

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

CURSO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

JAVIER GONZALEZ RAMIREZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
MARZO DE 1993

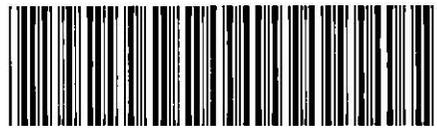
T

HF554

G6

1993

c.1



1080096898

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

CURSO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

JAVIER GONZALEZ RAMIREZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

MARZO DE 1993

T
HF5549
GG
1993



DEDICATORIA.

A MIS PADRES.

A MIS HERMANOS.

A MIS MAESTROS EN GENERAL.

POR SU PACIENCIA, APOYO Y CONSEJOS,
MI AGRADECIMIENTO PARA TODOS ELLOS.

INTRODUCCION

CONSIDERANDO LAS ORGANIZACIONES COMO UN FENOMENO DE NUESTRA ERA Y QUE EL HOMBRE, DE UNA U OTRA MANERA, TIENE RELACIONES CON DIVERSOS TIPOS DE ORGANIZACIONES. EL OBJETIVO DE ESTE TRABAJO, ES AYUDAR A COMPRENDER MEJOR LAS BASES DE LA ADMINISTRACION, Y EL SISTEMA DE VALORES HUMANOS PARA TRATAR CON LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA. LA ESENCIA DE ESTA ACTITUD CONSISTE EN TENER CONFIANZA EN LAS PERSONAS, DARLES FACULTADES PARA ESTIMULARSE Y CONTROLARSE A SI MISMOS, CREER EN SU CAPACIDAD DE INTEGRAR VALORES Y OBJETIVOS PERSONALES CON LOS FINES DE LA ORGANIZACION.

INDICE

CAPITULO I.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO	PAGINA	2.
2.- EL SUPERVISOR Y SUS FUNCIONES		6.
3.- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION		9.

CAPITULO II.

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

1.- TIPOS DE LIDERES	12.
2.- ESTILOS DE DIRECCION	15.
A) EL AUTOCRATA CONSUMADO	15.
B) EL ESTILO PATERNALISTA	15.
C) EL ESTILO INDIFERENTE	16.
D) EL ESTILO DEMOCRATA	17.
E) EL ESTILO DE RIENDA SUELTA	18.
3.- LIDERAZGO SITUACIONAL	19.

CAPITULO III.

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

1.- BARRERAS DE LA COMUNICACION	22.
A) BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA	23.
B) BARRERAS EN EL LENGUAJE	23.
C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES	25.
D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO	26.
E) BARRERAS CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO	27.
F) BARRERAS CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS	28.
G) BARRERAS GENERALES, ASCENDENTES Y DESCENDENTES	29.

2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION	30.
3.- EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION	33.
4.- LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS	34.

CAPITULO IV.

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

1.- ENTREVISTAS DE SELECCION	38.
A) TECNICAS DE ENTREVISTA	38.
B) PREPARACION DE LA ENTREVISTA	39.
C) CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA	40.
D) LOS PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR	41.
2.- ORIENTACION A LOS NUEVOS EMPLEADOS	42.
3.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS	44.
A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	45.
B) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	46.

I.

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

I.

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

HOY EN DIA LA ADMINISTRACION ALCANZA TODOS LOS ASPECTOS DE NUESTRA VIDA. EL EXITO O EL FRACASO DE CUALQUIER SOCIEDAD, ORGANIZACION O PERSONA PUEDE LIGARSE EN FORMA DIRECTA A LA APLICACION EFECTIVA O INEFECTIVA DE LA ADMINISTRACION.

LA ADMINISTRACION NO SE APLICA SOLO A ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS. ES UN PROCESO UNIVERSAL APLICABLE A TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA.

ES FRECUENTE QUE LOS PROBLEMAS SEAN OCASIONADOS POR MALA ADMINISTRACION Y QUE DEBAN SER CORREGIDOS O EVITADOS A TRAVES DE UNA ADMINISTRACION EFECTIVA.

LA ADMINISTRACION ES LA ACTIVIDAD CLAVE QUE SEPARA A LAS ORGANIZACIONES EXITOSAS DE LAS QUE FRACASAN. PARA APLICAR CON EXITO LA ADMINISTRACION EN DIFERENTES ORGANIZACIONES Y SITUACIONES ES IMPORTANTE RECONOCER QUE CADA MEDIO AMBIENTE O SITUACION ES UNICO. SI NO SE TOMA EN CONSIDERACION ESA UNICIDAD ES POSIBLE QUE LA APLICACION DE UNA ADMINISTRACION QUE FUNCIONA EN UN MEDIO AMBIENTE O SITUACION NO FUNCIONE EN OTRA.

DEFINICION DE LA ADMINISTRACION:

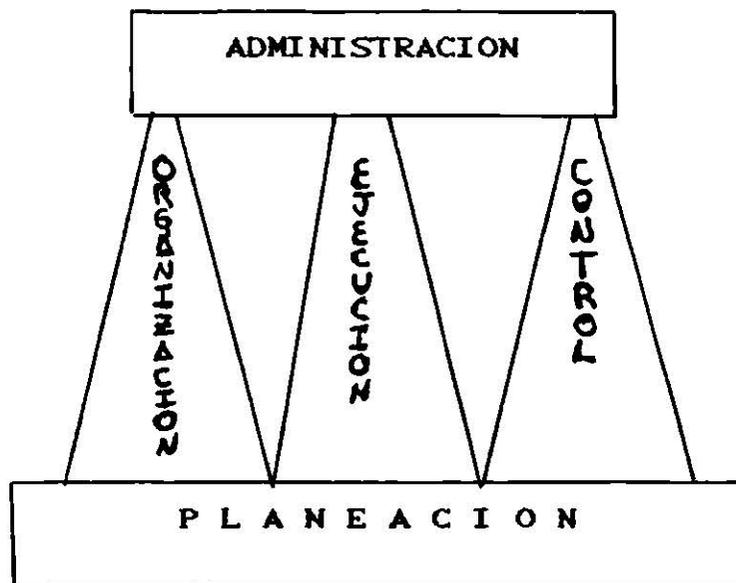
- * ADMINISTRACION: ES LA DISTRIBUCION EFECTIVA GENERAL.
- * ADMINISTRACION: ES UN PROCESO MUY PARTICULAR CONSISTENTE EN LAS ACTIVIDADES DE PLANEACION, ORGANIZACION, EJECUCION Y CONTROL, DESEMPENADAS PARA DETERMINAR Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS SENALADOS.

1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LAS CUATRO FASES FUNDAMENTALES (PLANEACION, ORGANIZACION, EJECUCION Y CONTROL) CONSTITUYEN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION. UNA EXPRESION SUMARIA DE ESTAS FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION ES:

- 1.- LA PLANEACION: PARA DETERMINAR LOS OBJETIVOS Y LOS CURSOS DE ACCION QUE VAN A SEGUIRSE.
- 2.- LA ORGANIZACION: PARA DISTRIBUIR EL TRABAJO ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y PARA ESTABLECER Y RECONOCER LAS RELACIONES NECESARIAS.
- 3.- LA EJECUCION: POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARA QUE LLEVEN A CABO LAS TAREAS PRESCRITAS CON VOLUNTAD Y ENTUSIASMO.
- 4.- EL CONTROL: DE LAS ACTIVIDADES PARA QUE SE CONFORMEN CON LOS PLANES.

EN LA SIGUIENTE FIGURA SE PRESENTA EN FORMA GRAFICA, LA DEFINICION DE ADMINISTRACION Y PODEMOS OBSERVAR COMO SE ORDENAN LAS FASES DE LA ADMINISTRACION.



DE LAS CUATRO FASES DEL PROCESO, LA PLANEACION Y LA ORGANIZACION SON DE ASPECTO TEORICO. Y LA EJECUCION Y EL CONTROL SON DE ASPECTO TECNICO.

EN EL PROCESO DE PLANEACION , ENCONTRAMOS VARIOS TIPOS DE PLANES: COMO LOS PROGRAMAS, PRESUPUESTOS, OBJETIVOS, SEGUIMIENTOS O PROCEDIMIENTOS, METODOS Y POLITICAS.

DURANTE EL PROCESO DE CONTROL, LAS SITUACIONES QUE NUNCA DEBERAN PERDERSE DE VISTA AL REALIZAR CUALQUIER ACTIVIDAD SON LAS SIGUIENTES:

- * COSTO.
- * TIEMPO.
- * CALIDAD.
- * CANTIDAD.
- * FORMA.

LA CALIDAD PUEDE DEFINIRSE, COMO LOS MINIMOS REQUERIMIENTOS PARA SUBSISTIR EN EL MEDIO. OTRA DEFINICION SERIA: LA OBTENCION DE PRODUCTOS BUENOS, SIN DEFECTOS.

LA CALIDAD SE ORIGINA CUANDO SE EMPIEZA A HACER EL PRODUCTO. SI SE COMETEN ERRORES, ESTOS AFECTARAN LA CALIDAD Y ELEVARAN LOS COSTOS.

ESTAS SITUACIONES DEL CONTROL, COSTO, TIEMPO, CALIDAD, CANTIDAD Y FORMA, NOS AYUDAN A MEJORAR LA "PRODUCTIVIDAD". ESTO ES LA OBTENCION DEL MAYOR NUMERO DE PIEZAS POSIBLE (DE BUENA CALIDAD), EN UN TIEMPO DETERMINADO.

RECURSOS BASICOS:

LOS RECURSOS BASICOS DE CUALQUIER ORGANIZACION DE TRABAJO, EN LA ADMINISTRACION SON LOS SIGUIENTE.

- A) RECURSOS HUMANOS.
- B) DINERO.
- C) TECNOLOGIA.
- D) MATERIALES.

TODOS SON IMPORTANTES, PERO SE LE DA MAS IMPORTANCIA A LOS RECURSOS HUMANOS, POR SER ESTOS EL MOTOR DE LAS ORGANIZACIONES.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS:

- A) SE NECESITA MAS TACTO.
- B) ES EL UNICO QUE SE MUEVE POR SI SOLO.
- C) GENERA
- D) TOMA DECISIONES.

LAS SEIS PREGUNTAS BASICAS DE LA ORGANIZACION:

- * QUE ?.
- * COMO ?.
- * CUANDO ?.
- * DONDE ?.
- * PORQUE ?.
- * QUIEN ?.

NIVELES DE LA ORGANIZACION DE TRABAJO:

EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO, EXISTEN TRES NIVELES, NIVEL SUPERIOR, NIVEL DE SUPERVISION Y EL NIVEL INFERIOR, LOS CUALES SE APRESIAN MEJOR EN LA SIGUIENTE FIGURA.

<p>NIVEL SUPERIOR</p>	<p>RECURSOS HUMANOS. CONOCIMIENTOS ADMINISTRACION. CONOCIMIENTOS TECNICOS.</p>	<p>NIVEL ADMINISTRACION</p>
<p>NIVEL DE SUPERVISION</p>		<p>NIVEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS</p>
<p>NIVEL INFERIOR</p>		<p>NIVEL DE DE EJECUCION</p>

2. - EL SUPERVISOR Y SUS FUNCIONES.

SER CAPAZ DE MANEJAR PERSONAL EN FORMA EXITOSA, EXIGE UNA CAPACITACION Y UN DESARROLLO DE HABILIDADES CONSIDERABLES. ES POR ESTO QUE LA SUPERVISION DE EMPLEADOS, ES SIN LUGAR A DUDA EL ASPECTO MAS COMPLEJO Y DIFICIL DE LA ADMINISTRACION DE UNA ORGANIZACION.

LOS SUPERVISORES YA SEA QUE TRABAJEN EN UNA FABRICA U OFICINA O SEAN TRABAJADORES TECNICOS Y MANUALES, SON EL ENLACE TECNICO ENTRE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACION Y LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE CUALQUIER ORGANIZACION.

LA PALABRA SUPERVISOR PROVIENE DE LAS PALABRAS SUPER QUE SIGNIFICA POR ENCIMA Y DE LA PALABRA VISION QUE SE REFIERE AL ACTO DE OBSERVAR OBJETOS O PERCIBIR IMAGENES MENTALES U OBSERVAR.

ADEMAS 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.

SE PUEDE ASIGNAR A ESPECIALISTAS NO SUPERVISORES EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS TECNICOS Y METODOLOGICOS, PERO NO PODEMOS ASIGNARLOS A LA ADMINISTRACION DE PERSONAS, PARA ESTO DEBEMOS ASIGNAR SUPERVISORES QUE NECESITAN ACTUAR EN FORMA SIMULTANEA 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 PRODUCCION Y DE CONDUCTA HUMANA.

ES EL SUPERVISOR, NO EL ASESOR ESPECIALISTA QUIEN DEBE CONTESTAR LAS PREGUNTAS, CUANDO NO SE LOGRAN LAS METAS Y CUANDO LOS EMPLEADOS NO COOPERAN.

EL SUPERVISOR ACTUAL SE VE CON FRECUENCIA FRUSTRADO DEBIDO A QUE ESTOS SON EL ENLACE ENTRE LOS TRABAJADORES Y LOS NIVELES SUPERIORES, DE ADMINISTRACION, CON FRECUENCIA SE LES LLAMA PARA REPRESENTAR TANTO LOS INTERESES DE LOS EMPLEADOS COMO LOS DE LA ALTA GERENCIA Y LOS ESPECIALISTAS DE ASESORIA.

SI LOS SUPERVISORES ACTUARAN SOLO COMO REPRESENTANTES DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS, SEGURAMENTE PERDERIAN SU EFECTIVIDAD PARA LOGRAR LA COOPERACION DE ESTOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS, Y SI LOS SUPERVISORES ACTUARAN SOLO COMO REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS SE ENCONTRARIAN EN UNA MALA POSICION 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.

FUNCIONES DE SUPERVISION

LA PRINCIPAL FUNCION DE UN ADMINISTRADOR EN CUALQUIER NIVEL DE LA EMPRESA ES CREAR O AYUDAR A CREAR MEDIOS AMBIENTES EN LOS QUE LAS PERSONAS ESTEN 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 EMPRESA.

LOS SUPERVISORES DEBEN TENER HABILIDADES CONCEPTUALES, ESTOS DEBEN SER CAPACES DE CONCEPTUALIZAR LOS ASPECTOS TECNICOS Y HUMANOS, DEBEN COMPRENDER A LAS PERSONAS, LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO Y SUS MEDIOS AMBIENTES, DEBEN TAMBIEN COMPRENDER QUE ES LO QUE MOTIVA A LOS EMPLEADOS Y HACIA QUE FINES SE VEN MOTIVADOS.

LOS SUPERVISORES DEBEN SABER COMO DECIRLES A LAS PERSONAS QUE SU DESEMPEÑO ES DIFICIENTE EN UN MOMENTO DADO Y A LA VEZ SABER COMO DECIRLES EN CASO CONTRARIO, QUE HAN SATISFECHO O SUPERADO LOS ESTANDARES CUANDO SEA EL CASO.

LOS SUPERVISORES DEBEN SER CAPACES DE EJERCER CONTROL CUANDO LA OCASION LO EXIJA, YA QUE TIENEN LA RESPONSABILIDAD FINAL DE ASEGURAR QUE 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 EL SUPERVISOR. SIENDO ESTE EL CASO LOS SUPERVISORES DEBEN SER CAPACES DE IMPONER DIVERSAS RESTRICCIONES O CONTROLES A SUS SUBORDINADOS.

LOS SUPERVISORES DEBEN ADEMAS PARTICIPAR EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL, AUNQUE POR DESGRACIA EN MUCHAS EMPRESAS LOS SUPERVISORES TIENEN POCO CONTROL SOBRE ESTAS ACTIVIDADES Y SI LO TIENEN ES MUY LIMITADO.

LOS SUPERVISORES SON LOS LIDERES FORMALES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO POR LO TANTO LOS EJEMPLOS QUE MUESTRAN Y LAS ACTITUDES QUE EXHIBEN AFECTAN LA CONDUCTA DE LOS SUBORDINADOS. POR EJEMPLO: SI UN SUPERVISOR SE PREOCUPA, POR LA SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES AL MOMENTO DE EFECTUAR SU TRABAJO; Y ESTE LOS ACONSEJA Y LES PROPORCIONA TODOS LOS ARTICULOS NECESARIOS PARA SU PROTECCION, Y LOS TRABAJADORES NO COOPERAN, ESTO OCASIONARA QUE EL SUPERVISOR SE MOLESTE O QUE PIERDA

EL INTERES EN LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS.

3. - ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.

A).- LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD DE UN SUPERVISOR ES CREAR O FACILITAR LA CREACION DE UN CLIMA EN EL QUE LAS PERSONAS ESTEN DISPUESTAS A COOPERAR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y AL HACERLO SATISFACER NECESIDADES PERSONALES.

B).-LOS ASUNTOS QUE IMPLIQUEN A LOS EMPLEADOS DEBEN DECIDIRSE CON BASE EN MERITOS Y NO CON BASE EN SIMPATIAS PERSONALES CON UN EMPLEADO O GRUPOS ESPECIFICOS.

C) - LOS SUPERVISORES DEBEN ACEPTAR LAS DESICIONES DEL NIVEL SUPERIOR Y DEL PERSONAL ASESOR COMO EXPRESIONES SINCERAS DE LOS QUE DEBE HACERSE PARA LOGRAR LAS METAS.

D).- DEBEN PERMANECER EN PRIVADO LOS SENTIMIENTOS PERSONALES ACERCA DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA Y ACERCA DE LAS DECISIONES DEL ALTO NIVEL NO SE DEBE DISCUTIR ABIERTAMENTE CON LOS EMPLEADOS. LOS SUPERVISORES DEBEN DISCUTIR SUS DESACUERDOS EN FORMA PRIVADA CON LA ALTA ADMINISTRACION.

E).- LOS SUPERVISORES DEBEN GANARSE EL RESPETO, LA CONFIANZA Y EL APRECIO DE SUS EMPLEADOS.

F).- LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DEL DESEMPEÑO DE SUS GRUPOS POR LO TANTO, DEBEN ACEPTAR RESPONSABILIDAD PARCIAL POR EL FRACASO DE SUS EMPLEADOS; SE DEBE CONSIDERAR RESPONSABLES A LOS EMPLEADOS POR LO QUE HACEN Y POR SUS SEGMENTOS DEL TRABAJO, SIN EMBARGO LA RESPONSABILIDAD FINAL DE LOS RESULTADOS RECAE EN EL SUPERVISOR.

G).- CUANDO LOS EMPLEADOS NECESITEN ASESORIA O ACCIONES DISCIPLINARIAS, LOS SUPERVISORS DEBEN ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD Y OPERAR LA FILOSOFIA DE QUE LAS ACCIONES CORRECTIVAS TIENEN EL OBJETIVO DE REHABILITAR MAS QUE CASTIGAR. POR EJEMPLO: AQUELLOS EMPLEADOS, QUE LLEGAN A SU TRABAJO, CON RESACA. EL SUPERVISOR NO DEBE DEJAR TRABAJAR A ESTOS EMPLEADOS, ASI SE EVITAN ACCIDENTES Y EL EMPLEADO PERDERA EL DIA.

H).- AUNQUE NO SIEMPRE ES FACTIBLE LOS SUPERVISORES DEBEN INTENTAR PERMITIR A LOS EMPLEADOS TANTA AUTORIDAD O CONTROL SOBRE SU TRABAJO. SIN PONER EN PELIGRO LOS REQUERIMIENTOS DE LA PRODUCCION.

I).- 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 ORGANIZACION.

J).- LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DE CANALIZAR LAS POLITICAS HACIA RESULTADOS CONSTRUCTIVOS Y NO DESTRUCTIVOS.

K).- LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DE CANALIZAR LOS CONFLICTOS HACIA RESULTADOS BENEFICOS MAS QUE DESTRUCTIVOS.

L).- LOS SUPERVISORES DEBEN ESTAR PREPARADOS PARA APOYAR A LOS EMPLEADOS EN SITUACIONES EN LAS QUE ESTEN EN LO CORRECTO.

M).- COMO PERSONAS DE INTEGRIDAD MORAL, LOS SUPERVISORES DEBEN DE ESTAR PREPARADOS PARA CUMPLIR SU PALABRA A LOS EMPLEADOS.

II.

**COMPRENCION Y DESARROLLO DE UN ESTILO
EFECTIVO DE LIDERAZGO.**

II.
COMPRENCION Y DESARROLLO DE UN ESTILO
EFECTIVO DE LIDERAZGO.

LOS LIDERES TIENEN LA RESPONSABILIDAD, DE MANTENER UN DELICADO EQUILIBRIO ENTRE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS Y LAS NECESIDADES PROPIAS.

SI EL LIDERAZGO EXISTIERA O FUERA INEFECTIVO EN UNA EMPRESA, LOS EMPLEADOS SE COMPORTARIAN EN FORMAS TALES, QUE OCASIONARIAN PROBLEMAS. CUANDO ESTA PRESENTE EL LIDERAZGO Y ES EFECTIVO, SE DEFINEN Y EJECUTAN LAS ACTIVIDADES DE OTRAS PERSONAS DE MANERA QUE SE LOGRAN LOS OBJETIVOS CON UN MINIMO DE PROBLEMAS.

UN EJEMPLO DE UN ESTILO AUTORITARIO, SERIA CUANDO UN SUPERVISOR ORDENA A UN EMPLEADO QUE HAGA ALGO SIN DARLE NINGUN DERECHO U OPORTUNIDAD DE CUESTIONAR LA ORDEN. ESTO CAUSARIA RESENTIMIENTO E IRRITABILIDAD EN EL EMPLEADO Y ESTE SI TIENE LA OPORTUNIDAD TRATARA DE BURLAR LA ORDEN.

EN CAMBIO EL ENFOQUE PARTICIPATIVO, SERIA CUANDO UN SUPERVISOR DISCUTE DIVERSOS CURSOS DE ACCION CON SUS EMPLEADOS Y LES PERMITE PARTICIPAR EN LA TOMA DE DESICIONES.

LOS PUESTOS O PAPELES DEL LIDERAZGO EXISTEN EN LAS ORGANIZACIONES TANTO FORMALES COMO INFORMALES DEBIDO A QUE SON NECESARIOS.

UN GRUPO FORMAL, ES AQUEL QUE PERSIGUE UNA META COMUN. POR EJEMPLO: LOS EMPLEADOS, SE INTERESAN EN ENTREGAR A TIEMPO UN TRABAJO BIEN HECHO, A SUS SUPERVISORES Y ESTOS A SUS JEFES INMEDIATOS; EL OBJETIVO DE EMPLEADOS, SUPERVISORES Y LOS JEFES DE SUPERVISORES ES CUMPLIR CON LA EMPRESA.

EN UN GRUPO INFORMAL, LOS MIEMBROS DE ESTE, ESTAN MAS INTERESADOS EN OBJETIVOS PERSONALES, QUE POR LOS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA.

1. - TIPOS DE LIDERES.

EN LAS ORGANIZACIONES EXISTEN DOS TIPOS DE LIDERES, QUE SON:

- A) LIDER FORMAL.
- B) LIDER INFORMAL.

UN LIDER FORMAL, ES UN PROFESIONAL QUE TIENE CONOCIMIENTOS Y QUE BUSCA EL BENEFICIO DE TODOS EN LA ORGANIZACION, EL LIDER FORMAL ESCUCHA, AYUDA Y MOTIVA A LOS EMPLEADOS.

LA MOTIVACION ES UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE, ESTA LE FACILITA EL TRABAJO AL LIDER FORMAL.

DEFINICION DE MOTIVACION:

LA MOTIVACION ES LA FUERZA INTERNA CAPAZ DE HACER EN EL INDIVIDUO, LAS GANAS DE HACER ALGO (MOTIVACION = GANAS).

EL LIDER INFORMAL, SE BASA EN LA AUTORIDAD INFORMAL O PERSONAL PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS. ESTA AUTORIDAD, ES UN DON DE MANDO QUE NO SE PERSIBE SE SIENTE.

ESTOS TIPOS DE LIDERES, SURGEN DEL LIDER NATO; EL LIDER NATO ES AQUEL QUE TIENE SUS IDEALES, Y TODAS LAS CARACTERISTICAS DE UN LIDER, QUE SON LAS SIGUIENTES:

- A) CARISMA.
- B) HABILIDAD.
- C) TENER CONFIANZA.
- D) QUE INSPIRE.

AL HABLAR DE GRUPOS Y LIDERES, FORMALES E INFORMALES, SE UTILIZAN TERMINOS COMO: RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y PODER. PARA IDENTIFICARLOS MEJOR, DEFINIREMOS CADA UNO DE ELLOS Y ASI EVITAR CONFUSIONES, SOBRE TODO CON LOS DOS ULTIMOS.

DEFINICION DE RESPONSABILIDAD:

ES LA VOLUNTAD DE HACER BIEN LAS COSAS. (CON UNO MISMO).

CARACTERISTICAS:

- A) SE COMPARTE EN LAS ORGANIZACIONES O EN LOS GRUPOS.
- B) ESTA EN PROPORCION A LA AUTORIDAD.

DEFINICION DE AUTORIDAD.

LA AUTORIDAD, ES TENER EL DERECHO DE EXIJIR A OTROS.

CARACTERISTICAS:

- A) RIGIDA.
- B) ESTRICTA.
- C) SECA.
- D) INFLEXIBLE.
- E) SE MIDE.

EXISTEN TRES TIPOS DE FUENTE DE AUTORIDAD, QUE TODO SUPERVISOR EFECTIVO DEBE COMPRENDER Y DESARROLLAR Y QUE SON LAS SIGUIENTES:

* FORMAL: 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 EL PAPEL DE SUPERVISORES PARA EMITIR ORDENES. POR EJEMPLO: EN EL EJERCITO, UN CABO OBEDECE LAS ORDENES DEL GENERAL, PORQUE ESTE TIENE EL DERECHO DE AUTORIDAD EN VIRTUD DEL RANGO QUE TIENE.

* LIDERAZGO: ESTA FUENTE DE AUTORIDAD, ESTABASADA EN FUNDAMENTOS CARISMATICOS PERSONALES, Y REPRESENTA LO OPUESTO, A LA AUTORIDAD RACIONAL (FORMAL).

* PROFESIONAL: ESTA COMPRENDE TODOS LOS CONOCIMIENTOS, LAS EXPERIENCIAS, HABILIDADES, ETC. QUE EL SUPERVISOR DEBE POSEER. ORDINARIAMENTE LOS SUBORDINADOS ESPERAN QUE SU SUPERVISOR, SEA CAPAZ DE RESOLVER LAS DUDAS Y PROBLEMAS RELATIVOS AL TRABAJO. SI EL SUPERVISOR NO PUEDE AYUDAR A LOS EMPLEADOS, O LOS ENVIA CON OTRA PERSONA PARA QUE LOS AYUDE. NO PODRA GANARSE LA CONFIANZA Y EL RESPETO DE LOS EMPLEADOS.

EN CONCLUSION PUEDE AFIRMARSE QUE LA SITUACION IDEAL EN LAS EMPRESAS, ES QUE EL SUPERVISOR REUNA LOS TRES TIPOS DE AUTORIDAD: FORMAL, PERSONAL Y PROFESIONAL. DEFINITIVAMENTE SU PUESTO LE PROPORCIONA LA AUTORIDAD FORMAL NECESARIA, PERO LA CARENCIA DE LAS OTRAS DOS ACARREARA PROBLEMAS.

DEFINICION DE PODER.

EL PODER, ES LA HABILIDAD DE TODO, DE EJERCER TODO.

2. - ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).

A). - EL AUTOCRATA CONSUMADO:

PARA DIRIGIR AL GRUPO, SE APOYA ESTE UNICAMENTE EN LA AUTORIDAD QUE LE DA LA ORGANIZACION FORMAL; NO BUSCA LA FUENTE DE SU AUTORIDAD EN SU PROPIA PERSONA, POR SENTIRSE INCAPAZ DE SER OBEDECIDO, UTILIZA EN FORMA IRRACIONAL LA AUTORIDAD QUE LE DA SU PUESTO.

EN CONSECUENCIA PODEMOS ENTENDER, AL ESTILO AUTOCRATA CONSUMADO COMO AQUEL SUPERVISOR, QUE SUPONE QUE PRECISA FORZAR A LOS SUBORDINADOS A HACER LO QUE NO DESEAN Y QUE ES TRABAJAR. PARA ESTO CONSTANTEMENTE HACE ALARDE DE QUE EL ES " EL JEFE " Y LOS ASUSTA CON EL " DESPIDO " .

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- A) SUMISION Y RESENTIMIENTO.
- B) ACEPTACION MINIMA DE RESPONSABILIDAD.
- C) IRRITABILIDAD.
- D) LA GRAN SATISFACCION ES " HACER TONTO " AL SUPERVISOR.

B). - EL ESTILO PATERNALISTA:

A ESTE TIPO DE SUPERVISOR SE LE DENOMINA PATERNALISTA, YA QUE TRATA A SUS EMPLEADOS COMO SI FUERAN SUS HIJOS, SE CONDUCE CON ELLOS COMO LO HACE EN SU PROPIA FAMILIA. SE LE HA LLAMADO TAMBIEN " MANIPULADOR ", PORQUE EN OCASIONES PUEDE NO SER TAN SINCERO EN SU AFECTO SI NO QUE TRATA DE " MANEJAR " A LA GENTE, DE " LAVARLES EL CEREBRO "; A FIN DE QUE HAGAN SOLO LO QUE EL QUIERE Y COMO EL QUIERE " POR LA BUENA " .

SE LE CODIFICA COMO PSEUDODEMOCRATA, SI REUNE AL GRUPO PARA TOMAR DECISIONES, AUNQUE EL ES SIEMPRE EL QUE DICE LA ULTIMA PALABRA.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- A) LA MAYORIA SIENTE SIMPATIA HACIA EL SUPERVISOR, PERO ALGUNOS DETECTAN SU VERDADERA ACTIVIDAD Y LES ANTIPATIZA PROFUNDAMENTE.
- B) LA INICIATIVA PERMANECE ESTATICA, EN ESPERA DE LA REACCION DEL SUPERVISOR.
- C) SE REGISTRA TAMBIEN SUMISION Y FALTA DE DESARROLLO PERSONAL.
- D) NADIE DESARROLLA IDEAS POSITIVAS.

C). - EL ESTILO INDIFERENTE:

COMO SE A PODIDO OBSERVAR, LOS DOS ESTILOS ANTERIORES, TIENDEN A HACER IRRESPONSABLE AL SUBORDINADO. EN CAMBIO, EL SUPERVISOR INDIFERENTE, ES UN INDIVIDUO QUE NO TOMA RESPONSABILIDAD ALGUNA, NI LA DE SU EMPLEADO. ES UN JEFE QUE NO QUIERE SERLO; EN CADA OCASION QUE PUEDE " ESCURRE EL BULTO " Y " LANZA LA PELOTA " DE LA RESPONSABILIDAD AL PRIMERO QUE SE LE ACERQUE.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- A) LA MORAL DE TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD AL MINIMO.
- B) DESCUIDO DEL TRABAJO, RENDIMIENTO BAJO.
- C) EL SUBORDINADO TIENE POCO INTERES EN EL TRABAJO O EN MEJORAR.
- D) NO EXISTE ESPIRITU DE GRUPO, NI MUCHO MENOS TRABAJO EN EQUIPO.
- E) NADIE SABE QUE HACER NI QUE ESPERAR.

D). - EL ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA) .:

EL SUPERVISOR DEMOCRATA ES AQUELLA PERSONA, QUE DIRIGE AL GRUPO NO BASANDOSE EN LA AUTORIDAD FORMAL SI NO EN LA AUTORIDAD INFORMAL QUE SE DERIVA DE SU PERSONA; SABE BIEN QUE EL PROCESO DE INFLUIR EN UNA PERSONA, RESIDE EN LA RELACION Y COMPARTE CON EL MANIPULADOR UNA FUERTE CONSIDERACION Y SENSIBILIDAD A LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS HUMANOS.

EL SUPERVISOR DEMOCRATA, SABE QUE PUEDE LOGRAR QUE SUS SUBORDINADOS QUIERAN RECONOCER SUS PROBLEMAS, AUMENTANDO LA RESPONSABILIDAD DE ESTOS, DANDOLES MAS AUTORIDAD Y AUTONOMIA, EXPONIENDOLOS ASI MAS Y MAS A SENTIRSE SUS PROPIOS JEFES.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- A) UN ALTO INDICE DE ENTUSIASMO HACIA EL TRABAJO.
- B) PRODUCCION DE EXCELENTE CALIDAD Y CANTIDAD.
- C) EXCELENTE TRABAJO EN GRUPO.
- D) SIENTEN QUE HAY EXITO EN EL TRABAJO.
- E) MENOS PROBLEMAS DE RENDIMIENTO Y MOTIVACION.
- F) EL SUPERVISOR ESTA MAS DESCANSADO, Y PUEDE PLANEAR AL TIEMPO QUE EJERCE SU DIRECCION CONSTRUCTIVA.
- G) LOS EMPLEADOS SE SIENTEN SATISFECHOS EN SUS NECESIDADES BASICAS.
- H) SIENTEN QUE PERTENECEN A UN TODO, DESPLIEGAN PARTICIPACION Y COMPRESION A TRAVES DE LAS DECISIONES A QUE LLEGA EL GRUPO.

ED. - EL ESTILO DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER) .:

ESTE METODO NO QUIERE DECIR AUSENCIA TOTAL DE DIRECCION. POR LO COMUN EL LIDER DE RIENDA SUELTA, TRABAJA POR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, SIN EMBARGO SUS SUBORDINADOS ESTAN " LIBRES " DE ALCANZAR ESOS OBJETIVOS EN LA MANERA QUE SEA LA MEJOR. POR EJEMPLO: UN SUPERVISOR DE ESTE ESTILO PUEDE PRESENTAR UNA TAREA A UN GRUPO, ENTONCES EL GRUPO ELABORA SUS PROPIAS TECNICAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DENTRO DEL MARCO DE TRABAJO DE LA POLITICA DE LA EMPRESA. EN ESTE CASO UNA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL LIDER ES SERVIR COMO ENLACE ENTRE LAS FUENTES EXTERNAS Y EL GRUPO Y CERCIORARSE QUE ESTEN A DISPOSICION DEL GRUPO LOS RECURSOS NECESARIOS.

LOS SUPERVISORES EN OCASIONES, NO PUEDEN ATENDER A SU GRUPO PORQUE LES ASIGNAN ACTIVIDADES EXTRAS QUE NO LES CORRESPONDEN COMO POR EJEMPLO: COMPRAR HERRAMIENTAS, MATERIAS PRIMAS, ARTICULOS DE SEGURIDAD Y EN OCASIONES HASTA OPERAN COMO CHOFERES.

PARA SOLUCIONAR ESTE TIPO DE PROBLEMAS, LA EMPRESA DEBE ESTABLECER CLARAMENTE LAS FUNCIONES DEL SUPERVISOR Y ASIGNAR LAS COMPRAS AL PERSONAL ENCARGADO.

PODRIA ENCAJAR ESTE ESTILO EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS ? NO ES POSIBLE YA QUE DE HECHO SE PUEDEN PRESENTAR MOMENTOS EN LOS CUALES EN VEZ DE SOLUCIONAR PROVOQUE CONFUSION Y CAOS AL PRESENTARSE CORCUNSTANCIAS ESPECIALES AL TOMAR UNA DESICION.

DESPUES DE HABER ANALIZADO A CADA UNO DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO, NOS SERA MAS FACIL CONTESTAR LA SIGUIENTE PREGUNTA: CUAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISION ?.

FRECUENTEMENTE CAEMOS EN EL ERROR DE PENSAR QUE EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EL SUPERVISOR DEMOCRATA, RESULTA SER EL MAS EFECTIVO, MAS SIN EMBARGO ESTO DEPENDERA EN GRAN PARTE DE LOS SUBORDINADOS. SI ESTOS ACEPTAN SU RESPONSABILIDAD Y TODOS TIENEN INICIATIVA, EL SUPERVISOR DEMOCRATA SERA EL MAS ADECUADO.

NO EXISTE UN ESTILO DE DIRECCION QUE ENCAJE EN TODAS LAS SITUACIONES, EN GENERAL, EL MEJOR ESTILO DE DIRECCION NO SOLO VARIARA CON LA OCASION, SINO QUE TAMBIEN ESTARA INFLUIDA POR EL TIPO DE LIDERES Y DE SEGUIDORES.

3. - LIDERAZGO SITUACIONAL

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. ESTO SE CONOCE COMO LIDERAZGO SITUACIONAL.

EL SUPERVISOR EFECTIVO DEBE SER CONCIENTE DE SU FUERZA; ANALIZAR SUS DEBILIDADES, Y TRATAR DE DESARROLLAR SUS CAPACIDADES, ASI COMO SUS ACTIVIDADES, SOBRE TODO EN SUS RELACIONES PERSONALES, CON LOS DEMAS, DEBE MOSTRARSE ENTUSIASTA, VIVAZ Y DINAMICO, Y OLVIDARSE DE QUE LA UNICA MANERA DE HACER TRABAJAR A SUS SUBORDINADOS ES MANDANDOLOS DE UNA MANERA ARROGANTE.

EN LA SIGUIENTE TABLA COMPARATIVA PODEMOS APRECIAR LA MANERA DE ACTUAR Y DE PENSAR DE UN SUPERVISOR AUTORITARIO Y LA DE UN AUTENTICO SUPERVISOR EFECTIVO DE LOS QUE HOY EN DIA REQUIEREN LAS EMPRESAS MODERNAS:

SUPERVISOR AUTOCRATA TRADICIONAL

MANDA Y ORDENA
DEPENDE DE LA AUTORIDAD
ENGENDRA TEMOR
SIEMPRE DICE "YO"
SENALA CULPAS Y ERRORES
"CONOCE LA RESPUESTA A TODOS PROBLEMAS"
CONVIERTE EL TRABAJO EN TAREA
DIRIGE EL ESFUERZO INDIVIDUAL
FIJA TODAS LAS METAS Y LAS FORMAS
DICE "HAGAN ESTO"

SUPERVISOR EFECTIVO

ENSENA Y ACONSEJA
DEPENDE DE LA CONFIANZA Y BUENA VOLUNTAD
INSPIRA ENTUSIASMO
DICE "NOSOTROS Y USTDES"
RESUELVE PROBLEMAS
CONSULTA Y BUSCA EL ASESORAMIENTO
CONVIERTE EL TRABAJO EN PLACER
INSPIRA EL ESFUERZO DEL GRUPO
SOLICITA LA OPINION DEL GRUPO
DICE "VAMOS A HACER ESTO"

PARA CONCLUIR ESTE TEMA SE MENCIONARA A CONTINUACION UNA SERIE DE INTERROGANTES, QUE MUCHO AYUDARAN ALOS SUPERVISORES PARA QUE PUEDAN APRECIAR EL FRACASO O EL EXITO EN SU TRABAJO CON LOS SUBORDINADOS:

- 1.- DOY A CADA UNO DE MIS EMPLEADOS EL TRABAJO ADECUADO A SUS CAPACIDADES ?.
- 2.- SABEN TODOS MIS SUBALTERNOS PORQUE ES IMPORTANTE SU TRABAJO ?.
- 3.- SABE CADA UNO DE ELLOS PORQUE ES IMPORTANTE SU TRABAJO ?.
- 4.- ENTIENDE CADA UNO DE ELLOS PORQUE ES NECESARIO UN CAMBIO ?.
- 5.- TIENEN MOTIVO DE QUEJA MIS SUBALTERNOS ?. QUE DEBO HACER PARA REDUCIRLAS ?.
- 6.- DAN MIS SUBALTERNOS SUGESTIONES PARA MEJORAR ?.

- 7.- COOPERAN TODOS PLENAMENTE ?.
 - 8.- EXISTEN AUSENTISMOS ENTRE MIS SUBALTERNOS ?.
 - 9.- TRABAJAN MIS SUBORDINADOS LO MEJOR POSIBLE ?.
 - 10.-PUEDO MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS CON MIS SUBORDINADOS ? . Y
COMO ?.
- A) MEJORANDO LOS METODOS DE CAPACITACION ?.
 - B) DANDO MAS ATENCION A CADA SUBALTERNO ?.
 - C) MEJORANDO MI FORMA DE HABLAR Y SABIENDO ESCUCHAR A LOS DEMAS ?.
 - D) HACIENDO MAS FACILES DE ENTENDER MIS INSTRUCCIONES ?.
 - E) GANANDO LA CONFIANZA DE MIS SUBALTERNOS ?.
 - F) SABIENDO MAS ACERCA DE ELLOS ?.
 - G) MOSTRANDOLE A CADA UNO DE ELLOS LOS PELIGROS QUE ENCIERRA SU
TRABAJO ?.

III.

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

III.

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

1. - BARRERAS DE LA COMUNICACION.

LOS SERES HUMANOS SON CRIATURAS SOCIABLES Y POR LO TANTO, NECESITAN COMUNICARSE PARA INTERACTUAR ENTRE ELLOS.

DE LOS MUCHOS PROBLEMAS QUE TIENEN LAS EMPRESAS Y SUS ADMINISTRADORES, LA COMUNICACION CASI SIEMPRE APARECE AL PRINCIPIO O CERCA DEL PRINCIPIO DE CUALQUIER LISTA. EN CUALQUIER PUESTO FORMAL O INFORMAL DE LIDERAZGO ES NECESARIO QUE EL LIDER SEA CAPAZ DE COMUNICARSE EN FORMA EFECTIVA CON SUS SEGUIDORES.

LA COMUNICACION EFECTIVA IMPLICA LA TRANSFERENCIA DE INFORMACION CON UN SIGNIFICADO PRETENDIDO, DE MANERA QUE PERMITA QUE LAS PERSONAS A QUIENES SE TRANSMITA LA INFORMACION LA RECIVAN, LA INTERPRETEN Y ACTUEN DE LA MANERA QUE SE PRETENDE. DICHO EN OTRAS PALABRAS LA COMUNICACION ES EL PROCESO DE DISTRIBUIR IDEAS DE MANERA QUE OTROS LAS COMPRENDAN. LOS SUPERVISORES QUE NO SE COMUNICAN CON EFECTIVIDAD EVENTUALMENTE PIERDEN CONTACTO CON OTROS.

LA MAYORIA DE LOS SUPERVISORES DEBEN REALIZAR UN ESFUERZO SINCERO PARA COMUNICARSE CON SUS EMPLEADOS, COMPANEROS Y SUPERIORES, Y LO DEBEN HACER DEBIDO A QUE HAY QUE RECONOCER QUE SIN EL CONTINUO MOVIMIENTO DE INFORMACION LOS PROBLEMAS RESULTANTES IMPEDIRAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

SIN EMBARGO MUCHAS DE LAS OCACIONES LOS SUPERVISORES SE FRUSTAN DEBIDO A QUE LOS PROBLEMAS DE COMUNICACION NO FUNCIONAN EN LA PRACTICA CON LA EFICACIA CON QUE LA HACEN EN LA TEORIA.

PARA SER COMUNICADORES EFECTIVOS, LOS SUPERVISORES DEBEN SER ESCUCHAS EFECTIVOS, LA COMUNICACION REAL SE PRESENTA CUANDO LOS RECEPTORES DE LA COMUNICACION ACTUAN O REACCIONAN EN LA FORMA EN QUE SE ESPERA O SE DESEA, POR PARTE DEL EMISOR DEL MENSAJE.

A).- BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA

EXISTEN NUMEROSAS RAZONES POR LAS QUE LAS PERSONAS NO LOGRAN COMUNICARSE EN FORMA EFECTIVA. LOS SUPERVISORES DEBEN CONSIDERAR EN QUE MEDIDA LAS BARRERAS ESTAN OBSTACULIZANDO LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS EN SU ORGANIZACION Y EN SUS RESPECTIVAS UNIDADES.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE EL SUPERVISOR EN SUS RELACIONES CON SUS EMPLEADOS DEBE COMPRENDER QUE CADA INDIVIDUO CONTEMPLA EL MUNDO CON PREDILECCIONES, PREJUICIOS, VALORES, ACTITUDES, EXPERIENCIAS Y CREENCIAS PERSONALES. EN UNA PALABRA, SENTIMIENTOS.

LOS SENTIMIENTOS ACTUAN COMO FILTROS, CADA EMPLEADO DE UNA EMPRESA OBSERVA E INTERPRETA LAS COSAS A TRAVEZ DE FILTROS Y A TRAVES DE ELLOS PUEDE INTERPRETAR CUALQUIER COSA DE CUALQUIER MANERA.

B).- BARRERAS EN EL LENGUAJE

EN LA COMUNICACION NOS APOYAMOS FRECUENTEMENTE EN EL USO DEL LENGUAJE, Y ESTE PUEDE SER HABLADO O ESCRITO. AUN CUANDO LAS PERSONAS HABLAN EL MISMO IDIOMA, EL SIGNIFICADO DE LAS PALABRAS PUEDE VARIAR AMPLIAMENTE.

LOS ANUNCIOS POR EJEMPLO UTILIZAN CON HABILIDAD EL LENGUAJE PARA CREAR CIERTAS IMAGENES E IMPRESIONES QUE PUEDEN SER EXACTAS O INEXACTAS POR COMPLETO CON RELACION AL PRODUCTO O SERVICIO QUE SE PROMUEVE.

EL LENGUAJE ES UNA FORMA A TRAVES DE LA CUAL LAS PERSONAS SE IDENTIFICAN Y SE RELACIONAN ENTRE SI, TODOS LOS GRUPOS CULTURALES, SOCIALES, EDUCATIVOS, POLITICOS, RELIGIOSOS PROFESIONALES Y OTROS, UTILIZAN EL LENGUAJE EN FORMAS PARTICULARES PARA IDENTIFICAR QUIEN ES QUIEN EN EL GRUPO.

POR LO GENERAL LAS EMPRESAS ESTAN COMPUESTAS POR PERSONAS QUE DIFIEREN CONSIDERABLEMENTE EN EDAD, EDUCACION, CULTURA, RELIGION, HABILIDADES Y PROFESIONES. EXISTE UNA CLARA TENDENCIA EN DIVERSOS NIVELES Y GRUPOS DENTRO DE LAS EMPRESAS A DESARROLLAR UN LENGUAJE QUE SEA UNICO Y PARTICULARMENTE ASI MISMO. UNA FUENTE IMPORTANTE DE PROBLEMAS DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES ES EL ECHO DE QUE LOS GRUPOS DE PERSONAL, MERCADOTECNIA, INGENIERIA, PRODUCCION, LEGAL, ADMINISTRATIVO, Y OTRO, DESARROLLAN SUS DEFINICIONES Y USOS DEL LENGUAJE UNICOS.

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 ESTARAN INCLINADOS A INTERACTUAR ENTRE ELLOS MAS QUE CON PERSONAS A LAS QUE NO COMPRENDEN ELLOS.

SIN EMBARGO LOS REQUERIMIENTOS DE LOS PAPELES Y LOS PUESTOS CON FRECUENCIA EXIGEN QUE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS INTERACTUEN. EL RESULTADO ES CON FRECUENCIA FRICCION QUE OCACIONA BROTES CON CONFLICTOS, PARA EVITAR EL CALOR DE LOS CONFLICTOS ES FRECUENTE QUE

LOS GRUPOS MANTENGAN EN UN MINIMO NECESARIO LA COMUNICACION CON LAS PERSONAS EXTERIORES AL GRUPO. ESTO POR SUPUESTO COMUNMENTE AFECTA EN FORMA ADVERSA A LA COPERACION Y AL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

LA UNICA MANERA DE RESOLVER LOS CONFLICTOS EN COMUNICACION ES SIMPLIFICAR EL USO DEL LENGUAJE EN TODA LA ORGANIZACION Y OBLIGAR A LAS PERSONAS A TRABAJAR JUNTAS PARA RESOLVER PROBLEMAS COMUNES O PARA LOGRAR METAS COMUNES.

C).- BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES

TODAS LAS PERSONAS TIENEN PREJUICIOS O PREDILECCIONES, TODAS TIENDEN A ADQUIRIR LA MAYOR PARTE DE SUS PREJUICIOS ANTES DE LLEGAR A LA EDAD ADULTA, LAS PERSONAS MODIFICAN, ELIMINAN O REFUERZAN ESTAS PREDILECCIONES O PREJUICIOS. DESARROLLAN IMAGENES O DEFINICIONES ESTEREOTIPADAS DE OTROS, CON BASE EN UN FACTOR O EN UNA CONBINACION DE AMBOS. POR EJEMPLO : ADOLESCENTE, CATOLICO, BAUTISTA, JUDIO, INGENIERO, ITALIANO, NEGRO, Y OTRAS SON IMAGENES QUE COMUNICAN UNA IDEA. 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 CLASIFICACION.

LOS SUPERVISORES DEBEN COMPRENDER LAS RAZONES SUBYACENTES DE ESTOS PREJUICIOS Y TRABAJAR PARA SUPERARLOS Y CONTROLARLOS, PORQUE ESTOS DISTORCIONAN LA CODIFICACION, TRANSMICION, RECEPCION, INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

ADEMAS DE LOS PREJUICIOS Y PREDILECCIONES GENERALES LAS PERSONAS TIENEN OTROS DE TIPO SITUACIONAL. POR EJEMPLO: UN HOMBRE PUEDE NO TENER UN PREJUICIO GENERAL HACIA LAS MUJERES PERO CUANDO UNA MUJER SE

ENCUENTRA EN UNA POSICION FUERA DE LO QUE SE PERCIBE COMO SU PAPEL NORMAL PUEDEN SURGIR PREJUICIOS. SE EXHIBE ESTE TIPO DE PREJUICIOS ALGUNAS VECES HACIA LAS MUJERES QUE SE DESEMPEÑAN EN PUESTOS ADMINISTRATIVOS.

**D). - BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL
E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA**

LAS EMPRESAS SON MEDIOS AMBIENTES DE DESIGUALDAD, LA AUTORIDAD, LA INFLUENCIA, TITULO, FUNCION, POSICION Y ''STATUS'' SON SOLO UNAS CUANTAS DE LAS BASES PARA DEFINIR Y DIFERENCIAR A LAS PERSONAS.

CON FRECUENCIA LAS DIFERENCIAS EN EDUCACION, ANTECEDENTES, TITULO, UNIFORME E INCLUSIVE DECORACION DE LA OFICINA, OCASIONAN ANSIEDAD Y PREOCUPACION EN LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES. POR EJEMPLO: NO ES RARO QUE LOS SUPERVISORES SIENTAN CIERTA ANSIEDAD CUANDO ANALIZAN UNA PREOCUPACION CON EL PRESIDENTE DE LA COMPANIA Y EN ESPECIAL SI SE DISCUTE EN LA OFICINA DE ESTE. ESTAS DESIGUALDADES INEVITABLES OCASIONAN PROBLEMAS.

LAS DIFERENCIAS EN VALORES SON EVIDENTES EN LA COMUNICACION ASCENDENTE Y EN PARTICULAR CON LA DESCENDENTE POR EJEMPLO: CON FRECUENCIA LOS ADMINISTRADORES CONSIDERAN QUE EL CAMBIO ES UNA MANERA DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, LA PENETRACION DE MERCADO, LOS IMPUESTOS Y LAS UTILIDADES; EN CAMBIO LOS SUBORDINADOS INTERPRETAN QUE EL CAMBIO SIGNIFICA MAYOR RESPONSABILIDAD DE TRABAJO, CAMBIOS EN LA POSICION SOCIAL, EN LA SEGURIDAD Y EN EL SUELDO.

TAMBIEN ALGUNAS PERSONAS NO SON MUY RECEPTIVAS EN CUANTO A ESCUCHAR MALAS NOTICIAS, EN VEZ DE COMUNICAR MALAS NOTICIAS CON

FRECUENCIA ES MAS SEGURO COMUNICAR LO QUE EL JEFE DESEA OIR, E INCLUSIVE NADA. OTRA RAZON 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.

ED. - BARRERAS CREADAS A TRAVES 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 PRETENDIA POR EJEMPLO: SUPONGA QUE DESEA PEDIR UN AUMENTO DE SUELDO A SU JEFE Y DESPUES DE REFLEXIONARLO DECIDE QUE ESTE ES EL DIA, LLEGA A SU TRABAJO Y CUANDO ENTRA A LA OFICINA DEL JEFE, ESTE PROCEDE A INFORMARLE ACERCA DE VARIOS ERRORES, PERDIDAS Y OTRAS CONDICIONES NEGATIVAS RELACIONADAS CON SU DESEMPEÑO. USTED ESCUCHA SUS OBSERVACIONES Y DE ACUERDO A SU DESICION LE SOLICITA EL AUMENTO. CUALES SON LAS POSIBILIDADES DE LOGRARLO ? CLARO QUE NINGUNA POSIBILIDAD QUEDARIA ABIERTA. POR ESO MISMO ALGUNAS VECES ES DESEABLE DEMORAR EL ENVIO DE INFORMACION.

SIN EMBARGO ES MAS FRECUENTE QUE SEA NECESARIO QUE LAS COMUNICACIONES SE MUEVAN CON RAPIDEZ PARA QUE SE PUEDAN RECIBIR Y ANALIZAR Y, CON ELLO, QUE SE PUEDA ACTUAR DE ACUERDO A ELLA.

POR CONSIGUIENTE SE PUEDE AFIRMAR QUE LAS DEMORAS CONTINUAS DE LA COMUNICACION DE INFORMACIONES TENDRA COMO CONSECUENCIA EL FRACASO.

F). - BARRERAS CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS

LAS PERSONAS SOMOS CRIATURAS CON CONCIENCIA TERRITORIAL, ES POR ESTO QUE EL USO DEL ESPACIO ES MUY IMPORTANTE EN LA COMUNICACION. POR LO GENERAL LAS PERSONAS DE MAYOR POSICION EXIGEN MAS ESPACIO O LO QUE PUEDE DOMINARSE CIRCULOS TERRITORIALES.

EN LAS EMPRESAS EL ESPACIO DE LA OFICINA, EL TAMANO DEL ESCRITORIO, LA DISPOSICION DE LOS ASIENOS Y LA DECORACION REFLEJAN LA POSICION Y DE AQUI LA CANTIDAD DE ESPACIO QUE SE ASIGNA. DEPENDIENDO DEL TIPO DE INFORMACION DEL SISTEMA Y DE LAS PARTES IMPLICADAS EN LA COMUNICACION, LOS REQUERIMIENTOS DE ESPACIO PUEDEN AUMENTAR, CONTRAERSE O MANTENERSE IGUALES.

NO SIEMPRE ESTAN DEFINIDOS CON CLARIDAD LOS REQUERIMIENTOS DE ESPACIO DE LAS PERSONAS SIN EMBARGO UNA VEZ QUE SE INVADE EL CIRCULO TERRITORIAL SE PRESENTAN REACCIONES Y ESTAS PUEDEN SER OFENSIVAS O DEFENSIVAS. POR EJEMPLO: INTENTE PEDIR UN AUMENTO DE SUELDO A SU JEFE DESDE UNA DISTANCIA APROXIMADA DE MENOS DE UN METRO DE SU CARA, CIERTAMENTE HABRA USTED INVADIDO SU TERRITORIO Y SUS POSIBILIDADES DE OBTENER UNA DESICION FAVORABLE SEGURAMENTE SERAN MUY REDUCIDAS.

PARA LOGRAR SER EFECTIVOS LOS SUPERVISORES DEBEN ESTAR ATENTOS A LAS BARRERAS Y TRABAJAR PARA SUPERARLAS. EL RECONOCIMIENTO DE UNA BARRERA ES LA MITAD DE LA SOLUCION PARA CONTROLARLA O ELIMINARLA.

G). - BARRERAS GENERALES, ASCENDENTES Y DESCENDENTES.

EN SEGUIDA SE PRESENTAN OTRAS BARRERAS QUE SE PUEDEN ENCONTRAR EN LA COMUNICACION Y SON DE TRES CLASES: BARRERAS GENERALES, BARRERAS ASCENDENTES Y BARRERAS DESCENDENTES.

1) BARRERAS GENERALES:

- A) FALLAS DE LA COMPRESION DE LOS MOTIVOS PERSONALES.
- B) MOSTRAR DESPREOCUPACION O NO DAR RETROALIMENTACION.
- C) SUPERIORIDAD O INFERIORIDAD PERCIBIDA.
- D) ACTUACIONES INAPROPIADAS.
- E) RUIDO, DISTRACCION Y FALTA DE PRIVACIA.
- F) FALTA DE CLARIDAD EN INTENCION Y SIGNIFICADO.
- G) MALOS HABITOS DE ATENCION.
- H) DECIR LA VERDAD A MEDIAS.

2) BARRERAS ASCENDENTES:

- A) INTIMIDAR A LOS EMPLEADOS.
- B) NO DARSE TIEMPO PARA ESCUCHAR.
- C) MOSTRAR FALTA DE INTERES.
- D) APLICAR UN LIDERAZGO DEBIL.
- E) CARECER DE CONFIANZA.
- F) HUMILLAR A LOS EMPLEADOS.

3) BARRERAS DESCENDENTES:

- A) SOSPECHAS, TEMORES.
- B) FALTA DE CONFIANZA.
- C) TENDENCIAS A PREJUSGAR.
- D) DIFERENCIAS EN EL SISTEMA DE VALORES Y EN EL LENGUAJE.

2. - CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.

EN LAS EMPRESAS ES COMUN QUE LAS COMUNICACIONES SE MUEVAN ATRAVES DE LOS CANALES IDENTIFICABLES, UNO ES EL CANAL FORMAL Y EL OTRO EL CANAL INFORMAL COMUNMENTE CONOCIDOS COMO RUMORES.

AD. -CANALES FORMALES DE COMUNICACION.

LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACION SE ESTABLECEN A TRAVES DE LAS RELACIONES FORMALES, DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ASIGNACIONES DE TRABAJO, METODOS, PRACTICAS, TECNOLOGIAS, LEYES, PROSEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS. ES FACIL IDENTIFICAR ESTOS CANALES A PARTIR DE LOS CANALES FORMALES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD COMO LO SON: LOS ORGANIGRAMAS, MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS NORMALES DE OPERACION.

EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS LOS PROCESOS Y CANALES DE COMUNICACION FORMAL TIENDEN A QUEDAR FIJADOS EN CONCRETO, DADO QUE EL PODER Y LA POSICION ESTAN ASOCIADOS CON LA INICIACION, DISTRIBUCION Y RECEPCION DE COMUNICACIONES.

LOS SUPERVISORES AL UTILIZAR CANALES FORMALES DE COMUNICACION TIENDEN A HACER MAYOR HINCAPIE EN EL FLUJO DESCENDENTE DE LA INFORMACION CUANDO SE COMUNICA CON LOS EMPLEADOS. LA COMUNICACION DESCENDENTE AYUDA A ENLAZAR LOS DIFERENTES NIVELES DE LA EMPRESA.

EN GENERAL LA COMUNICACION DESCENDENTE SIRVE PARA INICIAR EL PROCESO DE RETROALIMENTACION. EL CONTENIDO DE LA COMUNICACION DESCENDENTE ES EN SU MAYOR PARTE DE NATURALEZA INFORMATIVA O DIRECTIVA EN CAMBIO LA COMUNICACION ASCENDENTE QUE RESULTA TIENDE A SER MAS DE

NATURALEZA INTERROGANTE Y DE REPORTE, INCLUYENDO SUGERENCIAS, PREOCUPACIONES Y QUEJAS O INCONFORMIDADES.

LOS SUPERVISORES DEBEN RECORDAR QUE SI LOS EMPLEADOS NO TIENEN CANALES EN LA EMPRESA A TRAVES DE LOS CUALES PUEDAN COMUNICAR SUS SENTIMIENTOS Y PREOCUPACIONES, ESTOS ENCONTRARAN OTRAS SALIDAS DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA Y COMO CONSECUENCIA SE OBTENDRAN RESULTADOS USUALMENTE INDESEABLES.

B. - CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES)

MUCHOS SUPERVISORES TEMEN A LOS RUMORES Y TRATAN DE ELIMINARLOS. LA ELIMINACION DE LOS SISTEMAS INFORMALES DE COMUNICACION 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 LAS PERSONAS.

LOS SUPERVISORES EFECTIVOS APRENDEN A CULTIVAR CUIDADOSAMENTE LOS RUMORES Y LOS UTILIZAN EN FORMA QUE PUEDEN AYUDAR A LA EMPRESA, A LOS EMPLEADOS Y A SI 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 ESTAN PENSANDO. LA INFORMACION QUE SE MUVE A TRAVES DE LOS RUMORES TIENDEN A SER PARCIALMENTE CORRECTA. OCURREN DISTORCIONES DEBIDO A INTERPRETACIONES PRIVADAS Y CHISMES. AUNQUE PROPENSOS A LA DISTORCION, LOS RUMORES TIENEN LA VENTAJA DE TRASMITIR INFORMACION CON RAPIDEZ Y SE MUEVEN EN FORMA HORIZONTAL O ATRAVIESAN LAS LINEAS FORMALES DE LA EMPRESA.

SE RECONOCE QUE LAS PERSONAS QUE TIENDEN A SER MUY ACTIVAS EN LA COMUNICACION DE LOS RUMORES SON AQUELLAS QUE YA TIENEN O ASPIRAN A UNA POSICION SOCIAL O A LA POPULARIDAD. UNO DE LOS PELIGROS DE ESTOS SISTEMAS DE RUMORES ES EL GRADO DE DISTORCION QUE TIENE LUGAR; A PARTIR DE ESTAS DISTORCIONES CON FRECUENCIA SURGEN LOS FAMOSOS CHISMES. LOS SUPERVISORES PUEDEN MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE DISTORCION SIGUIENDO UNAS CUANTAS REGLAS SIMPLES:

EN PRIMER LUGAR SE DEBE ESTABLECER UNA RELACION DE CONFIANZA ENTRE LOS EMPLEADOS, ESTOS DEBEN CONTEMPLAR A LOS SUPERVISORES COMO PERSONAS QUE LES PROPORCIONAN RESPUESTAS DIRECTAS A SUS PREGUNTAS.

EN SEGUNDO LUGAR NO SE DEBE NUNCA COMETER NINGUN 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.

EN TERCER LUGAR, LOS SUPERVISORES DEBEN ANTICIPAR QUE TIPO DE INFORMACION OCASIONARA PREOCUPACION A SUS EMPLEADOS. Y EXPLICAR EL SIGNIFICADO DE CIERTOS CAMBIOS ANTES DE QUE SE GENEREN SIGNIFICADOS DISTORSIONADOS, CON ESTO SE PUEDE MINIMIZAR LOS PROBLEMAS, Y ESTO ES MUY CIERTO YA QUE CUANDO LOS EMPLEADOS NO TIENEN LA INFORMACION PRECISA CORRESPONDIENTE AL SIGNIFICADO DE LOS CAMBIOS ELLOS ELABORAN LOS PROPIOS.

3. - EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION.

ES MUY IMPORTANTE ORIENTAR ADECUADAMENTE EL MENSAJE HACIA EL RECEPTOR, YA QUE LA UTILIZACION DE PALABRAS QUE LAS PERSONAS NO COMPRENDEN COMUNMENTE OCACIONAN QUE ESTAS QUEDEN DECEPCIONADAS.

LA MAYORIA DE LAS PERSONAS SON RENUENTES A UTILIZAR EL DICCIONARIO O SOLICITAR UNA EXPLICACION, 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, OCACIONARA QUE LOS EMPLEADOS (EN SU CASO) 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 DE LOS RECEPTORES QUE LIGERAMENTE POR DEBAJO.

OTRA CUESTION QUE ES BASTANTE IMPORTANTE, ES EL LENGUAJE CORPORAL, LA APARIENCIA, POSTURA, CONTACTO VISUAL, EXPRESIONES FACIALES, MOVIMIENTOS DE LOS BRAZOS, SENALAMIENTOS CON LOS DEDOS, GOLPES CON LOS PIES Y OTROS GESTOS SIMILARES, PUEDEN MEJORAR O DETERIORAR LA COMUNICACION EFECTIVA.

LOS SUPERVISORES EFECTIVOS, DEBEN REALIZAR SUS COMUNICACIONES, BUSCANDO SIEMPRE EXITOS DE ELLAS, BUSCANDO SIEMPRE QUE SUS MOVIMIENTOS CORPORALES Y LO QUE DICEN SE COMPLEMENTEN MUTUAMENTE.

OTRO FACTOR MUY IMPORTANTE, ES EL TONO DE LA VOZ CON EL QUE SE DICEN LAS PALABRAS, ASI COMO LA VELOCIDAD AL HABLAR; YA QUE AL HABLAR CON UN VOLUMEN DEMASIADO ALTO O BAJO PUEDE IRRITAR O DISTRAER A QUIENES ESCUCHAN.

4. - LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.

LOS SUPERVISORES EN VIRTUD DE SUS PAPELES COMO LIDERS, CON FRECUENCIA TIENEN MAS INFORMACION QUE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA EMPRESA, Y ALGUNAS VECES LA INFORMACION ES DE CARACTER CONFIDENCIAL Y DELICADA. LOS EMPLEADOS EN DIVERSOS GRADOS TIENEN CURIOSIDAD ACERCA DEL EFECTO QUE TENDRA SOBRE ELLOS LAS DECISIONES TOMADAS POR OTROS. ES MUY IMPORTANTE QUE LOS EMPLEADOS, SIENTAN QUE PERTENECEN A LA EMPRESA. SE PRESENTARAN MENOS PROBLEMAS CUANDO ELLOS SE PUEDAN IDENTIFICAR POSITIVAMENTE CON SUS PUESTOS, CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO, CON LA ADMINISTRACION Y CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA EMPRESA.

POR ULTIMO ES IMPORTANTE ACLARAR, QUE NINGUNA EMPRESA PUEDE SER COMPLETAMENTE ABIERTA CON SUS EMPLEADOS, ACERCA DE TODAS SUS OPERACIONES. LA FILTRACION DE INFORMACION CONFIDENCIAL O DELICADA Y EN ALGUNAS OCACIONES INFORMACION GENERAL, PUEDE GENERAR RESULTADOS ADVERSOS PARA LOS PROPIOS EMPLEADOS, LA ADMINISTRACION, LA EMPRESA Y OTROS GRUPOS.

A CONTINUACION SE MENCIONA EL TIPO DE INFORMACION QUE LOS EMPLEADOS GENERALMENTE NECESITAN Y DESEAN SABER:

- A).- LA HISTORIA DE LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS, COMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN ESTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- B).- LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA QUE LES AFECTEN.
- C).- LOS PRINCIPALES PLANES DE LA EMPRESA PARA EFECTUAR CAMBIOS, Y LA FORMA EN QUE LOS EMPLEADOS SE VERAN AFECTADOS. ESTE TIPO DE INFORMACION DEBE SER OPORTUNA. HAY QUE TENER PRESENTE TAMBIEN QUE DEMASIADA INFORMACION, DEMASIADO PRONTO, PUEDE SER TAN DESASTROZA COMO

MUY POCA, DEMASIADO TARDE.

D).- 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.

E).- QUE LOS EMPLEADOS ESTEN ENTERADOS COMO FUNCIONAN LOS SISTEMAS DE PROMOCION Y RECOMPENSAS DE LA EMPRESA.

F).- QUE EXISTA ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DEL SISTEMA DISCIPLINARIO Y SUS REGLAMENTOS.

G).- QUE LOS EMPLEADOS SEPAN, A QUIEN DIRIGIRSE PARA QUE ESCUCHEN SUS QUEJAS Y SUS INCONFORMIDADES.

H).- INFORMACION SOBRE EL FUTURO DE LA EMPRESA EN TERMINOS DE SUS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO.

I).- LA CONDICION FINANCIERA DE LA EMPRESA DE UNA MANERA GENERAL. REVELAR LAS UTILIDADES POR EJEMPLO: DEBE SER MODERADO DEBIDO A QUE MUCHOS EMPLEADOS, NO PUEDEN EVALUAR EN FORMA APROPIADA, CONCEPTOS DE RENDIMIENTO, SOBRE LA INVERSION O LA NECESIDAD DE INVERTIR EN NUEVO EQUIPO PARA MANTENER LA COMPETITIVIDAD.

J).- INFORMACION ACERCA DE LOS DESPIDOS TEMPORALES, SI ES QUE SON NECESARIOS. SE DEBEN COMUNICAR LAS RAZONES POR ESTOS DESPIDOS TEMPORALES AL IGUAL QUE SU DURACION.

DEBE QUEDAR MUY CLARO, QUE CADA SUPERVISOR, DEBE ELABORAR SUS PROPIAS LISTAS DE LO QUE CONSIDERA QUE SUS EMPLEADOS DEBEN Y DESEAN SABER.

IV.
SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION
DE EMPLEADOS.

IV.
SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION
DE EMPLEADOS.

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 MAS ACERCA DE LOS PUESTOS BAJO SU DIRECCION Y ESTAN EN MEJOR POSICION PARA ANALIZAR SOLICITANTES, AUNQUE PUEDEN NO TENER EL MISMO NIVEL DE CAPACITACION Y EXPERIENCIA QUE LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL EN LAS DIVERSAS AREAS DEL PROCESO DE SELECCION, CIERTAMENTE RECONOCEN QUE LA PERSONA CONTRATADA DEBE AJUSTARSE AL PUESTO Y A LA EMPRESA, ASI COMO TAMBIEN ESTAR EN POSIBILIDADES DE LLEVARSE BIEN CON OTRAS PERSONAS.

SE DEBE DE TENER PRESENTE QUE SE DESPERDICIA UNA CANTIDAD CONSIDERABLE DE RECURSOS, CUANDO SE CONTRATA A UNA PERSONA INCORRECTA PARA UN PUESTO O BIEN CUANDO SE CONTRATA A UNA PERSONA APROPIADA Y SE LE COLOCA EN UN PUESTO INAPROPIADO.

PARA EVITAR ESTO, ES NECESARIO HACER UN ANALISIS DE PUESTOS, TOMANDO EN CUENTA LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

- A) HABILIDAD.
- B) ESFUERZO.
- C) RESPONSABILIDAD.
- D) RIESGO DE TRABAJO.
- E) CONOCIMIENTOS.
- F) PAGO

UNA VEZ HECHO EL ANALISIS DE PUESTOS, EL SIGUIENTE PASO ES SELECCIONAR LA PERSONA ADECUADA. ESTA TIENE QUE CUMPLIR CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- 1.- SOLICITUD.
- 2.- ENTREVISTA.
- 3.- TESTS.
- 4.- EXAMEN MEDICO.
- 5.- SOCIO-ECONOMICO.
- 6.- ENTREVISTA DE DECISION.
- 7.- CONTRATACION.
- 8.- INDUCCION.

CUANDO SE CONTRATAN PERSONAS, ES COMUN QUE LOS COSTOS DE MANTENERLAS COMO NUEVOS EMPLEADOS EXCEDAN LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN DE SUS SERVICIOS, LLEVA TIEMPO APRENDER COMO LLEVAR A CABO EN FORMA CORRECTA UNA TAREA EN UN MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO NUEVO.

ES ESENCIAL QUE LOS SUPERVISORES PARTICIPEN DE MANERA 'FORMAL' EN EL PROCESO DE SELECCION, ORIENTACION Y COLOCACION. UNA EMPRESA QUE NO INCLUYE A LOS SUPERVISORES, SEGURAMENTE PERDERA LA OPORTUNIDAD DE OBTENER UNA COLABORACION VALIOSA.

POR DESGRACIA AUN LAS EMPRESAS QUE PERMITEN A LOS SUPERVISORES PARTICIPAR EN EL PROCESO DE SELECCION, NO LES OTORGAN TIEMPO SUFICIENTE PARA ENTREVISTAR A LOS SOLICITANTES. LOS ARGUMENTOS QUE SE MANEJAN PARA NO OTORGAR TIEMPO SUFICIENTE A LOS SUPERVISORES PARA ENTREVISTAR SON ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES:

- A) ' NO PODEMOS PERMITIR, QUE EL SUPERVISOR SE RETIRE DEL TRABAJO O DEL AREA DEL TRABAJO '
- B) ' ES DEMASIADO CARO '
- C) ' SE REQUIERE DEMASIADO TIEMPO

1. - ENTREVISTAS DE SELECCION.

A).- TECNICAS DE ENTREVISTA.

EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, SON DOS LOS METODOS QUE CON MAYOR FRECUENCIA SE UTILIZAN EN LAS ENTREVISTAS, Y ESTOS SON LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS Y LAS ENTREVISTAS NO DIRIGIDAS.

UNA ENTREVISTA DIRIGIDA, ES UNA TECNICA EN LA QUE EL ENTREVISTADOR ESBOZA CON ANTICIPACION PREGUNTAS ESPECIFICAS Y GUIA LA ENTREVISTA HACIENDO ESTAS PREGUNTAS AL SOLICITANTE. LA VENTAJA DE ESTE TIPO DE ENTREVISTA, ES QUE EL ENTREVISTADOR, TRABAJANDO A PARTIR DE UNA LISTA DE PREGUNTAS PREVIAMENTE ELABORADAS, SE ASEGURA DE OBTENER TODA LA INFORMACION REQUERIDA PARA EVALUAR LA POSIBLE SELECCION.

LA DESVENTAJA DE ESTE METODO ES QUE LA ENTREVISTA ES DEMASIADO ESTRUCTURADA Y EL ENTREVISTADOS TIENDE A ESTAR MAS OCUPADO EN HACER LAS PREGUNTAS QUE EN ESCUCHAR LAS RESPUESTAS. ADEMAS, LAS ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS TIENDEN A OCASIONAR ANSIEDAD EN LOS SOLICITANTES, Y ESTOS TIENDEN A RESPONDER MAS LO QUE PIENSAN, QUE EL ENTREVISTADOR DESEA OIR, QUE LO QUE EN VERDAD ESTAN PENSANDO.

LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA, ES UN METODO NO ESTRUCTURADO, EN EL QUE SE HACEN PREGUNTAS AMPLIAS Y REALES DE MANERA QUE EL SOLICITANTE PUEDA ANALIZAR EN FORMA ABIERTA NECESIDADES, METAS, SENTIMIENTOS, Y ACTIVIDADES.

UNA ENTREVISTA NO DIRIGIDA, PRETENDE DESCUBRIR COMO Y QUE PIENSA Y SIENDE LA PERSONA QUE SE ENTREVISTA, ADEMAS DE ALENTAR AL SOLICITANTE A COMUNICARSE EN FORMA ABIERTA.

MAS SIN EMBARGO, UNA COMBINACION DE AMBAS TECNICAS, PERMITIRA OBTENER MEJORES CARACTERISTICAS DE LOS SOLICITANTES.

CUANDO SE UTILIZA ESTA COMBINACION, LOS ENTREVISTADORES SOLICITAN RESPUESTAS A UNA AMPLIA LISTA DE PREGUNTAS Y PERMITEN A LOS SOLICITANTES UNA AMPLIA VARIEDAD EN SUS RESPUESTAS.

BJ. - PREPARACION DE LA ENTREVISTA.

DEBIDO A QUE MUCHOS SUPERVISORES, QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, NO ESTAN CAPACITADOS PARA PREPARAR Y CONducIR ENTREVISTAS, CON FRECUENCIA LLEVAN A CABO UN TRABAJO MENOS QUE SATISFACTORIO.

EN SEGUIDA SE MENCIONAN ALGUNAS NORMAS, QUE SE SUGIEREN PARA PREPARAR Y CONducIR UNA ENTREVISTA CON EXITO:

- A) ESTABLECER UN PLAN DE ESTUDIO DE ENTREVISTA, ESTO ES DETERMINAR POR ADELANTADO QUE INFORMACION GENERAL Y ESPECIFICA, SE NECESITA PARA AYUDAR A TOMAR LA DECISION MAS INTELIGENTE ACERCA DEL SOLICITANTE.
- B) TENER EN MENTE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, LA LEY Y EL DERECHO A LA PRIVACIA QUE TIENE EL SOLICITANTE. SE DEBE OBTENER Y REVISAR TANTA INFORMACION COMO SEA POSIBLE ANTES DE LA ENTREVISTA. A LA VEZ SE DEBE TENER CUIDADO DE NO OBTENER DEMASIADAS CONCLUSIONES ACERCA DEL CARACTER, LA EXPERIENCIA, HABILIDADES, PUNTOS FUERTES Y DEBILIDADES DEL SOLICITANTE ANTES DE LA ENTREVISTA, YA QUE EL PELIGRO DE SABER DEMASIADO CON ANTISIPACION ES QUE EL SOLICITANTE PUEDE SER PREJUZGADO.

- C) ES NECESARIO TENER BIEN PRESENTE QUE LA ENTREVISTA, ES UNA OPORTUNIDAD VALIOSA DE EXPLORACION MUTUA, Y QUE BASTANTE AYUDARA EL AMBIENTE FISICO PARA LA ENTREVISTA, ASI COMO EL AMBIENTE MENTAL.
- D) SE DEBE DE TENER DISPONIBLE INFORMACION NO CONFIDENCIAL ACERCA DE LA EMPRESA, SU HISTORIA Y LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE BRINDA. EL SOLICITANTE DEBERA SABER ACERCA DE ELLO O PUEDE PREGUNTARLO.

C). - CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

LA CAPACITACION Y LA PREPARACION POR ANTICIPADO REDUCE EL RIESGO DE FRACASAR EN LA CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA. UNA DE LAS PRIMERAS COSAS QUE DEBE HACERSE ES QUE EL SOLICITANTE SE SIENTA COMODO. ESTO SE PUEDE LOGRAR, CREANDO UNA ATMOSFERA UN TANTO INFORMAL. SE PUEDEN UTILIZAR EL VESTIDO, TITULOS, AMBIENTE DEL LUGAR Y LA DISPOSICION DE LOS ASIENTOS PARA CREAR CUALQUIER TIPO DE CLIMA. UN SALUDO FIRME DE MANO, UNA APARENCIA 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 CONVERSACION INTRODUCTORIA, ACERCA DE ALGUN PASATIEMPO O DE ALGUN INTERES DEL SOLICITANTE, PUEDE HACER QUE ESTE COMIENZE A HABLAR Y ESTABLECER UN AMBIENTE DE ARMONIA.

LOS SUPERVISORES DEBEN DE TENER ALGUN CONOCIMIENTO DEL FUTURO DE LA EMPRESA. EN EL CURSO DE LA ENTREVISTA, EL SUPERVISOR DEBE INTENTAR SABER ALGO ACERCA DE LAS ASPIRACIONES DE CARRERA A CORTO Y A LARGO PLAZO DEL SOLICITANTE. LAS ASPIRACIONES Y LAS METAS A CORTO PLAZO, SON PARTICULARMENTE IMPORTANTES AL CONSIDERAR, SI EL PUESTO PARA EL QUE EL SOLICITANTE ESTA SIENDO ENTREVISTADO SATISFACERA SUS NECESIDADES Y METAS.

TAMBIEN ES ACONSEJABLE Y BAJO CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, HACER ARREGLOS PARA COMER O CENAR CON EL SOLICITANTE, YA QUE SE HA DEMOSTRADO QUE EXISTE CIERTA NIVELACION EN LAS PERSONAS QUE COMEN JUNTAS Y MUCHAS BARRERAS DE LA COMUNICACION SE DISUELVEN ANTE UNA BUENA COMIDA.

NO HAY QUE PERDER DE VISTA EL HECHO DE QUE CUANDO SE ENTREVISTA A UN SOLICITANTE ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE TOMAR LAS NOTAS MENTALMENTE. ALGUNAS PERSONAS TIENEN EL HABITO DE ANOTAR IMPRESIONES ACERCA DE UN SOLICITANTE CUANDO LO ENTREVISTAN. TOMAR NOTAS AL MOMENTO DE LA ENTREVISTA AUMENTAN LA ANSIEDAD Y LA PREOCUPACION DEL SOLICITANTE Y ESTE PUEDE PERDER EL INTERES EN EL TRABAJO EN UN INTENTO DE DETERMINAR QUE ES LO QUE ESCRIBE Y SI ESTA CAUSANDO O NO UNA IMPRESION FAVORABLE.

CUANDO SE TERMINA UNA ENTREVISTA SE DEBE INDICAR AL SOLICITANTE QUE ALGUNO DE LOS ENTREVISTADORES U OTRA PERSONA DE LA EMPRESA ESTARA EN CONTACTO CON EL, Y CUANTO TIEMPO LLEVARA ESTABLECER DICHO CONTACTO.

D).-LOS PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

LOS SUPERVISORES AL IGUAL QUE OTRAS PERSONAS TIENEN CREENCIAS, SENTIMIENTOS E IDEAS ACERCA DE TODAS LAS DEMAS PERSONAS Y MUNDO. LOS SUPERVISORES EFECTIVOS DEBEN TENER CUIDADO DE CONSERVAR SU OBJETIVIDAD CUANDO ENTREVISTAN. A CONTINUACION SE MENCIONAN ALGUNAS COSAS QUE DEBEN EVITARSE AL EVALUAR A UN SOLICITANTE:

1.- EL DENOMINADO EFECTO DE HALO.

TODAS LAS PERSONAS TIENEN UNA TENDENCIA A IDENTIFICARSE Y A RELACIONARSE MAS CON PERSONAS QUE LE SON SIMILARES FISICA, PSICOLOGICA

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.

2.- HACER GENERALIZACIONES DE LO QUE SE VISTO Y ESCUCHADO.

LOS SUPERVISORES PUEDEN HACER GENERALIZACIONES EXCESIVAS A PARTIR DE UNA DECLARACION HECHA PERSONALMENTE O DE ALGO QUE OBSERVARON.

3.- CONTRATAR PERSONAS QUE TIENEN CAPACIDAD NOTABLEMENTE SUPERIORES PARA UN TRABAJO.

ALGUNOS SUPERVISORES CONSIDERAN QUE EL SOLICITANTE QUE TIENE LAS MAYORES CAPACIDADES, QUE PUEDEN EXCEDER CON MUCHO LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, ES LA MEJOR PERSONA QUE SE PUEDE CONTRATAR. UNA PERSONA QUE TIENE CAPACIDADES EXCESIVAS PARA UN PUESTO, CON FRECUENCIA SE ABURRE Y TERMINA SIENDO UN EMPLEADO PROBLEMA.

4.- CONTRATAR PERSONAS QUE ESTAN NOTABLEMENTE MAL CAPACITADAS PARA UN PUESTO.

5.- EXCESO DE COMPARACION CON LOS EMPLEADOS ACTUALES.

2. - ORIENTACION A LOS 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 ORIENTACION, ES FACILITAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS AJUSTARSE A SUS PUESTOS, A SUS GRUPOS DE TRABAJO A LA EMPRESA E INCLUSIVE A LA COMUNIDAD.

POR DESGRACIA, MUCHAS EMPRESAS NO CUENTAN CON NINGUN PROGRAMA DE ORIENTACION PARA NUEVOS EMPLEADOS, Y MUCHAS DE LAS QUE LOS TIENEN SOLO PERMITEN A LOS SUPERVISORES DESEMPEÑAR UN PAPEL LIMITADO. LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD DE ORIENTACION RECAE USUALMENTE EN LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL, ESO ES UN ERROR. LA RESPONSABILIDAD PRIMORDIAL DEBE RECAER EN LOS SUPERVISORES, LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL DEBEN DE AUXILIAR A LOS SUPERVISORES Y NO LO CONTRARIO.

EL PROCESO DE ORIENTACION DEBE TENER LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- A) AYUDARA A LOS NUEVOS EMPLEADOS, A OBTENER OPINIONES FAVORABLES DE LA EMPRESA, DE SUS PUESTOS Y DE SUS COMPANEROS DE TRABAJO.
- B) FACILITAR LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE ACEPTACION Y SEGURIDAD DE LOS NUEVOS EMPLEADOS.
- C) MINIMIZAR EL SURGIMIENTO DE PROBLEMAS AL INICIO Y EN EL FUTURO.

LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS PUEDEN PROBAR SER UTILES AL ORIENTAR NUEVOS EMPLEADOS.- POR SUPUESTO, ESTOS PROCEDIMIENTOS SE MODIFICARAN PARA CADA AMBIENTE DE OPERACION:

- 1.- PRESENTAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS A SUS COMPANEROS 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 ESPECTATIVAS EN TERMINOS DE DESEMPEÑO.
- 4.- PROPORCIONAR A LOS EMPLEADOS LA INFORMACION 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.- INFORMARLES LA UBICACION DEL RELOJ DE REGISTRO DE ENTRADA, COMEDOR, BANOS Y AREAS DE ESTACIONAMIENTO.
- 7.- HACER ENTREGA DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL.

8.- PROGRAMAR PLATICAS DE SEGUIMIENTO.

9.- SI LA EMPRESA ES SINDICALIZADA, SE DEBE INFORMAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS SOBRE SUS OBLIGACIONES Y COMPROMISOS CON EL SINDICATO.

3. - CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS, LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO AYUDAN A SATISFACER, ENTRE OTRAS NECESIDADES, LAS DE AUTOESTIMA, SEGURIDAD ECONOMICA, SOCIALIZACION Y LOGRO.

ES IMPORTANTE A LA VEZ COMPRENDER LA DIFERENCIA ENTRE ESTOS DOS TERMINOS; LA CAPACITACION 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 SUPERACION Y MEJORAMIENTO DE LOS EMPLEADOS COMO MIEMBROS DE LA EMPRESA Y COMO SERES HUMANOS.

ALGUNOS DE LOS PROGRAMAS MAS COMUNES SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO SON LOS SIGUIENTES:

- A) CAPACITACION POR INDUCCION.
- B) CAPACITACION HACIA NUEVAS TECNICAS.
- C) CAPACITACION POR EQUIPO Y PROCESOS.
- D) CAPACITACION PARA DESPLAZAMIENTO TECNOLOGICO.
- E) CAPACITACION CORRECTIVA.

DENTRO DE CUALQUIERA DE ESTOS PROGRAMAS DEBEN LOGRARSE TRES OBJETIVOS INTERRELACIONADOS Y SON LOS SIGUIENTES:

- 1.- DESARROLLAR EN LOS ENTRENADOS LAS CAPACIDADES TECNICAS APROPIADAS.

- 2.-DESARROLLAR EN LOS ENTRENADOS IDEAS, CONCEPTOS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE LES PERMITAN VISUALIZAR, MENTAL Y FISICAMENTE LO QUE DEBEN HACER Y PORQUE DEBEN HACERLO.
- 3.- AYUDAR A LOS ENTRENADOS A DESARROLLAR ACTITUDES APROPIADAS EN LAS RELACIONES DE TRABAJO E INTERPERSONALES.

A).- BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.

PARA EL SUPERVISOR:

CUANDO LOS SUPERVISORES PARTICIPAN EN LA CAPACITACION DE EMPLEADOS, INTERACTUAN CON ELLOS Y POR LO TANTO LLEGAN A CONOCERLOS MEJOR.

UN SUPERVISOR QUE NO TIENE QUE EMPLEAR MUCHO TIEMPO DEL DIA CUIDANDO Y CONTROLANDO A SUS EMPLEADOS TENDRA MAYOR TIEMPO PARA ADMINISTRAR.

PARA LOS EMPLEADOS:

LOS EMPLEADOS CON CAPACITACION, SI ESTAN COMPROMETIDOS CON EL LOGRO DE LAS METAS DE LA EMPRESA, SON MAS CONFIABLES Y TIENEN MAS CONFIANZA EN SI MISMOS, Y REQUIEREN DE MENOR SUPERVISION PARA CONTROL. LOS EMPLEADOS CON CAPACITACION, GENERALMENTE SON MAS CONCIENTES Y SE SIENTEN MAS ORGULLOSOS DE LO QUE REALIZAN.

PARA LA EMPRESA:

ENTRE LOS BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS SE PUEDE MENCIONAR LO SIGUIENTE: UNA FUERZA DE TRABAJO CAPACITADA ES MAS EFICIENTE Y EFECTIVA Y SIENDO ASI SUS COSTOS PROBABLEMENTE SERAN MENORES QUE LOS DE LOS COMPETIDORES, CUYOS EMPLEADOS NO ESTEN CAPACITADOS. POR LO TANTO LAS UTILIDADES, TIENDEN A SER MAYORES.

B. - ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

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 ESPECIFICOS.

ALGUNOS OBJETIVOS ESPECIFICOS PODRIAN SER:

- A) AUMENTAR LA PRODUCCION.
- B) OPERAR NUEVOS EQUIPOS.
- C) MEJORAR LAS TECNICAS EXISTENTES.
- D) MEJORAR LA COOPERACION.
- E) MEJORAR EL LIDERAZGO Y REDUCIR ACCIDENTES.

LA SELECCION DE CUALQUIER PROGRAMA DE CAPACITACION FRECUENTEMENTE PRESENTA UNA SERIE DE PROBLEMAS; COMO EJEMPLO PODEMOS DECIR, QUE NO ES RARO, QUE SE LE CONTEMPLE A ESTA COMO UNA FORMA DE ACCION DISCIPLINARIA.

SE DEBE RECOMPENSAR A LOS ENTRENADOS QUE SATISFACEN O EXCEDEN LAS ESPECTATIVAS, AL TIEMPO DE QUE SE DEBEN APLICAR ESFUERZOS DE REHABILITACION A LOS ENTRENADOS CUYO DESEMPEÑO ES INFERIOR AL PROMEDIO.

EL SEGUIMIENTO AYUDA A MEJORAR EL PROGRAMA Y A CORREGIR CUALQUIER PROBLEMA DEL PUESTO, QUE FUERA OCASIONADO POR DEBILIDADES EN PROGRAMAS EXISTENTES.

POR ULTIMO A CONTINUACION SE ENUMERAN ALGUNAS PREGUNTAS IMPORTANTES QUE LAS EMPRESAS DEBEN CONSIDERAR AL ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

- 1.- CUALES SON LOS OBJETIVOS BASICOS DE LA CAPACITACION ?.

- 2.- COMO SATISFACERA LA CAPACITACION LAS NECESIDADES DE EMPRESA Y EMPLEADOS ?.
- 3.- QUE METODOS DEBEN UTILIZARSE ?. LIBROS, CONFERENCIAS, ETC. ?.
- 4.- COMO PUEDE MOTIVARSE A LOS EMPLEADOS PARA QUE PARTICIPEN ?.
- 5.- COMO SE SELECCIONARAN LOS EMPLEADOS QUE PARTICIPARAN ?.
- 6.- COMO PERSUDIRA A LOS LIDERES SINDICALES PARA QUE APOYEN LA CAPACITACION ?.
- 7.- LA CAPACITACION TENDRA LUGAR EN EL TIEMPO DE LOS EMPLEADOS O DE LA EMPRESA ?.
- 8.- SE PAGARA A LOS EMPLEADOS TIEMPO TOTAL O PARCIAL, O NINGUNO ?.
- 9.- CUAL SERA LA DURACION DEL PROGRAMA ?.
- 10.-LOS EMPLEADOS QUE NO TERMINEN CON EXITO LA CAPACITACION SEGUIRAN CONSERVANDO SUS ANTIGUOS PUESTOS, SI SE LES ESTABA CAPACITANDO PARA OTROS NUEVOS ?.
- 11.-QUE TAN PRONTO SE PONDRÁ EN PRACTICA LA CAPACITACION ?.
- 12.-SE CONCEDERAN A LOS EMPLEADOS NUEVOS PUESTOS COMO RESULTADO DE LA CAPACITACION ?.
- 13.-QUIEN DIRIGE LA CAPACITACION ?.
- 14.-EN DONDE TENDRA LUGAR LA CAPACITACION ?.
- 15.-QUE TIPO DE SEGUIMIENTOS TENDRAN LUGAR ?.

ESTAS CONSIDERACIONES NO SON EXHAUSTIVAS, PERO SE INCLUYEN LAS MAS IMPORTANTES QUE SE DEBEN CONTESTAR AL MOMENTO DE PLANEAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

F I N

- 2.- COMO SATISFACERA LA CAPACITACION LAS NECESIDADES DE EMPRESA Y EMPLEADOS ?.
- 3.- QUE METODOS DEBEN UTILIZARSE ?. LIBROS, CONFERENCIAS, ETC. ?.
- 4.- COMO PUEDE MOTIVARSE A LOS EMPLEADOS PARA QUE PARTICIPEN ?.
- 5.- COMO SE SELECCIONARAN LOS EMPLEADOS QUE PARTICIPARAN ?.
- 6.- COMO PERSUDIRA A LOS LIDERES SINDICALES PARA QUE APOYEN LA CAPACITACION ?.
- 7.- LA CAPACITACION TENDRA LUGAR EN EL TIEMPO DE LOS EMPLEADOS O DE LA EMPRESA ?.
- 8.- SE PAGARA A LOS EMPLEADOS TIEMPO TOTAL O PARCIAL, O NINGUNO ?.
- 9.- CUAL SERA LA DURACION DEL PROGRAMA ?.
- 10.-LOS EMPLEADOS QUE NO TERMINEN CON EXITO LA CAPACITACION SEGUIRAN CONSERVANDO SUS ANTIGUOS PUESTOS, SI SE LES ESTABA CAPACITANDO PARA OTROS NUEVOS ?.
- 11.-QUE TAN PRONTO SE PONDRÁ EN PRACTICA LA CAPACITACION ?.
- 12.-SE CONCEDERAN A LOS EMPLEADOS NUEVOS PUESTOS COMO RESULTADO DE LA CAPACITACION ?.
- 13.-QUIEN DIRIGE LA CAPACITACION ?.
- 14.-EN DONDE TENDRA LUGAR LA CAPACITACION ?.
- 15.-QUE TIPO DE SEGUIMIENTOS TENDRAN LUGAR ?.

ESTAS CONSIDERACIONES NO SON EXHAUSTIVAS, PERO SE INCLUYEN LAS MAS IMPORTANTES QUE SE DEBEN CONTESTAR AL MOMENTO DE PLANEAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

F I N

