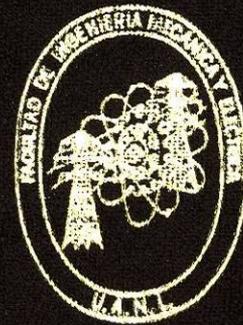


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y
ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

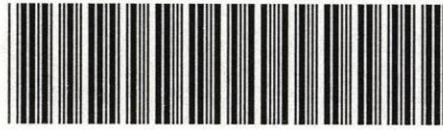
ALEJANDRO ROJAS DE LEON

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

ENERO DE 1998

T
HF554
R64
1998
c.1



1080096900

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y
ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

ALEJANDRO ROJAS DE LEON

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

ENERO DE 1998

T
HF5549
R64
1998



Agradecimientos

A mi madre con amor María B. de León González, quien ha dirigido todos sus esfuerzos solo para mi bienestar.

A mi padre Marcos Rojas Cardona.

A mis hermanos con profundo cariño y amor:

Dr. Alberto Rojas de León

Brenda Rojas de León

que con su importante apoyo moral y económico me fue posible posible concluir mi carrera profesional. Los quiero.

A mi novia Miriam López Villezca, quien ha sido fundamental en mi vida, pieza clave en mis logros, gracias por tu apoyo en todos los sentidos.

A los señores Fransisco López y Raquel Villezca de López padres de Miriam. Y por supuesto a Fransisco López V., Raquel López V., y hasta a Gabriel López V. (por tus libros), hermanos claro está, de Miriam.

A Julio Cesar Toro Palacios, gracias por tu apoyo y por desvelarte trabajando conmigo, y a su hermana Rosario B. Toro P., siendo ambos para mi fuente de admiración y respeto.

Al Ing. Mario Hotema W. que me apoyo siempre al principio de mi carrera.

A la Ing. Ana Cristina Rodríguez Lozano que me apoyo siempre hacia el final de mi carrera.

Al Ing. Jesús Moreno López, por todas las oportunidades que me dá, a quien no defraudaré, gracias por su confianza.

Al Ing. José Luis Arredondo Díaz por aceptar ser mi asesor, por sus atenciones, y su valioso tiempo.

A mis Sinodales, por aceptar y por su tiempo.

Agradecimientos

A todos los que alguna vez fueron mis maestros.

A todos los que demostraron ser mis amigos por su apoyo y ayuda.

A todos los que demostraron ser mis enemigos, por que me hicieron más fuerte.

A todos aquellos a quien debo agradecer y que en este momento escapan de mi memoria.

De nuevo gracias a todos y cada uno de los que aparecen en esta lista no exhaustiva, ya que si alguno hubiera faltado en el momento en que lo necesite, jamás hubiera llegado ha donde me encuentro.

Introducción

En la actualidad, la Administración determina el desarrollo de las organizaciones, y por tanto el cómo viven y el cuánto viven.

Por su parte la Supervisión como elemento básico de la Administración está presente en todos los procesos en donde interactúen las personas como equipo para el logro de objetivos y metas fijadas.

En los procesos de cualquier grupo humano que semejen un equipo encontramos tres elementos primarios como son:

- El Liderazgo
- Comunicación
- Motivación

Estos tres elementos son de suma importancia ya que si alguno fallase, comienza la ineffectividad del equipo. La supervisión cumple con la vigilancia, control y buen desarrollo de los mismos.

De estos se desprende la importancia de una efectiva Administración y Supervisión del personal, pues la empresa que tenga como creencia básica que su gente es el primero y más importante recurso, y fortaleza será una empresa exitosa sin lugar a dudas.

El presente trabajo sustenta con documentación teórica, que a su vez es aplicada a un caso práctico, la Administración y Supervisión efectiva de personal.

Indice

A)Proceso Administrativo

B)Administración de Recurso Humanos

I.- El Papel del Supervisor en la Organización

1) Funciones de Supervisión

2) Actitudes apropiadas de Supervisión

II.- Comprensión y Desarrollo de un Estilo efectivo de Liderazgo

1) Tipos de Liderazgo

2) Estilos de Dirección

III.- Mejoramiento de la Comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores

1) Barreras de Comunicación

IV.- Selección, Orientación y Capacitación de empleados

1.- Entrevistas de Selección

A) Técnicas de entrevista

B) Preparación de la entrevista

C) Conducción de una entrevista exitosa

D) Los peligros que se deben evitar al entrevistar

2.- Orientación a los Nuevos Empleados

3.- Capacitación y Desarrollo de empleados

A) Beneficios de la Capacitación

B) Beneficios para la empresa

C) Elaboración de un programa de capacitación

V.- Caso Práctico

- 1) Definición de la empresa (ambiente, historia, misión, estructura, etc.)**
- 2) Actividades detalladas de la empresa**
- 3) Organigrama**
- 4) Explicación del Flujo de Trabajo**
- 5) Personas involucradas en el caso y su perfil puesto por puesto.**
- 6) Problema(s) Específico(s)**
- 7) Alternativas de solución**

A) Proceso Administrativo

La administración

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

Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida, separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan.

Es la ciencia/arte que hace uso de conocimiento organizado, lo aplica para obtener un resultado práctico, optimizar recursos para el logro de objetivos en una organización.

Es el proceso de planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

La planeación implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Es la relación y selección de hechos respecto al futuro, así como la visualización de actividades que se cree serán necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

La organización significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. Es crear una estrategia adecuada para el buen funcionamiento de la empresa, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas.

La dirección describe como los administradores dirigen e influyen a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Se requiere de excelente comunicación, motivación y liderazgo para llevarla adecuadamente.

El control significa que los administradores tratan de asegurarse se que la organización siga la dirección correcta de la obtención de sus metas. Es un proceso para determinar lo que se ha hecho, verificarlo y si es necesario aplicar medidas correctivas para que la ejecución se lleve al cabo lo planeado.

La Administración de Recursos Humanos

Nos referimos a la Administración de Recursos Humanos, como la combinación más efectiva posible de gente utilizada para lograr un objetivo determinado.

Las funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos son:

- 1.- Función Empleo
- 2.- Análisis y Valuación de Puestos
- 3.- Servicios y Beneficios
- 4.- Administración de Personal
- 5.- Cambio Empleo
- 6.- Remuneración
- 7.- Planeación y Desarrollo Organizacional
- 8.- Relaciones Laborales
- 9.- Administración del cambio

Su objetivo es describir, incrementar y desarrollar, capacidades y habilidades para tener la persona idónea en el puesto idóneo.

I.- Papel del Supervisor en la Organización

Supervisor vs. Gerente.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

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

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

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

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Debemos designar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas.

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

A los supervisores se les considera como la primera línea de la administración.

La supervisión

La supervisión es al arte de coordinar personas y recursos con el propósito de cumplir las metas y objetivos organizacionales.

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

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad , capacidad , favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos , aunque con frecuencia se eligen empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Aunque debe quedar claro que llevar al cabo la transición de pasar de ser un de los empleados a ser supervisor es difícil, ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona , así como también apoyo social , psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

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

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición , es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentren que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos. Otros permanecen en los puestos de supervisión debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional.

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

1) Funciones de Supervisión

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

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son en efecto manipuladores, deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresa..

Los supervisores necesitan desarrollar habilidades entre amplias categoría : Técnicas, de relaciones humanas y administrativas.

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

Los supervisores deben tener habilidades interpersonales.

Los supervisores debe de desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir, ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo.

2) Actitudes apropiadas de supervisión

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, cuando han satisfecho o superado los que se les requirió. Esto exige madurez, sensibilidad y conocimientos en la conducta humana.

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados, a través de la perseverancia y persuasión.

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

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

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento 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 deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.

Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen las decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados

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

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

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

Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.

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

Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible. Se debe considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

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

Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: " Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo".

Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional , por lo tanto son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional. Las actividades de entrenamiento no solo son deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y aunque la política no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causa algunos problemas.

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.

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

Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

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

La planeación.

La planeación es una de las actividades de más importancia que ejecuta un gerente. Por supuesto, para planeas se necesita un sentido de dirección; es decidir por adelantado lo que se tiene que hacerse, por qué tiene que hacerse, cómo se va hacer, cuánto va a costar, quién va hacerlo y cuándo se va hacer.

II.- Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo

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

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

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

Como ya es sabido, las personas se unen a las empresas para satisfacer necesidades. Las empresas reclutan, contratan y retienen a sus empleados para también satisfacer sus necesidades.

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

1.-Tipos de Liderazgo

Existen dos tipos de liderazgo: Formal e Informal

Los líderes como individuos que discriminan

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

Cambio de actividades en el lugar de trabajo

Resulta evidente que la utilización de los métodos altamente autoritarios en la administración son cada vez menos utilizados, aunque se debe reconocer que un estilo autoritario a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados sobre este estilo serían tan negativos que hoy en día equivaldrían al fracaso.

Se puede decir teóricamente que el estilo participativo es mucho mejor, sin embargo, se deben de considerar algunos factores y condiciones al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica 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 también algunos puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.
- b) Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación. Por lo tanto, no se puede aplicar la administración participativa.
- c) Existen algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajero, que están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa está limitada en cierta medida.
- d) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la administración no desea la participación de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su trabajo y que se les deje solos. Dentro de lo razonable solo contribuirán con las instrucciones recibidas.
- e) Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.

La empresa debe apoyar este método de dirección; pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de este método será difícil ponerlo en práctica.
- f) El desempeño debe ser conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en este método de dirección participativa.
- g) Se debe dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgo y el logro de metas y su sistema disciplinario debe estar orientado a dirigir la conducta de quienes no tienen un desempeño a la altura de los estándares o de las expectativas de la empresa.

2.- Estilo de dirección (Tipos de supervisores)

Hasta ahora solo hemos hecho referencia global a 2 estilos de liderazgo en el manejo de personal que son el autócrata y el demócrata y de los cuales haremos una explicación mas amplia enseguida, y a la vez lo haremos con otros dos estilos que también se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas.

a) **JEFATURA:** La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y de derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus relaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

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

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

El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.

c) **AUTORIDAD PROFESIONAL:** Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer. Ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

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

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

A) Autócrata consumado:

Para dirigir el grupo este se apoya únicamente en la autoridad que se 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.

Posibles reacciones del grupo:

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

B) El estilo paternalista:

Trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le llama también “ manipulador ” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de “ llevarles el cerebro ” a fin de que hagan solo lo que él quiere y como él lo quiere “ por las buenas ”. Su actitud es de “ vender la idea ” y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que recibe lo siente 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 siempre el que diga la última palabra.

Posibles reacciones del grupo:

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

C) El estilo indiferente:

El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

Posibles reacciones del grupo:

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

D) Estilo demócrata (Administración Participativa):

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que los demás depende de ellos mismo.

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

Posibles reacciones del grupo:

- a) Una alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
 - b) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
 - c) Excelente trabajo de grupo.
 - d) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
 - e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
 - f) El supervisor esta mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
 - g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
 - h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de la 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.

Podría encajar este estilo en todas las circunstancias ? No es posible, ya que de hecho se puede presentar momentos en los cuales en vez de solucionar provoque confusión y caos al presentarse circunstancias especiales al tomar una decisión.

No existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo variara con la ocasión, sino que también estará 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).

**El supervisor autócrata
Tradicional:**

- Manda y ordena.
- Depende de su autoridad.
- Engendra temor
- Siempre dice “ yo ”.
- Señala culpas y errores.
- Conoce la respuesta a todos los problemas
- Convierte el trabajo en tarea ingrata.
- Dirige el esfuerzo individual.
- Fija todas las metas y las formas.
- Dice “ hagan esto ”.

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 asesoramiento.
- Convierte el trabajo en placer.
- Inspira el esfuerzo del grupo.
- Solicita la colaboración del grupo.
- Dice “ vamos a hacer esto ”.

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

1. Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades ?
2. Saben todos mis subalternos porque es importante su trabajo ?
3. Sabe cada uno de ellos porque es importante su trabajo ?
4. Entienden cada uno de ellos porque es necesario un cambio ?
5. Tiene motivo de queja mis subalternos ?, Que debo hacer para reducir las ?
6. Dan mis subalternos sugerencias 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 métodos de capacitación ?
- b) Estimulando las sugerencias ?
- c) Dando mas atención a cada subalterno ?
- d) Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás ?
- e) Haciendo mas fáciles de entender mis instrucciones ?
- f) Ganando la confianza de los subalternos ?
- g) Sabiendo mas acerca de ellos ?
- h) Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo ?

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 mas importante que puede escuchar, hay llamarle por su nombre.
4. Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demás para hablar de si mismo.
5. Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo.
6. Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo “ sinceramente ”.

III.- Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.

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

Los supervisores pueden ser preparados, prácticos o populares pero si se comunican con ineffectividad probablemente no tendrán éxito.

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.

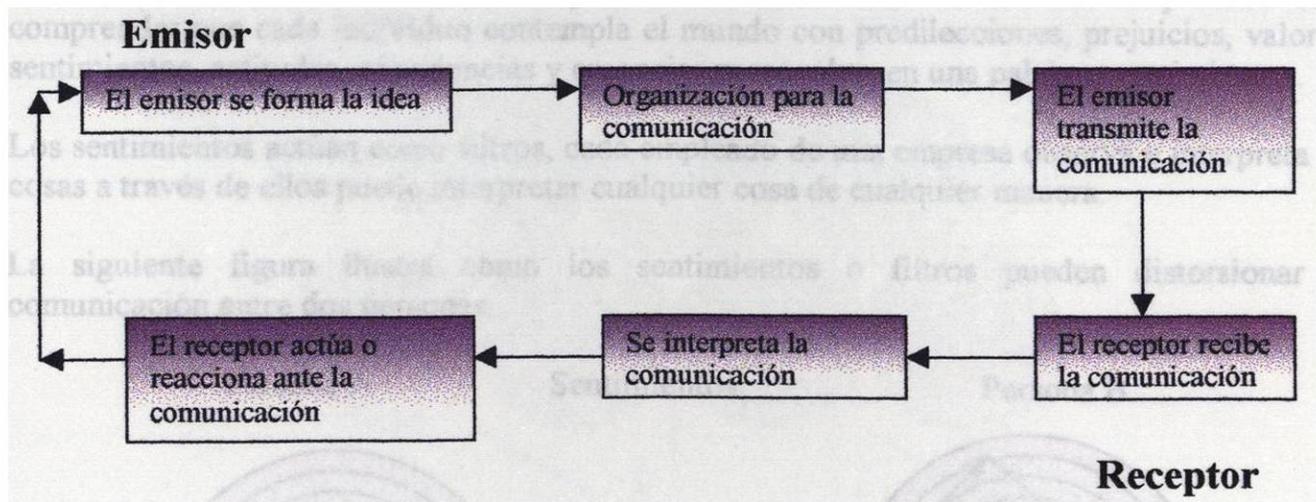
Sin embargo muchas de las ocasiones los supervisores se frustran debido que los problemas de comunicación no funcionan en la practica con la eficacia con que lo hacen en la teoría.

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

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

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

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



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

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

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

Barreras de comunicación.

Barreras de la comunicación efectiva.

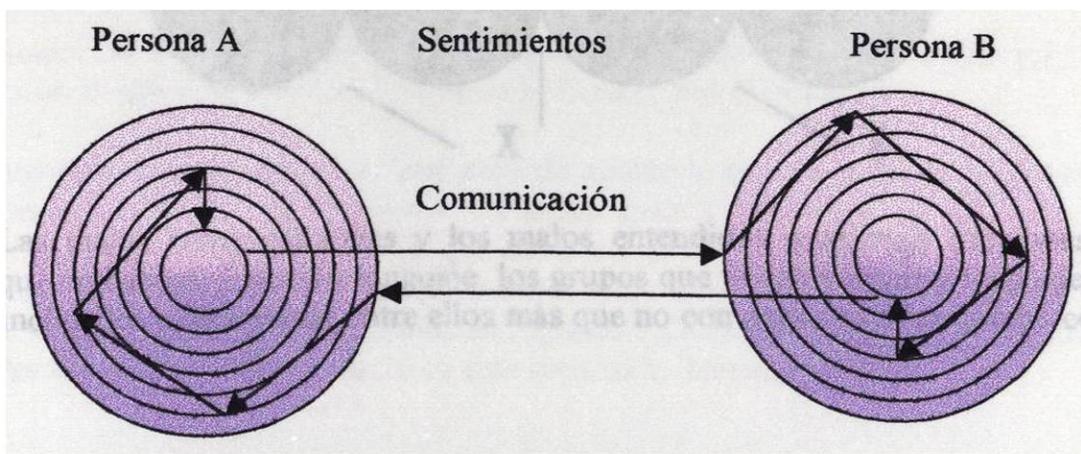
Existen numerosas razones por las que personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

Los supervisores deben considerar en que medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización 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, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales, en una palabra, sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

La siguiente figura ilustra como los sentimientos o filtros pueden distorsionar la comunicación entre dos personas.



Cómo se podrá observar cada circulo representa un filtro y el número de filtros a través de los cuales se transmite o recibe.

las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores. Además se debe tener en cuenta la actitud cambiante de la fuerza de cualquiera de los filtros por ejemplo, un sentimiento acerca de que si es algo bueno o malo puede cambiar en un instante o durante algún período prolongado..

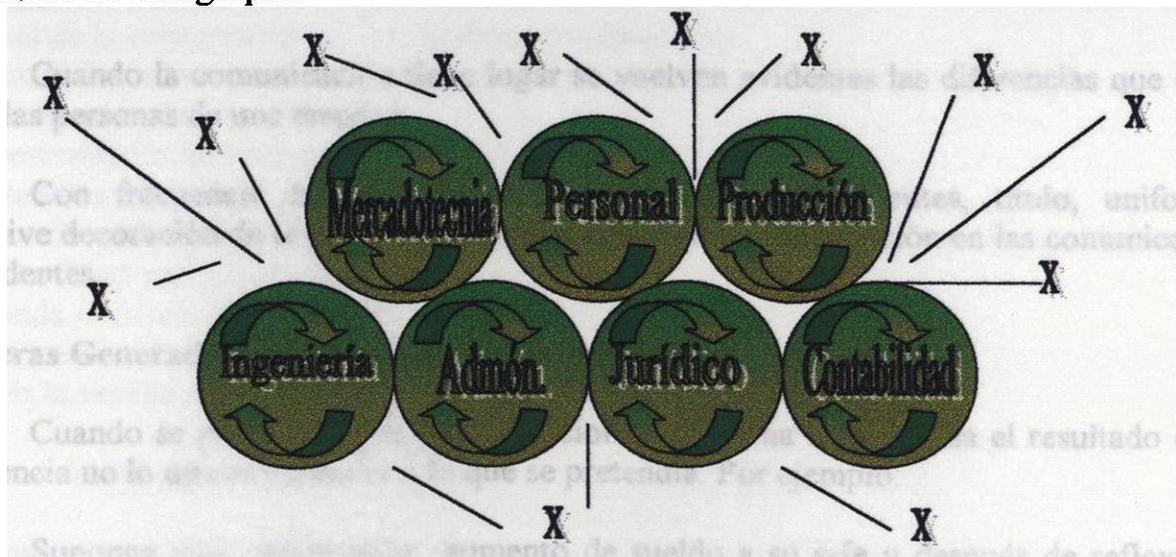
Barreras de Lenguaje

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y este puede ser hablado o escrito. Aún 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 imágenes e impresiones que pueden ser exactas o inexactas por completo con relación al producto o servicio que se promueve.

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

La siguiente figura ilustra una visión distinta de una estructura de comunicación organizacional. Los miembros de cada grupo, a través del uso de un lenguaje que es exclusivo de la profesión o el grupo, experimentan dificultades en comunicarse con los miembros de otro grupos.



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

Sin embargo los requerimientos comunes exigen que las persona y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos, para evitar el calor necesario de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores del grupo. Esto por supuesto comúnmente afecta en forma adversa a la cooperación y al desempeño de la empresa.

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

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.

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

Barreras creadas por el Puesto, Papel e Importancia en 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.

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

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

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. Por ejemplo:

Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que éste día, llega a su trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle de varios errores, pérdidas, y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño, usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su decisión le solicita el aumento. Cuáles son las probabilidades de lograrlo?. Claro que ninguna posibilidad quedaría abierta. Por eso mismo algunas veces es recomendable demorar el envío.

En la competencia de negocios o en la guerra por ejemplo, no recibir información precisa en forma oportuna, por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas. Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

Barreras Generadas a través de los Espacios.

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

Con claridad los requerimientos de espacio de las persona, sin embargo, una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensiva. Por ejemplo: intente pedir un aumento a su jefe desde una distancia aproximada de menos de un metro de su cara, ciertamente habrá usted invadido su territorio y sus posibilidades de obtener una decisión favorable seguramente serán muy reducidas; sin embargo, si cambiamos la situación ahora con una pareja de enamorados es muy deseable la comunicación en estrecha proximidad y la invasión de territorios favorecerá al entendimiento mutuo y por consecuencia una comunicación íntima.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases:

Barreras generales:

- * Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- * Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- * 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 atención.
- * Decir la verdad a medias.

Barreras Ascendentes:

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

Barreras Descendentes:

- * Sospechas, Temores.
- * Falta de Confianza.
- * Tendencias a prejuzgar.
- * Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

Los diez mandamientos para la comunicación efectiva:

- 1.- Piensa con la cabeza antes de hablar con la boca.
- 2.- Razona lo que quieres decir y por qué lo quieres decir, antes de que en realidad lo digas.
- 3.- Adapta lo que quieres decir a quien te esta escuchando y a la situación.
- 4.- Recuerda que en la forma que digas algo, es tan importante como lo que dices.
- 5.- date cuenta que hay más comunicación de la que recibes por el oído.
- 6.- Dilo con las necesidades del que escucha en mente, así es probable que el mensaje se recuerde.
- 7.- Obtén cierta retroalimentación del que te escucha.
- 8.- Piensa en términos del efecto a largo plazo del mensaje.
- 9.- No lo digas si no lo quieres dar a entender.
- 10.- Aprende a escuchar bien.

Canales Formales e Informales de la comunicación.

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

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones, de descripciones de puesto, 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 los son: los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

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 supervisores.

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones, estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencias se obtendrán resultados usualmente indeseables.

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

Canales Informales de Comunicación (Rumores)

Muchos supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es sólo indeseable sino absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interacciones de las personas.

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

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

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

Se debe establecer una relación de confianza entre los empleados.

Los supervisores deben anticipar que 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.

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

En esta situación todo lo que debe hacer el supervisor es decir a los empleados que confían en que lo que han oído no es correcto y que la persona que les ha dado esa información ha distorsionado los hechos o les ha mentado.

El Uso del Vocabulario y Transmisión.

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exigen el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de las 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.

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

Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal.

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

Otro factor importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

- Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que se repita el mensaje y lo que significa.
- Se debe juzgar la conducta del receptor después que recibió el mensaje.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión:

- Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- Es difícil escuchar un mensaje si no se está de acuerdo con su contenido, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él.
- Algunas personas muestran amaneramientos molestos proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.

- Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entienden.

Lo que deben Comunicar a los Empleados.

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

- 1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- 2.- Las políticas y procedimientos que les afectan.
- 3.- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información demasiado pronto puede ser desastrosa como muy poca demasiado tarde.
- 4.- Las formas en que los puestos de los empleados encajen en la operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- 5.- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas en la empresa.
- 6.- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.- Que les empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y oportunidades de progreso.
- 9.- La condición 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 inversión o la invertir en un nuevo equipo para mantener la competitividad.
- 10.- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

La buena percepción para la toma de decisiones.

Aprender a tomar decisiones es una importante responsabilidad como supervisor, por esto debemos recordar, que tenemos la tendencia a creer que lo que vemos es la verdad. En ocasiones llegamos a conclusiones antes de tener bastantes hechos. A este tipo de percepción lo llamamos fijación mental.

No debemos formar juicios precipitados. Es natural que unos sienta ciertas cosas respecto a otros en el primer encuentro. Pero ¿Cómo puede conocer realmente a una persona o entender por completo una situación sin reunir los datos suficientes para llegar a una conclusión válida ?.

No vea solo lo que desea. El desear que algo sea cierto no lo hace así. Al tomar decisiones, tenga cuidado de no tomar lo que parezca ser una decisión favorable sustituyendo la esperanza con la lógica.

Evite proyectar sus valores. Algunos supervisores se crean problemas con sus trabajadores debido a su tendencia a aplicar a otros alguna de sus propias faltas o motivos, actividad conocida como proyección.

Evite falacias como barreras mentales y pensamientos tales como: lo que es bueno para uno es bueno para todos, lo que es cierto para todos es cierto para sí mismo, etc.

Moral y Disciplina.

La Moral se relaciona con las actitudes de los empleados hacia las organizaciones para las que trabajan o hacia determinados factores de trabajo. Se puede definir como el entorno creado por las actitudes de los miembros de una organización. Con base a las ideas de Herzberg, creando formas para hacer el trabajo más satisfactorio a los empleados, se podría mantener un entorno organizacional en el cual la moral sea elevada.

La Disciplina se puede definir como un método para influir en forma positiva o negativa en el comportamiento del personal. Cualquier tipo de disciplina es una forma de control, es una actividad impuesta en forma interna, o para algunas personas es un castigo. Existe una secuencia típica de una disciplina progresiva es :

- 1.- Advertencia verbal
- 2.- Advertencia por escrito
- 3.- Suspensión disciplinaria
- 4.- Despido.

Algunas de las principales razones que por las que fracasan los esfuerzos disciplinarios:

- Advertencia insuficiente
- Reglas vagas
- Aplicación lesiva
- Prueba insuficiente
- Castigo injusto

Relaciones de los supervisores con sus jefes.

Existen relaciones no positivas que debe cuidar el supervisor de no sostener tales como:

- La Stepin Fetich (Servilismo)
- La relación de integrante político (decir lo que el jefe desea escuchar)
- La relación de línea directa (filtramiento de información)
- La relación dos caras
- La relación temor al fracaso (donde los errores se pagan caro)
- La de voto de no confianza

Algunos principios y sugerencias para mejorar las relaciones jefe - supervisor:

- Escuchar a su jefe
- Mantener relaciones positivas
- Admitir las torpezas cometidas

- No publique los miniproblemas
- Tome decisiones propias
- Evitar lapsos de credibilidad (no mienta y cumpla compromisos)

Asertividad

Es una palabra que suena a novedad y que, en efecto designa un enfoque muy moderno y dinámico. Significa también afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente. Es la capacidad de razonar y expresar verbalmente lo que sentimos o requerimos.

Existen estrategias y tácticas para el desarrollo de la asertividad:

- Estabilizador
- Guión DEEC
- Disco rayado
- Banco de niebla
- Compromiso viable
- etc.

IV.- Selección, Orientación y Capacitación de Empleados

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

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

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

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

La mayoría de los supervisores reconocen cuan difícil es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si éste ya a acumulado bastante antigüedad.

1.- Entrevista de selección

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

Aún las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorga tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes, pues argumentan lo siguiente:

" No permitimos que el supervisor se separe de su área "

" Es demasiado caro "

" Se requiere demasiado tiempo "

Técnicas de entrevista

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

Una entrevista Dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección.

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 repuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a causar ansiedad en los solicitantes.

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 formas abierta necesidades, metas sentimientos y actividades.

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

Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

Una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes, además de que requieren menos capacitación y habilidad de parte del entrevistador.

Preparación de la entrevista.

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en los entrevistadores y solicitantes.

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

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley, y el derecho a la privacidad, que tiene el solicitante. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante sea prejuizado.
- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.

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

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

Conducción de una Entrevista.

Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo.

En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante.

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

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

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

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

Peligros que deben evitar al entrevistar.

A) El denominado Efecto Halo.

Todas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les son similares física, psicológica, y socialmente, que con personas que son diferentes, en cualquier aspecto. En la medida en que las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.

B) Hacer generalizaciones de los que se ha visto y escuchado.

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

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

E) Exceso de comparación con los empleados actuales.

2.- Orientación a nuevos empleados

Un programa para orientar empleados, 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 responsabilidad primordial de esto recae en los supervisores.

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

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

La orientación comienza aún antes de que el empleado se reporte para su primer día de trabajo. Cuando se reubica geográficamente a personas recién contratadas, la empresa y los supervisores deben proporcionar asistencia en la reubicación.

Se debe alentar además a los empleados que tendrán contacto con el personal de nuevos ingreso para que ayuden al nuevo empleado en el transcurso del período de ajuste.

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.

Estos son algunos de los procedimientos útiles al orientar a nuevos empleados:

- 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 la información esencial acerca de la empresa, 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 están ubicado el reloj en donde se registra la entrada y salida, así como también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- 7.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
- 8.- Programar pláticas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).

9.- Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

3.-Capacitación y Desarrollo de Empleados

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

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

La capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable de desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

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

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

- 1.- Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas.
- 2.- Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas y conceptos, métodos, y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que debe hacer y porqué hacerlo.
- 3.- Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales.

Beneficios de la capacitación.

*** Para el supervisor:**

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

*** Para los empleados:**

Son más confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan.

Beneficios para la empresa

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que de sus competidores cuyos empleados no estén capacitados.

Elaboración de un Programa de Capacitación.

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

Algunos podrían ser:

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

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

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

Si en sus mentes las recompensas no exceden a los costos, no desearían participar en forma voluntaria.

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. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados equivocados. El mérito es un concepto evasivo y debe definir y medir con objetividad los criterios de mérito. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

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

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

El área donde tener lugar de capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar sería costo, conveniencia y calidad de las instalaciones. El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño.

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

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

- 1.- ¿ Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación ?
- 2.- ¿ Cómo satisficará la capacitación las necesidades de empresas y empleados ?
- 3.- ¿ Qué métodos deben utilizarse , libros, conferencias, vestibular, etc. ?
- 4.- ¿ Cómo pueden motivarse a los empleados para que participen ?
- 5.- ¿ Cómo se seleccionarán los empleados que participarán ?
- 6.- Si la empresa es sindicalizada, ¿ Cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación ?

- 7.- ¿ La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa ?
- 8.- ¿ Se pagará a los empleados tiempo total, parcial, o ninguno durante la capacitación ?
- 9.- ¿Cuál será la duración del programa de capacitación ?
- 10.- ¿ Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos ?
- 11.- ¿ Qué tan pronto se pondrá en práctica la capacitación ?
- 12.- ¿ Ser consideran a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación ?
- 13.- ¿ Quién dirige la capacitación ?
- 14.- ¿ En dónde tendrá lugar la capacitación ?
15. ¿ Qué tipos de seguimientos tendrán lugar ?

La empresa

Excell Publicidad S.A. de C.V.

Excell Publicidad se fundó en el año de 1993, solo unos meses después de su puesta en marcha como negocio, se constituye como una Sociedad Anónima de Capital Variable, el 20 de diciembre del mismo año.

Los fundadores son: el Lic. José Robles Zambrano , y el Lic. Francisco Garza Lobo; dos comunicólogos que buscando independencia económica, decidieron fundar su negocio.

Su misión como empresa: " La generación de utilidades, mediante la producción de bienes y servicios orientados a la publicidad ".

La empresa se ubica en Ave. Nogalar 413 sur. Fraccionamiento Futuro Nogalar, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Su estructura organizacional es: Dirección comercial, dirigida por el Lic. Robles, Dirección Operativa, dirigida por el Lic. Garza, y por último la Dirección Administrativa, dirigida por ambos.

El numero de personas que constituyen toda la organización es 11.

En referencia al ambiente interno de Excell diremos que se preocupa por crear una disposición de todos los elementos de la empresa por " hacer bien la cosas ", la satisfacción y realización de los elementos de la organización mediante la disciplina y control de los mismos, para que exista un buen ambiente de trabajo. Promueven que exista mucha comunicación entre todas las áreas de la empresa, para el correcto desempeño de actividades, así como un cuidado extremo de la imagen de las personas que laboran en la empresa, y en las instalaciones de la misma.

En cuanto al ambiente externo Excell interactúa con el mercado " Procurando la competencia a secas ", y ofreciendo a sus clientes Seguridad en el Servicio.

Los trabajadores se manejan por sindicato Blanco.

Actividades Detalladas de la Empresa.

Esta empresa orientada al servicio al cliente, se preocupa por ofrecer de manera integral opciones de utilidad adecuadas para cada necesidad.

Por ello sus actividades se sustentan en 4 rubros principales

Rotulación por computadora aplicada a:

- Imagen Corporativa
- Mantas Plásticas
- Banderines
- Vehículos y Flotillas
- Señalización
- Anuncios Luminosos
- Seguridad Industrial
- Vidrieras
- Decoración de Stands

Sistemas de exposición

Stands para venta y renta

Exposiciones temporales y permanentes, incluyendo el servicio de montaje, desmontaje, mantenimiento y la fabricación del Star MR.

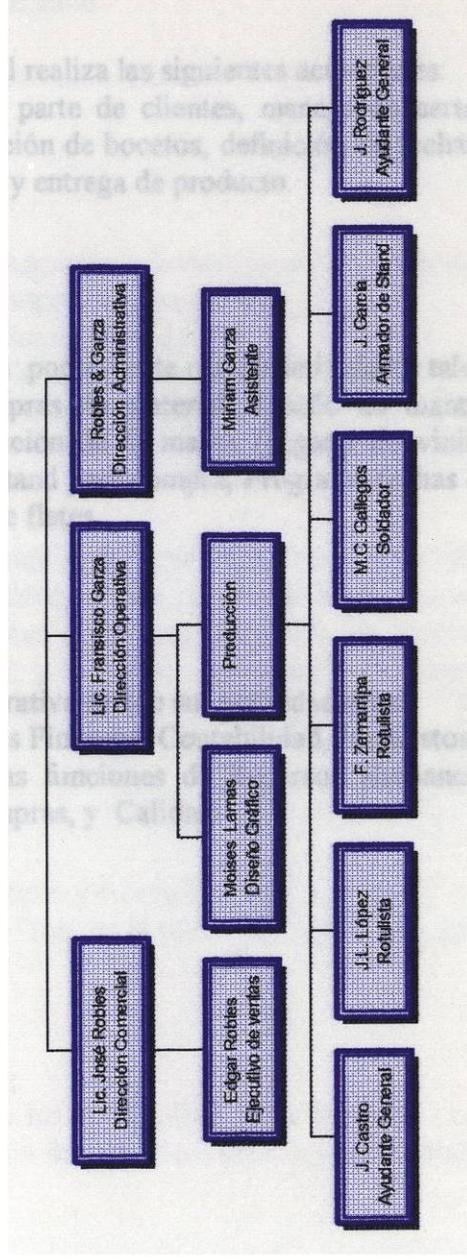
Diseño Gráfico:

- Revistas Internas
- Posters, folletos, Catálogos
- Puntos de Venta
- Servicios de Redacción.
- Diseño de Logotipos y Marcas
- Selección de material

Apoyo en eventos y Promociones:

- Renta de mesas, sillas, iluminación, y tarimas alfombradas y sonido
- Provee de servicio de Edecanes
- Organización: Logística y Ejecución.

Organigrama de Excell Publicidad S.A. de C.V.



Flujo de Trabajo

La Dirección Comercial realiza las siguientes actividades:

Recepción de solicitudes por parte de clientes, manejo de cartera de clientes, levantar pedido, cotizaciones, presentación de bocetos, definición de fechas de entrega de producto o fechas de montajes de stand, y entrega de producto.

La Dirección Operativa por su parte realiza actividades tales como:

Realización de bocetos, Compras de material, Diseño de mantas (definiendo medidas, colores, estilos, etc.), Elaboración de la manta (pegado de vinilo en mantas), Monta y desmonta stands, Fabrica los stand para compra, Programa fechas de termino de productos, y coloca entregas a servicios de fletes.

La Dirección Administrativa divide sus actividades así:

El Lic. Robles se encarga de las Finanzas, Contabilidad, Impuestos.

El Lic. Garza se ocupa de las funciones de Recursos Humanos (Nominas, Manejo de Personal, Selección, etc.), Compras, y Calidad.

Perfil de las personas involucradas

Nombre: José Robles Zambrano
Edad: 31 años
Escolaridad: Licenciado en Comunicación.

Ámbito Laboral (Historial):

Agencia de Investigación de mercados
Impresora Monterrey
Estudio Fotográfico
Corporativo Axa
Depto. de Mercadotecnia en Mabe.

Responsabilidades: Coordinación de Áreas de Ventas y Cobranza, Lista de precios, Cotizaciones, Monitoreo de Competencia, Elaboración de Bocetos, Atención a clientes, Relaciones Públicas, Estadísticas de Ventas, Búsqueda de Nuevos Clientes, Líder en los Proyectos de: Star, Cintermex, y Folletos; Declaración de Impuestos, Fondos de retiro, INFONAVIT, Contabilidad, Honorarios de Staff, Estrategias y “Políticas de Precio”.

Ámbito Personal: Fue educado y criado de manera “Dura”.
Trata de “marcar la raya” con la gente de su entorno.

Observaciones Conductuales:

Marca la Jerarquía con los empleados, no es tolerante con actitudes y costumbres diferentes a las propias, trata con dureza, pero sabe motivar cuando se requiere, su estilo de dirección es Autocrático.

Nombre: Francisco Garza Lobo
Edad: 31 años
Escolaridad: Licenciado en Comunicación

Ámbito Laboral:

Romero Publicidad, se desarrollo como diseñador, coordinador de diseño y atención a clientes, además de elaborar cotizaciones.

Responsabilidades:

Áreas Operativa, Compras de materiales, Coordinación de producción, Nomina, Seguro Social, Personal, Chequera, Saldos, Pago a Proveedores, Diseño, y Diseño Industrial.

Ámbito Personal:

Casado, con una hija, proviene de una familia muy unida.

Observaciones Conductuales:

Procura en su comportamiento con la gente, el buen trato.

Su estilo de dirigir es el de Un líder Democrático con tintes un poco Paternalistas.

Oportunidades Detectadas o Problemas Específicos

Al comenzar a recopilar datos, se planteo la falta de una posición de apoyo en producción para que pudiera funcionar como un pivote entre la Dirección de Operaciones, y los trabajadores de producción.

El problema se agrava pues no se cuenta con un Perfil adecuado de tal pivote de apoyo para su posible Selección.

Se observó basado en lo anterior y confirmándose con un análisis posterior, que no solo era la falta de un perfil adecuado para esa nueva posición, sino que la empresa registra una falta de definición (formal y correcta) de todos los roles de cada puesto en la empresa.

Esto provoca problemas de comunicación no sólo en producción, sino que también entre las distintas áreas que componen la empresa, aunado a que existe una carencia o casi nula capacitación, provocan una baja en calidad de producto, así como un incremento en costos.

Esto sólo encarna la punta del Iceberg, de un problema que como puede verse es mucho más complejo que la sola búsqueda de una posición de apoyo en producción, es un problema integral, en el que están involucradas todas las áreas; que si no se empieza a atacar de inmediato, con la falta de una correcta comunicación entre las distintas áreas de la empresa sobre el manejo de la misma, hará que la compañía se divida o desaparezca.

Se detectó que existen filtros de comunicación, tales como los sentimientos, pues se ha reportado un estancamiento en la toma de decisiones, ya que en las juntas realizadas los participantes de las mismas se quejan, de la formación de "bloques" de opinión, debido a que los integrantes de las juntas son parejas de hermanos. En tales juntas se trata de definir estrategias sobre el manejo de la empresa, y existen barreras en el lenguaje, puesto que cada uno de los socios de la empresa dirige un área o áreas en específico, y no pueden dejar "la camiseta" de su área, provocando una incomprensión interdepartamental, por no "hablar el mismo idioma", perdiendo así la visión global de negocio, necesaria para la dirección de una empresa.

El conflicto se hace de mayor proporción, puesto que los sentimientos crean prejuicios y predilecciones, que constituyen otra barrera de comunicación. Esta situación esta originada por el hecho de que el Director de Ventas y el Ejecutivo de Ventas son hermanos, mientras que por otro lado el Director de Operaciones y el Asistente Administrativo también son hermanos.

Por último un punto sumamente delicado es la composición de la Estructura Organizacional de Excell, cada uno de los dos socios tiene el cincuenta por ciento de voz y voto para todas y cada una de la decisiones, la pregunta es ¿Cómo se resolvería un conflicto en la toma de decisiones, en una situación específica y, en la cual existan puntos de vista irreconciliables?.

Soluciones propuestas para el caso de Excell Publicidad

De manera ideal, **la creación de un área responsable de los Recursos Humanos**, resolvería primeramente la falta de un perfil para la creación de una posición que sirva como puente entre los elementos de línea en producción y el gerente del área. Mismo que se sugiere **sea cubierta por un supervisor**. Además cubriría la enorme necesidad que existe de Análisis y Valuación de puestos, que permitirá la correcta y formal definición de todos y cada uno de los puestos de la organización. Esto traerá otros beneficios como la correcta Selección, Capacitación y Desarrollo de personal, de las cuales también sería responsable tal departamento.

Considerando que la creación de un departamento en este momento sería gravoso económicamente hablando se recomienda **la contratación de empresas especializadas en la Administración de Recursos Humanos** para que realicen las actividades más urgentes en esta área. Evitando de esta manera gastos innecesarios, puesto que al ser posición de Staff, al término de las actividades del mismo, se termina también la inversión de capital a esta área, misma que se volverá a ocupar solo en el caso de ser estrictamente necesario, como por ejemplo una nueva contratación, un pequeño programa de capacitación, etc.

Los problemas de comunicación, se sugiere se ataquen a través de **Equipos de Trabajo, cuyo principal objetivo sea lograr una comunicación efectiva entre las distintas áreas de la organización**, por medio de la aplicación de herramientas tales como: determinación de reglas propias de la comunicación, ventana de Johary, Lluvia de ideas, etc. Cuidando especialmente en el momento de la formación aspectos tales como: metas y objetivos, tipo adecuado de liderazgo, habilidades y papeles complementarios, atmósfera de honestidad y apertura, métodos de trabajo, y evaluación de acciones.

Por último, el punto acerca de la peligrosidad de la actual estructura organizacional, tiene como solución ideal **la creación de un puesto de Gerente General**, que desplazará a una posición de consejeros administrativos o accionistas a los actuales socios dueños de la empresa. La ventaja que representará esto es la unidad de mando y toma de decisiones, evitando disputas entre socios. Lo que es necesario tomar en cuenta es que actualmente no se podría costear tal puesto, por lo cual se sugiere **se trabaje en mejorar al máximo la comunicación entre socios**.

Bibliografía

Memorias del curso de Administración y Supervisión Efectiva de Personal

Ing. José Luis Arredondo Díaz

Ing. Leopoldo Flores Yañez

Supervisión del Desarrollo Organizacional

Stan Kossen

MacGraw Hill

Supervisión de Primera Línea

Stan Kossen

MacGraw Hill

Apuntes personales del curso de Recursos Humanos

F.I.M.E.

Apuntes del curso de Manejo de Conflictos

I.T.E.S.M.

Memorias del Seminario Internacional de la S.M.E. 1971

Administración en los Recursos Humanos

Arias Galicia

El Liderazgo es un Arte

Max Depree

Formación Éxitosa de Equipos de Trabajo en una semana

Institute Management

Ed. Panorama 1997

Motivación Efectiva en una semana

Christine Harvey

Institute Management

Ed. Panorama 1997

