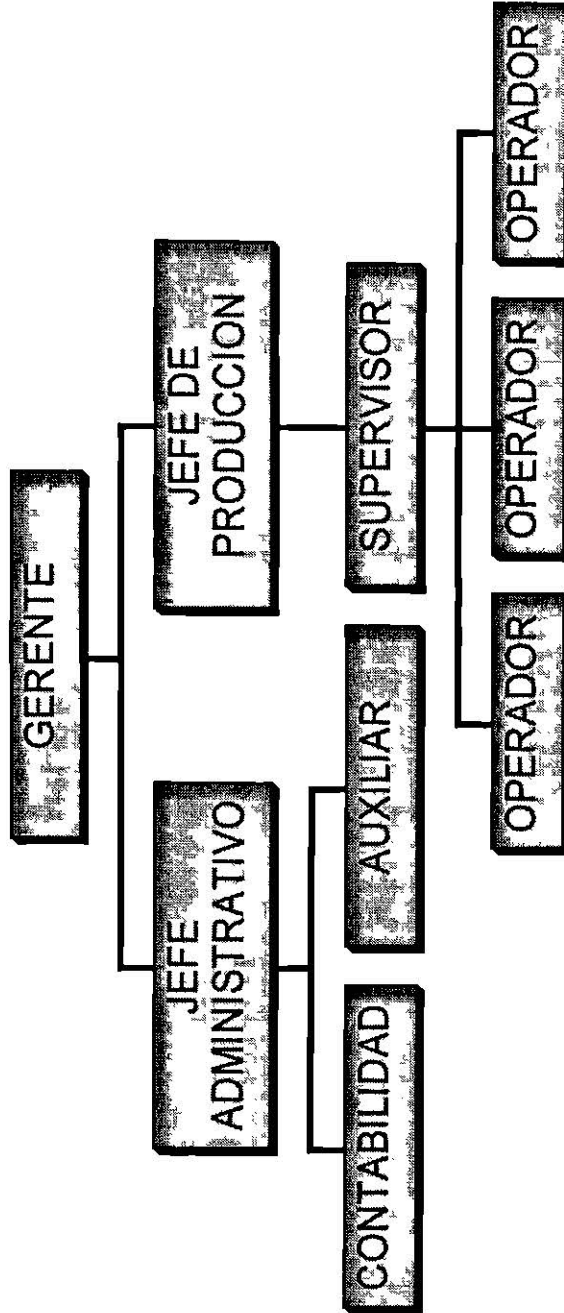
CASO PRÁCTICO

Breve Historia

En 1980 en la Ciudad de Monterrey, N.L. el Sr. Porfirio Silva Montalvo inició una pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas mecánicas (Taller de Torno), este pequeño taller lo inicio solo con los conocimientos adquiridos durante los 25 años que laboró en HYLSA; contando solo con los dos operadores de torno, realizando él las actividades administrativas de la empresa.

A los dos años de que iniciara la empresa ésta comenzó a crecer y ya no le fue posible continuar el solo, así que busco la colaboración de sus dos hijos (los cuales en ese tiempo estudiaban la carrera Ingeniero Mecánico); a cada uno de ellos les delego responsabilidades uno como Jefe Administrativo y el otro como Jefe de Producción.

ORGANIGRAMA



Datos Generales

Datos generales del personal que labora en esta empresa y que intervienen en el caso :

Gerente General :	Sr. Porfirio Silva Montalvo
Jefe Administrativo :	Ing. Antonio Silva Eguía
Jefe de Producción :	Ing. Rodolfo Silva Eguía
Contabilidad :	C.P. Carmen Elena Salazar de Silva
Auxiliar :	Srita. Rosa María Castro Elizondo

Desarrollo del Caso

La empresa del Sr. Porfirio Silva Montalvo, cuenta con varios problemas, el principal es que él Jefe Administrativo no sigue la autoridad en línea que le corresponde, sino que se inmiscuye en las actividades del Jefe de Producción y esto provoca conflictos entre los demás empleados porque que no saben a quien obedecer ya el propio Gerente lo permite.

Aquí el que tiene la mayor parte de la culpa es el Gerente ya que no sabe ser líder y no sabe delegar con autoridad las responsabilidades a cada Jefe.

Conclusiones

- **Elaborar un plan de Capacitación, Supervisión y Liderazgo orientado al Gerente y a los Jefes, para así mejorar el desempeño de los subordinados.**
- **Debe de haber Comunicación tanto ascendente como descendente dentro de la empresa.**
- **Despedir al Jefe Administrativo.**

