

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA
DE PERSONAL

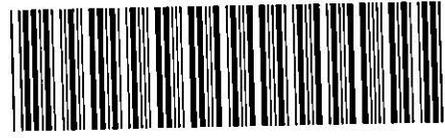
TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
ANASTACIO MIRELES LEIJA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

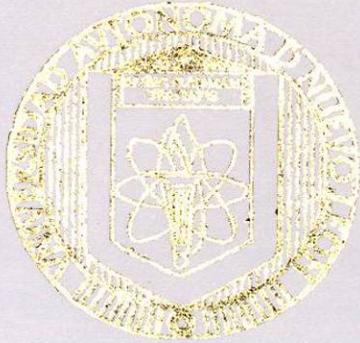
MONTERREY, N. L.

FEBRERO DE 1999



1080096896

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA
DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ANASTACIO MIRELES LEIJA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

MONTERREY, N. L.

FEBRERO DE 1999

T
#5549
M57
1999



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL.

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA :

ANASTACIO MIRELES LEIJA

ASESOR : ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

19 DE FEBRERO DE 1999.

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dar gracias a DIOS, por ser conmigo mejor de lo que merezco y por ayudarme y acompañarme siempre, Gracias por permitir terminar mis estudios, y solo le pido que este conmigo en todos los momentos.

A mis padres y hermanos por apoyarme en lo que he querido y dejar realizarme en lo que he decidido . Gracias por soporta todo este tiempo.

A la familia Mireles Leija, a mi tío Rodrigo, Benito Leija; y sobretodo a mi primo Ruben que siempre me impulso para seguir adelante durante los semestre más difíciles, en los cuales él nunca me creia el haber pasado, siempre decia que estaba en 2do, con lo que me motivó a esforzarme más.

Sin olvidar a mi Abuelo José Santos, que aun sin tener un titulo oficial, para mi es un Ingeniero; que con las anécdotas y los problemas que siempre planteaba, sirvieron para motivarme en el aprendizaje de las físicas y las matemáticas

A las instituciones educativas por las cuales yo pasé, el Jardín de Niños "Bonifacio Salinas Leal", Esc. "Prof. Lauro Aguirre Espinoza", Sec. "Gral. Pedro Ma Anaya", Preparatoria # 2, hasta Mecánica. F.I.M.E. UANL. Gracias a todos los maestros que me educaron y aguantaron durante todo este tiempo, especialmente a todos mis maestros de las materias Administrativas. Por los consejos y enseñanzas que de ellos recibí, **Gracias**.

A mis compañeros de estudios, Evaristo, Mario Cantú, Plinio, Juany Ileana, Irma Prado, Alma Irasema Rangel, Magda Gomez, Claudia Barron, y muy especialmente a Paty. A mis compañeros de trabajo en CEMTEC, Mirna Cardoso, Claudia Mendez, Tania Herrera, Setenta Cortez.

Gracias a todos ellos por su apoyo.

INDICE

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION	1
° Funciones de los Supervisores	3
° Actitudes apropiadas de un Supervisor	4
COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ES ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO	7
° Liderazgo	7
° Los Líderes como individuos que discriminan	7
° Evolución de los estilos de Liderazgo	8
° Cambios de Actitudes en el Lugar de Trabajo.	9
° Estilos de Dirección ó tipos de Supervisores	10
A) Autócrata Consumado	10
B) El Estilo Paternalista	11
C) El Estilo Indiferente	12
D) El Estilo Demócrata	12
E) El Estilo Rienda Suelta (dejar hacer)	13
MEJORAMIENTO DE COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES	15
° Sistema de comunicacion de pivote de enlace	15
° Barreras de Comunicación	17
A) Barreras en el Lenguaje	17
B) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones	18
C) Barreras creadas por puesto, papel e importancia de empresa	18
D) Barreras generadas a traves del manejo del tiempo.	18
E) Barrearas generadas a travez de los espacios	19
F) Barreras generales	19
° Canales Formales E Informales De La Comunicación	20
° Canales Informales de Comunicación	21
° El uso del vocabulario y transmisión	22
° Lo que se debe comunicar a los empleados	24

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.	25
° Reclutamiento	25
° Entrevista de selección	25
° Las tres etapas de la entrevista	26
A) Tecnicas de entrevista	27
B) Preparacion para una entrevista	28
C) Conduccion de una entrevista exitosa	29
D) Peligros que deben evitar al entrevistar	30
° Orientación a nuevos empleados	31
° Capacitación y desarrollo de empleados	32
Beneficios de la Capacitación	33
Beneficios para la Empresa.	33
Elaboracion de un programa de Capacitación	34
CASO PRACTICO	35
° Introducción.	35
° Antecedentes del Caso	37
° Problema Identificado	38
° Alternativas de Soluciones al Problema	38
BIBLIOGRAFIA	40

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

Resulta entendible y claro que la Administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el 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. A lo largo de la vida se observa o se experimentan los efectos de la buena y la mala administración.

La administración no se aplica solo a organización de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. 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.

Se cree que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se les llama gerentes. Es importante observar que actualmente se pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor.

Las personas que desempeñan papeles administrativo sin importar cual sea su título 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 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 del título de administrador.

Entonces. ¿Que diferencia existe entre un administrador y un supervisor? Radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el

mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización. Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control. En cambio, los supervisores pueden 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, actividad que requiere un esfuerzo intenso y un grado alto de capacitación y desarrollo.

La palabra supervisor proviene de las palabras:

Super, que significa por encima.

Visión, que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes.

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

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personal, 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 lo tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

Los supervisores del pasado tenía que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad. El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

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 ellos se vean modificadas por el nivel superior a través de sus

especialistas asesores, quienes además del sindicato y las leyes, pueden modificar y revisar los métodos de la organización y dirección de trabajo.

A pesar de estas limitancias 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, pues es él quien debe contestar cuando no se cumplen las metas o los empleados no cooperan.

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

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

Lo que deben tener claro los 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, por que si ser supervisor no representa satisfacción en el trabajo, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con él.

1.- FUNCIONES DE SUPERVISOR

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

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación de tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también 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. Deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

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

Los supervisores deben también ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo requiera, ya que tiene la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.

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. Además se requiere que tengan un conocimiento de primera mano del tipo de actividad que supervisan.

Para ser efectivo en el papel de supervisor se debe pensar y actuar como supervisor; la aceptación de un puesto de supervisión separa a una persona de los otros empleados.

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

2.- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

- 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 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 del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no estén 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) El supervisor debe ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados. Debe dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con logro de objetivos de la empresa.
- F) El supervisor es responsable del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidades parciales por el fracaso de sus empleados. Deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados.
- G) 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.
- H) Aunque no es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible. Además deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.
- I) El supervisor es líder y él es responsable de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente ideal; “ Has lo que yo hago, que es lo mismo que digo. “
- J) Los supervisores 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.

- K) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.
- L) 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.
- M) 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 personal y los apoyan.
- N) Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningun líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.
- O) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados pueden expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

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

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

Los puestos de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. 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 en forma voluntaria; pero actualmente es preferible que sea por medios voluntarios más que obligatorios.

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.

Inherentemente las personas no desean ser tratadas igual que otras; lo que desean es que se les trate con equidad de acuerdo a sus méritos, y puesto que las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores de todos los niveles 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. 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.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

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

Parece existir una comprensión equivocada acerca de los que es o no es la administración participativa. 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.

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

- A) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen tambien algunos puestos de producción y de oficina que estan tan estructurados, tal que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa (AP).
- B) Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se pueden permitir ninguna desviación de los procedimientos estandares de operación. Por lo que no aplica AP.
- 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 ciertas medidas.
- D) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. Para que funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.
- E) El desempeño debe ser conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en éste método de direccion participativa.

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 poder, en especial si se utiliza para beneficio más que para mal.

Como ya lo dijimos, los estilos de liderazgo son debidos principalmente a:

A) Los valores cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.

B) La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre los medios ambientes de trabajo y practicas justas de empleo, las relaciones obrero-patronales.

C) Oferta y demanda del mercado de trabajo.

D) Competencia nacional y extranjera.

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.

CAMBIO DE ACTITUDES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

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. Deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de los que la empresa puede poner a su disposición y porque existen estos límites.

1. ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)

A). AUTOCRATA CONSUMADO:

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

1. **JEFATURA** : La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoyan 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 un papel de supervisor para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el 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 ocupado.
2. **LIDERAZGO** : Fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiendolo así en el líder.
3. **AUTORIDAD PROFESIONAL** : Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que un supervisor debe poseer.

En conclusion, puede afirmarse que la situacion ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 tipos de autoridad. 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 su vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

El autocrata consumado para dirigir su grupo, él se apoya solo en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza una forma irracional la autoridad que le da su puesto.

En conclusión, 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.

Este tipo de supervisores no preparan ni capacitan a sus empleados; confunden dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresan y aprenden menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo:

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

B) ESTILO PATERNALISTA :

Se les llama así, ya que tratan a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño y control con lo que lo hace con su propia familia. Se le llama también “manipulador “ porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de “lavarse el cerebro”; a fin de que haga solo lo que él quiere “por las buenas”. Su actitud es de “ vender ideas “ y en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advierten el trato que reciben como degradante.

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata, si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea 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.

C) EL ESTILO INDIFERENTE:

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 ocasión que puede “escurre el bulto”, y “lanza la pelota” de 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.

D) ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION 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 le corresponde, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

EL supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos. Además 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.

E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER):

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

Cuál es el mejor tipo de supervisión? El mejor estilo de dirección no solo variará con la ocasión, sino que también estará influida por el tipo de líderes y de seguidores.

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

A continuación podremos apreciar la siguiente 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:

El supervisor autócrata tradicional.

- Manda y ordena
- Depende de su autoridad
- Engendra temor
- Siempre dice “YO”
- Señala culpas y errores
- Conoce la respuesta a todo

El supervisor efectivo.

- Enseña y aconseja
- Depende de la buena confianza y buena voluntad.
- Inspira entusiasmo
- Dice “nosotros” y “ustedes”
- Resuelve problemas
- Consulta y busca el

- | problema | asesoramiento |
|---|--------------------------------------|
| • Convierte el trabajo en tarea ingrata | • Convierte el trabajo en placer |
| • Dirige el esfuerzo individual | • Inspira el esfuerzo en grupo |
| • Fija todas las metas y las formas | • Solicita la colaboración del grupo |
| • Dice “hagan esto” | • Dice” vamos ahacer esto” |

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 de lo que interese al prójimo.
6. Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo “sinceramente”

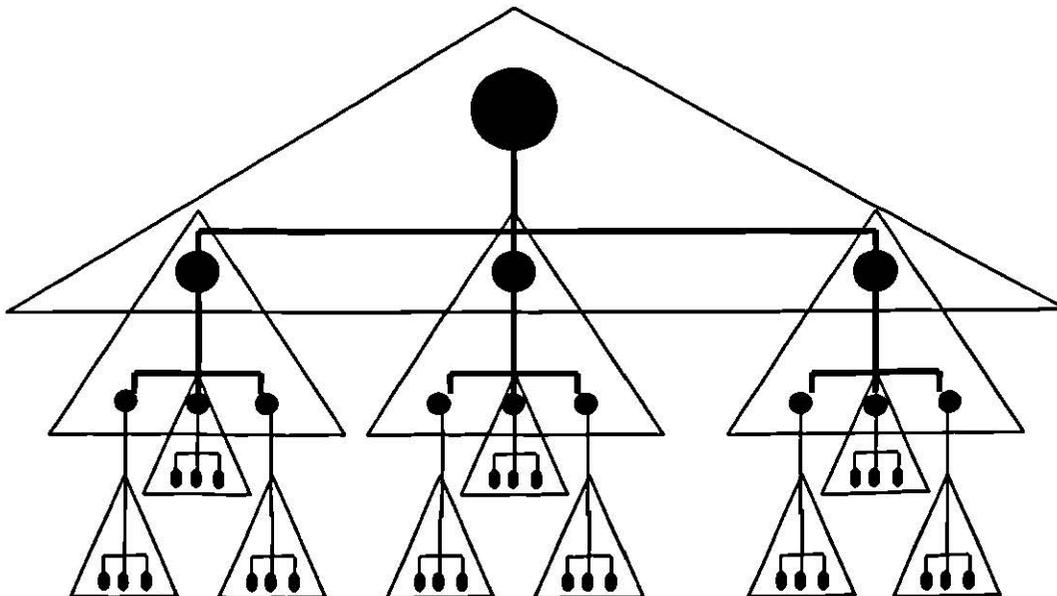
MEJORAMIENTO DE COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

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 trasmite 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 de enlace.**



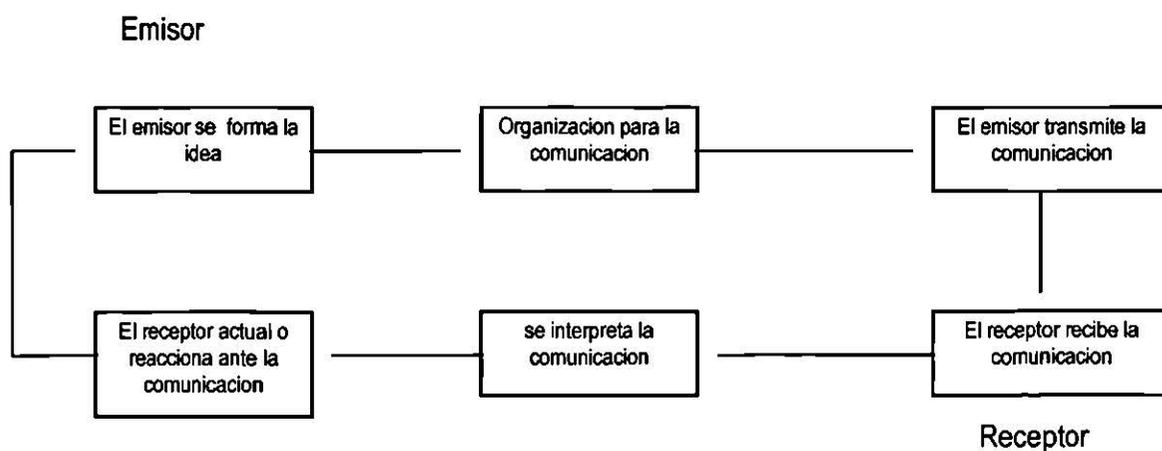
Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados. El pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al supervisor.

Los sistemas de comunicación del pivote de enlaces son dinámicos debido a que combinan las relaciones formales e informales.

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 superiores de la empresa, hasta los niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

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

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



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 se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o como se deseaba.

BARRERAS DE COMUNICACION.

Existen gran numero de barreras 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 etc. Distintos.

A) 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.

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

Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

La 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 están inclinados a interactuar más entre ellos, que con personas a las que no comprenden.

La única forma 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.

B) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.

Todas las personas tienen prejuicios y 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 a un factor o en una combinación de ambos.

El supervisor debe comprender la razón subyacente de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos. 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.

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

C) Barrera creada por 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.

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

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.

D) Barreras generadas a través del manejo del tiempo.

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

Es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella. Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

E) Barreras generadas a travez de los espacios.

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, por lo cual el uso del espacio es muy importante en la comunicacion. Por lo general las personas de mayor posición exigen mas espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales. Para lograr sus efectivos, los upervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

F) Barreras generales:

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

Barreras Ascendentes:

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

Barreras Descendentes:

- Sospechas, temores.

- Falta de confianza.
- Tendencia a prejuzgar.
- 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 éstos en las empresas surgen por las relaciones.

2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.

En la empresa 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 conocido como “chismes”.

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.

Los cambios en los flujos de información usualmente ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

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

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 superiores. 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.

La comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. La comunicación ascendente tiende a darse en murmullos.

Se debe tener muy claro por parte de los supervisores que cuando un empleado expresa sentimientos negativos a través de otros canales creados por él mismo. Se puede deteriorar la imagen de la empresa; y ninguna empresa desearía ser un empleador de último recurso debido a que tiene una mala imagen.

La clave para evitar estos tipos de problemas es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se pueden expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se puede 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 COMUNICACION (RUMORES).

La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de la persona.

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

La información que se mueve a través de los rumores tiende a ser parcialmente correcta. Los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

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

En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre los empleados. No se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre después, y por lo general no se perdona.

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

Algunos empleados encuentran que les es ventajoso cultivar o adornar rumores, en especial cuando al hacerlo aumenta un prestigio entre sus compañeros. Debe tener mucho cuidado con este tipo de empleados ya que este tipo de situación fácilmente puede dar como resultado una confrontación de poder entre los empleados y los supervisores.

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

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 TRANSMISION.

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguajes 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 gusta mostrar ignorancia y sucede en todos los niveles de la empresa.

La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se tenga que utilizar alguna palabra que no se encuentre en lenguaje diario del receptor. 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.

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

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

1. Pedir a la persona 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. Se puede desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes formas:
 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 se llevan toda 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 se 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 afectan 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 los que no entiende.

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.

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.

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

RECLUTAMIENTO

Para que el reclutamiento pueda llevarse a cabo, es necesario que exista un puesto vacante; y este consiste en encontrar un candidato ideal para un puesto específico.

Si no se encuentra el candidato deseado en el inventario de Recursos Humanos de la empresa, se puede elegir entre la cartera de candidatos que estan en espera de lograrlo.

- Fuentes internas: es buscar dentro de la misma empresa, entre los trabajadores activos, los cuales pueden ser promovidos al puesto vacante; Preguntar entre ellos si tienen alguna amistad, pariente, conocido, etc. que pueda ser contactado, aunque muchas veces está fuente presenta mas desventajas que ventajas, pues por un lado se ahorra dinero, tiempo a corto plazo, y por el otro surgen fricciones y conflictos por parte de amigos o familiares que no fueron aceptados o se les negó el acceso, etc.
- Fuentes externas: compuesta por los medios masivos de abastecimiento de personal, ajenos a la empresa. Por ejemplo: Agencia de empleos, Universidades, bolsa de trabajo, otras empresas etc.

El candidato deberá llenar una solicitud de empleo, según sea el nivel al cual será contratado. Esto debido a que no todos los candidatos se encuentran en el mismo nivel. Solo en caso de que nos sea posible, se puede elaborar una forma de solicitud sencilla y accesible a obreros y empleados, y para ejecutivos se puede completar con un Curriculum Vitae.

ENTREVISTA DE SELECCION.

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 supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes.

Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados exceden 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 solo prolongan el período de recuperación.

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

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.

El proceso de entrevista 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.

LAS TRES ETAPAS DE LA ENTREVISTA

1. **Rapport.-** Significa “concordancia” o “simpatía” . etapa que tiene como propósito eliminar al máximo las tensiones del solicitante durante ésta. Su principal propósito es romper el hielo, no solo verbalmente, sino también por actitudes. Es recomendable utilizar sillones de sala comfortable, pues el solicitante pudiera ver el escritorio como una barrera.
2. **Cima.-** Etapa a través de la cual se exploran las áreas que se mencionaron de manera general, y que sirven para la solicitud. Estas áreas son:

- Historia Laboral. Se pretende la manera general en como se desenvuelve el individuo en el ambiente de trabajo, conociendo su estabilidad, sus ingresos económicos, sus actitudes hacia la autoridad, etc.
- Historia Educativa. Se pide informes escolares, antecedentes familiares y buscar sus metas a corto y largo plazo.
- Historia Personal. Se deben tomar aspectos relacionados directos con el trabajo a desempeñar, también se puede explotar en forma verbal el estado de salud del individuo.
- Tiempo libre. Que hace en su tiempo libre.
- Proyectos a Corto y Largo Plazo. Desea conocer proyectos a futuro.

3. **Cierre**-. Cinco a diez minutos antes de finalizar la entrevista, se anuncia el fin de la misma, dando la oportunidad al solicitante de realizar sus propias preguntas e impresiones. Si el candidato no fuese aceptado, se le deberá de orientar para que sienta que la entrevista “valio la pena” y encausarlo a buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

A) TECNICAS 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 entrevistador esta trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, y 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 responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad estan 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 adelantar al solicitante a comunicarse en forma abierta. Este tipo de entrevista es mas difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

Una técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista. Mas sin embargo una combinacion de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.

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

- Establecer un plan de estudio de la entrevista.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exportación mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.

Antes de concluir 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 maximo 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) CONDUCCION 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 puede utilizar el vestido, títulos, ambiente de 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.

Es benéfico 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. Una cónyuge que no puede seguir su carrera o, una esposa o niños que tendrían dificultades para adaptarse a una nueva comunidad pueden ocasionar problemas para los nuevos empleados.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y la preocupación del solicitante y éste puede perder el interés en el trabajo en un intento de

determinar que es lo que se escribe y si está causando o no una impresión favorable.

Cuando se termina una entrevista se debe indicar al solicitante que al menos uno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él y cuánto tiempo llevará establecer dicho contacto. Por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

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.

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 su 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 observaron. 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 capacidades notablemente superiores para un trabajo.

Contrario a lo que piensan algunos supervisores, 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 del grupo, se presentarán problemas con él y con sus compañeros.

e) Exceso de comparación con los empleados actuales.

La composición de la fuerza de trabajo de un empresa debe reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.

2.- ORIENTACION 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 a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A sus grupos de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

La principal responsabilidad de orientación recae sobre los especialistas de personal, eso es un error, la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores y no lo contrario.

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 informaciones que es necesario comunicar. Cuando se orienta en forma adecuada a los nuevos empleados, se reduce en forma considerable la posibilidad de que ocurran problemas con ellos. Un programa completo de orientación podría durar entre seis meses y un año.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

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

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 en donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así 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 del personal.
8. Programar políticas de seguimiento.
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.

3.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

La capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto y largo plazo. Se deben identificar tipos específicos para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

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* debe entenderse 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:

- Capacitación por inducción.
- Capacitación hacia nuevas técnicas.
- Capacitación por equipo y procesos.

Capacitación para desplazamiento tecnológico.
Capacitación correctiva.

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

1. Desarrollar las capacidades técnicas apropiadas para obtener con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
2. Desarrollar hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porqué deben hacerlo.
3. Ayudar a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales

A) Beneficios de la Capacitación.

Para los supervisores sirve para conocer mejor a los empleados. Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

Para los empleados, son mas confiables y tienen mas confianza en si mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitacion generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan.

B) Beneficios para la Empresa.

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada es mas eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no esten capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores. Los empleados capacitados se vuelven para la empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

C) Elaboracion 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 especificos podrían ser:

- Aumentar la produccion.
- Operar nuevo equipo.
- Mejorar las técnicas existentes.
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

Los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje y que puedan ser pagados.

La selección de cualquier programa de capacitación frecuentemente presenta una serie de problemas; como por ejemplo, podemos decir que no es raro que se le contemple a ésta como una forma de acción disciplinaria. Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo.

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.

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

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

CASO PRACTICO

INTRODUCCION.

En este caso se pretende analizar un problema entre dos empresas, que data de 1996. En él participan principalmente los dueños de los negocios, los cuales son familiares. El problema es ocasionado por falta de comunicación Y planeación entre las personas de ambos negocios.

En 1992 fue creada la primera empresa.

Nombre : Tapiexpress (Tapicería en General).

Inicio de operación: 1992

Fin de operación : A la fecha.

Giro : Reparación y tapicería de muebles para hogar, automóviles, colocación de alfombras y tápiz en casas u oficinas.

En 1996; fue creado el otro negocios.

Nombre : Diseño de Uniformes

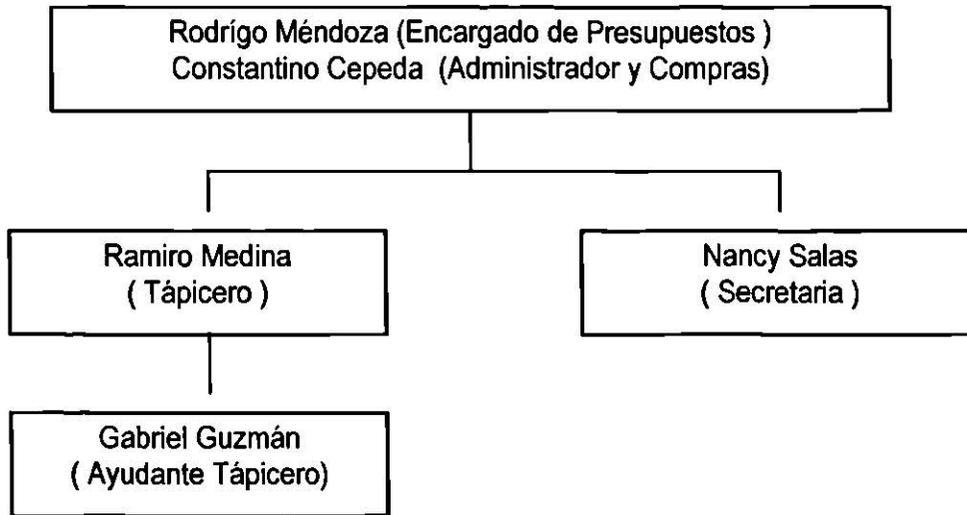
Inicio de operación: 1996

Fin de operación : Ala fecha

Giro : Manufactura y diseño de uniformes escolares y para oficina.

En seguida se muestran los organigramas de una manera general de estas dos empresas y el cargo que desempeñan cada una de las personas que son mencionadas en ellos.

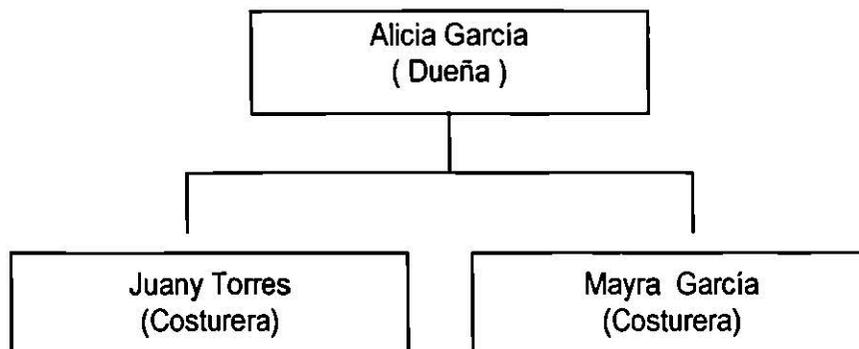
Tapi Express



Nombre : Lic. Rodrigo Méndoza
Edad : 30 años
Estado Civil : Casado
Profesion : Lic. Administrador de Empresas.
Puesto : Encargado de presupuestos a clientes.

Nombre : Lic. Constantino Cepeda
Edad : 31 años
Estado Civil : Casado
Profesion : Lic. Administrador de Empresas.
Puesto : Administrador y encargado de compras.

Diseño de Uniformes



Nombre : Alicia García
Edad : 29 años
Estado Civil : Casada
Puesto : Propietaria

Antecedentes del Caso

En 1992 forman Tapiexpress, en sociedad entre los Lic. Rodrigo Méndoza y Constantino Cepeda, quienes se conocen en la universidad. Rodrigo Méndoza; que desde joven trabajó como ayudante de tápicero en diferentes lugares, con lo cual obtiene suficiente experiencia en el ramo; propone a Constantino Cepeda formar una tapicería, dado que él también tenía algunos conocimientos en el ramo.

Iniciando solamente ellos dos la tapicería, ambos aportaron capital y herramientas para el funcionamiento de la misma así como una camioneta de parte del Lic. Méndoza.

Esta empresa fue ubicada en casa del Lic. Méndoza, en la colonia Burocratas del Estado. Cuando se empezó a conocer el desempeño de la tapicería, y el trabajo fue mayor, se decide contratar a un tapicero (Ramiro Medina) y un ayudante más (Gabriel Gúzman), así como también a una secretaria (Nancy Salas) que se encargara de contestar llamadas cuando los Licenciados se encuentren fuera o realizando alguna otra actividad.

En 1996, Alicia García, esposa de Rodrigo Méndoza, decide emprender un negocio de uniformes escolares y de oficina. Dicho negocio fue ubicado en el mismo domicilio que la tapicería.

En el inicio del negocio de uniformes, y como aún no contaban con carga de trabajo; la Sra. García y sus ayudantes colaboraban un poco en la tapicería, ayudando a realizar algunas costuras.

Cuando se incremento el trabajo en la fabricación de uniformes (por lo general la carga de trabajo era en los meses de Agosto y Diciembre), fue necesario efectuar entregas, realizar compra de material, etc. la Sra. García no contaba con transporte personal para facilitar sus traslados, por lo cual solicitaba a su esposo (Lic. Mendoza) que le apoyara en ese aspecto, aprovechando algunas veces los viajes que tubieran por parte de la tapicería y en otras ocasiones en viaje especial.

Pasado el tiempo, cuando llegaron las fechas de declaración fiscal para Hacienda, (cada negocio estaba dado de alta por separado) el Lic. Cepeda

comenzó a manifestar algunas inconformidades con la forma que estaban trabajando los negocios.

El Lic. Cepeda se disgustaba en la forma como compartían los recursos ambos negocios, por ejemplo, en las labores que realizaba la secretaria se incluía también parte del negocio de uniformes, el uso de la camioneta, etc. y todos estos gastos corrían solo por parte de la tapicería. Además no estaba de acuerdo que los pagos de teléfono, luz, etc. corrieran por parte de *Tapi-Express*, y en las declaraciones la deducción del IVA fuesen a favor de la Sra. García (Negocio de Uniformes).

Problema Identificado

Falta de comunicación y planeación por parte de los dueños de la tapicería el cual ocasiona lo siguiente:

Independientemente de las actividades de cada uno de los negocios, El Lic. Mendoza y la Sra. García tienen directa o indirectamente que ver con ambas declaraciones.

Es de suponer, según esta situación para el Lic. Mendoza, que él debe ver por el bien de su familia y su propiedad, en la cual ambos negocios se encuentran establecidos y los cuales no realizan pago por renta de local. El Lic. Mendoza piensa que si no recibe ingresos por ese concepto, por lo menos puede equilibrar los gastos mediante de esta manera. Por ese motivo opta por deducir los gastos del hogar al negocio de sus esposa, y así poder obtener un ingresos familiar mayor.

Alternativas de Soluciones al Problema.

Solución 1.-

Se sabe en todo negocio o lugar, la comunicación es importante, al no estar presente surgen problemas de este tipo u otro.

Una posible solución es comunicarse mejor entre los dueños con respecto al manejo de los negocios, y no tomar determinaciones donde alguno de ellos saldría perjudicado.

Por esto el Lic. Méndez tendría que platicar con el Lic. Cepeda y poner claras las cosas, por ejemplo el no pagar renta para el establecimiento de la tapicería, la ayuda que proporcionan las costureras en periodos, y sin efectuar pago por ello, y el Lic. Cepeda también expresar sus opiniones. Además de que se le pediría a la Sra. García que al solicitar prestada la camioneta, los gastos de gasolina corran por su cuenta. También arreglar sobre el pago a la secretaria; quien es útil para ambos negocios y de los cuales no es demasiada la carga de trabajo; para que entre los dos pagaran el sueldo de ella en partes equitativas.

Solucion 2.-

Administrativamente sabemos que no es conveniente que dos empresas utilicen las mismas instalaciones al mismo tiempo; porque para empezar no se dedican al mismo giro. Además el personal no puede tener dos jefes a la vez (caso de la secretaria, que recibía ordenes de la Sra. García, y los Lic.) pues con alguno podría quedar mal. Por lo cual se recomienda que ambas empresas se separen por completo en instalaciones y personal. Y así poder tener un mejor control de gastos.

Solucion 3.-

Inplantar políticas en cada empresa, las cuales ayuden al manejo y administración de ellas, teniendo un arreglo en el cual quede establecido la forma en la cual realizarán los pagos, en el caso de la secretaria practicar un sistema de orden de trabajo, en el cual indique el tiempo que es dedicado en las actividades directas del negocio de uniformes. Por otra parte con la luz y telefono, realizar solicitud de contratos individuales con los cuales se indicaría el gasto real de cada una de las empresas.

Tapi-express recibiría mensualmente un pago por parte de *Diseño de Uniformes* de el cual se extiende factura por concepto de gastos administrativos, con lo cual paga los servicios que la tapicería le proporciona.

BIBLIOGRAFIA

Fernando Arias Galicia
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.

D.R. Hmtton
Administración Contemporanea.
Mc. Graw Hill.

O. Jeff Herris, Jr.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Limusa.

