

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y
ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA
PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:
SOFIA DAVILA CHAVEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

ABRIL DE 1998

T

HF55

D3

1998

C.1



1080096902

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y
ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA
PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:
SOFIA DAVILA CHAVEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

ABRIL DE 1998

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

**LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DE
PERSONAL**

TESINA

**PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

PRESENTA

SOFIA DAVILA CHAVEZ

ASESOR

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CIUDAD UNIVERSITARIA

ABRIL DE 1998

T
HF5549
D3
1998

La administración y la supervisión efectiva
de personal.

Agradecimientos

A Dios por la oportunidad de llegar a este momento tan importante en mi vida.

A mis padres con inmenso amor y admiración.

INDICE

Capítulo 1

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

1.1 FUNCIONES DE SUPERVISION	2
1.2 ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION	4

Capítulo 2

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

2.1 EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	6
2.2 CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO	7
2.3 ESTILOS DE DIRECCION	8
AUTOCRATA CONSUMADO	9
PATERNALISTA	10
INDIFERENTE	10
DEMOCRATA	11
RIENDA SUELTA	12

Capítulo 3

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

3.1 FACETAS QUE COMPRENDE LA COMUNICACION	13
3.2 BARRERAS DE COMUNICACION	14
3.3 BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.	16
BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO,PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA	16
BARRERAS GENERADAS ATRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO	16
BARRERAS GENERADAS ATRAVES DE LOS ESPACIOS.	17
BARRERAS GENERALES	17

BARRERAS ASCENDENTES	17
BARRERAS DESCENDENTES	18
3.4 CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.	18

Capítulo 4

SELECCION ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

4.1 ENTREVISTA DE SELECCION	23
4.2 TECNICAS DE ENTREVISTA	24
4.3 PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.	25
4.4 CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.	25
4.5 PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.	26
4.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	29
PARA EL SUPERVISOR	29
PARA LOS EMPLEADOS	29
PARA LA EMPRESA	30
4.7 ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	30

Capítulo 5

CASO PRACTICO	32
---------------	----

BIBLIOGRAFIA	37
--------------	----

Introducción

Se podrá visualizar que los supervisores necesitan desarrollar ciertas habilidades para poder dirigir y coordinar en un grupo las actividades importantes para el trabajo.

Otro enfoque para entender el éxito de una administración efectiva de personal se concentra en el efecto de los estilos de liderazgo en grupos orientados hacia una tarea, estos permiten algunas conclusiones con respecto a su efecto sobre los participantes individuales y el comportamiento del grupo.

Son muchos los efectos que influyen en la administración de personal otro factor muy importante es la comunicación, en cualquier puesto formal e informal de liderazgo es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Capítulo 1

El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización.

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

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

En el primer nivel de la escala administrativa se considera a los supervisores (son las personas que supervisan a otras en forma directa). Estos pueden ser llamados de diferentes maneras como son las siguientes:

- capataz
- jefe de equipo
- superintendente
- ingeniero en jefe

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

La principal función de los supervisores es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, todo esto requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo. La palabra supervisor deriva de la palabra super, que significa por encima y de la palabra visión, que se refiere al acto de observar. La supervisión de empleados es el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización.

En el pasado el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el del supervisor moderno. Si comparamos los estándares actuales de los supervisores contra los estándares pasados resulta que estos tenían que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad, los controles y los castigos que se imponían a los empleados por no cumplir con las instrucciones de los supervisores eran

considerablemente más severos. Ya que el supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que en muchas ocasiones son difíciles de comprender y aceptar. Se espera que los supervisores hagan que se realice el trabajo y se les considera directamente responsables del desempeño de los empleados, a pesar de todas las limitaciones mencionadas.

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

1.1 FUNCIONES DE SUPERVISION

- 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.
- Para ser efectivos deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresas.
- 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, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunir las. Es de extrema importancia el como se acercan a los empleados, qué tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

- Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.
- 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, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.
- Un aspecto importante y que no lo toman muy en cuenta en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.
- La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro; los supervisores son de gran apoyo para los niveles de administración en el proceso de administración debido a que son las personas que se encuentran más cerca del medio ambiente operativo.
- Los supervisores deben ser capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados, ya que toda las responsabilidades recaen sobre el que ostenta el cargo de supervisor.
- No necesariamente el empleado mas hábil es el que ocupa el puesto de supervisor, deben de tener conocimiento de primera mano de lo que van a supervisar.

La alta administración y los asesores especialistas consideran tres puntos con los que todo supervisor debe contar.

1. Esta en todo su derecho de expresar sus sentimientos cuando no le parezca que se tomo una decisión correcta por parte de niveles superiores. Así como también debe contar con todos los derechos, privilegios y posición de los administradores.
2. Habrá ocasiones en la que los asesores especialistas deben cambiar su opinión para satisfacer las necesidades de los empleados y supervisores; debido a que los supervisores son los que sienten el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados.
3. Deben contar con capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

1.2 ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.

- La principal actividad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa, y al hacerlo satisfacer necesidades personales.
- Se debe premiar a los empleados cuando realizan un buen trabajo (reconocimiento, alabanzas, aumentos y promociones).
- 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 población.

- Otro aspecto que es inevitable en cualquier caso en el que estén trabajando personas juntas es el *CONFLICTO*. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizarlo hacia resultados benéficos, más que destructivos.
- Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra con los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra. Los empleados respetan aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.
- Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados pueden expresar sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

Capítulo 2

Comprensión y desarrollo de un estilo
efectivo de liderazgo.

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

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

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

Los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

2.1 EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Si se examinan los estilos de liderazgo que han practicado los administradores durante los últimos cien años, se puede observar un cambio gradual importante en ellos. Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Muchas personas que se encuentran en puestos de liderazgo no han aceptado la idea de que en la actualidad no se puede dirigir a los empleados en la misma forma de como lo hacían en el pasado, o sea, los métodos autoritarios de la administración de personal.

Liderazgo participativo

Este estilo de liderazgo no significa que los supervisores y los empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones, los empleados participan en el proceso de la toma de decisiones, pero la última palabra la tiene el supervisor.

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

La tendencia excesiva a la igualdad

- La legislación que protege derechos de los trabajadores (las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y prácticas justas de empleo).
- Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- Competencia nacional y extranjera
- Disminución de los márgenes de utilidad.
- Los sindicatos y su poder
- Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.

2.2 CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

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 mejor, sin embargo, se deben considerar algunos factores y condiciones al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica con éxito y son los siguientes:

- a) En 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 esta situación no se aplica la administración participativa.
- b) Hay puestos que son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación, en este caso tan poco se aplica la administración participativa.
- c) Existen algunas empresas como ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa esta limitada en cierta medida.

d) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad, en la mayoría de las empresas, la administración no desea la participación de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su trabajo y que se les deje solos.

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 éste método de dirección, pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de éste 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 éste método de dirección participativa.

g) Se debe dirigir al sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y 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.

2.3 ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)

Existen tres tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar y que son los siguientes:

Jefatura:

La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar éstas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

Liderazgo:

Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo 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.

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 las dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin ésta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de ésta autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

La situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los tipos de autoridad: formal , personal y profesional.

El estilo autócrata consumado es aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

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

Posibles reacciones del grupo:

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

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

El supervisor paternalista trata de no usar 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.

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

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

Posibles reacciones del grupo:

- a) La moral del trabajo 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 ni que hacer ni que esperar

El estilo demócrata (administración participativa)

El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponda, es decir afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

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

Sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de éstos dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Un 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 está más 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.

Capítulo 3

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

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.

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

Comparación entre la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de lo que hoy en día requieren las empresas modernas.

SUPERVISOR AUTOCRATA TRADICIONAL

- MANDA Y ORDENA
- DEPENDE DE SU AUTORIDAD
- ENGENDRA TEMOR
- SIEMPRE DICE YO
- SEÑALA CULPAS Y ERRORES
- CONOCE LAS RESPUESTAS A TODOS
LOS PROBLEMAS
- CONVIERTE EL TRABAJO EN TAREA INGRATA
- DIRIGE EL ESFUERZO INDIVIDUAL
- FIJA TODAS LAS METAS Y LAS FORMAS
- DICE “HAGAN ESTO”

SUPERVISOR EFECTIVO

- ENSEÑA Y ACONSEJA
- DEPENDE DE LA BUENA CONFIANZA
- 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 COLABORACION DEL GPO.
- DICE “VAMOS A HACER ESTO”

En cualquier trabajo debemos tener presentes los siguientes conceptos.

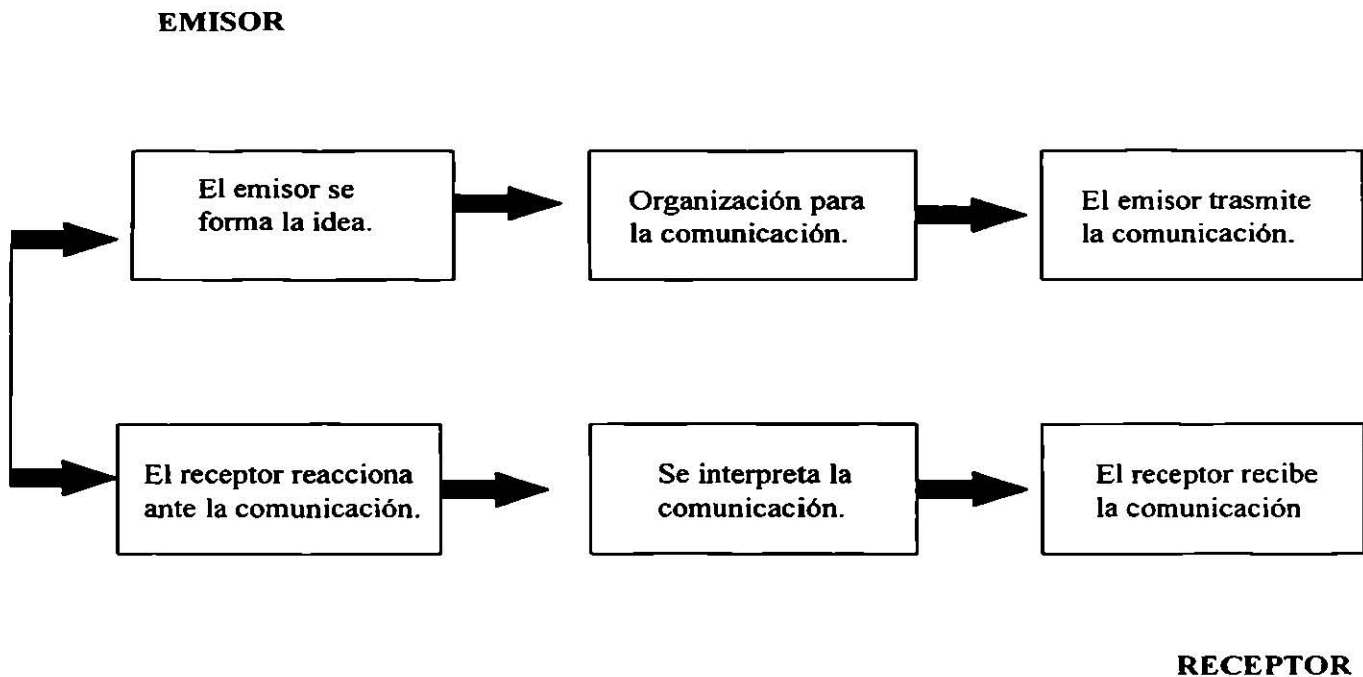
- 1- Interesarnos auténticamente por las demás personas
- 2- Sonreír, debemos recordar que ningún problema se resuelve con caras adustas.
- 3- El nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que puede escuchar, hay que llamarle por su nombre.
- 4- Debemos ser buenos oyentes. Hay que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

De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio de cualquier lista.

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se trasmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. La comunicación con efectividad eventualmente pierde contacto con otros, los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación.

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

3.1 FACETAS QUE COMPRENDE LA COMUNICACION.



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 y 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.

3.2 BARRERAS DE COMUNICACION.

BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA

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 carencias personales; en una palabra sentimientos.

BARRERAS EN EL LENGUAJE

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

Se aprende a utilizar el lenguaje a principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo. La educación las influencias de compañeros y del hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación afectan el uso del lenguaje.

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,

estarán inclinados a interactuar entre ellos más que con personas a las que no comprenden ellos.

Sin embargo el requerimiento de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos, para evitar el calor de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores al 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 o para lograr metas comunes.

3.3 BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.

BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.

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

BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.

Es importante el tiempo en el que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad.

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

Por ejemplo:

Suponga que se desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que este día, llega a su trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores, pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas

con su desempeño. Usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su decisión le solicita el aumento. ¿Cuáles son las posibilidades de lograrlo? Claro que ninguna posibilidad quedara abierta. Por eso mismo algunas veces es deseable demorar el envío de información.

BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.

El uso de espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exigen mas espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

Enseguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son 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 intención y significado
- Malos hábitos de atención
- Decir la verdad a medias

BARRERAS ASCENDENTES

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

- Carecer de confianza
- Humillar a los empleados

BARRERAS DESCENDENTES

- Sospechas, temores
- Falta de confianza
- Tendencias a prejuizar
- Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje

3.4 CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.

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

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

CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES)

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 tienden a ser parcialmente correcta. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión con las siguientes reglas:

a) Se deben establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

b) No se debe nunca cometer el error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a los trabajadores, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira siendo honesto en el futuro. Es mas probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente generalmente no se perdona.

c) Los supervisores deben anticipar qué tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados; con esto se puede minimizar los problemas, y esto es muy cierto ya que cuando los empleados no tienen la información precisa correspondiente al significado de los cambios ellos elaboran los propios.

En cualquier empresa hay personas que intentan aumentar su influencia o el poder de su información con frecuencia intentan hacer esto a costa de la autoridad, prestigio e influencia de los supervisores. Algunos empleados encuentran que les es ventajoso cultivar o adornar rumores, en especial cuando al hacerlo aumentan un prestigio entre sus compañeros. Debe tener mucho cuidado con este tipo de empleados ya que este tipo de situación fácilmente puede dar como resultado una confrontación de poder entre los empleados y los supervisores.

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

La efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se ve limitada al intentar desacreditar rumores y a quienes los inician.

Es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION.

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

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

El tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad de hablar; ya que hablar con volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan, es el segundo factor importante que se debe tomar en cuenta.

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 observar buenos hábitos de comprensión como los siguientes:

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

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

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

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

LO QUE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.

Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Se presentarán menos problemas cuando ellos se puedan identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la administración y con los productos o servicios que proporciona la empresa.

Información que los empleados necesitan saber:

La historia de la empresa, sus productos y/o servicios como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.

Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan

- 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.

- 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.

- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.

- Que exista rendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.

- Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.

- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto plazo y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

- Información acerca de despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

- Cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

Capítulo 4

Selección orientación y capacitación de
empleados.

4.1 ENTREVISTA DE SELECCION.

En la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados. También es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

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

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

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

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

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

Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para entrevistar a los solicitantes son los siguientes:

- No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o del área de trabajo
- “Es demasiado caro”
- “Se requiere demasiado tiempo”

4.2 TECNICAS DE ENTREVISTA

En el proceso de selección de personal, son dos métodos que con frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstos son :

Entrevistas dirigidas

Entrevistas no dirigidas

Entrevistas dirigidas

Es en la que el entrevistador realiza 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 respuestas.

Entrevistas no dirigida

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

Esta entrevista 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. Los entrevistadores pueden ejercer un autocontrol y no revelar sus propias ideas y sentimientos al conducir una entrevista no dirigida, deben evitar expresar aprobación o desaprobación aunque sea solicitado por algún aspirante.

4.3 PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA

En el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadoras.

Normas que se sugieren para preparar una entrevista con éxito.

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- No hay nada más descortés o más inapropiado que leer la filiación, cartas de referencia u otro material de un solicitante mientras éste se encuentra sentado en la misma oficina, ya que si ésta situación llegara a suceder, el solicitante reaccionará de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.
- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.
- Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

4.4 CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

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

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que éste comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto plazo y largo plazo del solicitante.

Algunas personas tienen el hábito de anotar impresiones acerca de un solicitante cuando lo entrevistan. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y preocupación del solicitante y éste puede perder el interés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que escribe y si está causando o no una impresión favorable.

4.5 PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

a) El denominado efecto de Halo

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

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

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron.

c) 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.

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

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

e) Exceso de comparación con los empleados actuales.

Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Pero se debe entender claramente que nuestro país esta conformado por personas de antecedentes muy distintos. Por lo tanto, la composición de la fuerza de trabajo de un empresa debe: considerando los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo, reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.

ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.

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

La orientación empieza aún antes de que un empleado se reporta para su primer día de trabajo. Se debe alentar además a los empleados que tendrán contacto con el personal de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en el transcurso del período de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos.

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

Los siguientes procedimientos son útiles al orientar a nuevos empleados. Se modificaran para cada ambiente de operación.

- a) Presentar los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- b) Tener las herramientas, equipos, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- c) Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
- d) Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- e) Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
- f) Observar que los empleados sepan en donde esta ubicado el reloj en el que se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- g) Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
- h) 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).
- i) 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.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

Las empresas que sobreviven a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con planeación a corto y largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

Programas más comunes sobre capacitación y desarrollo:

Capacitación por inducción

Capacitación hacia nuevas técnicas

Capacitación por equipo y proceso

Capacitación para desplazamiento tecnológico

Capacitación correctiva

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

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

4.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

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:

Los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son mas confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren menor supervisión para control.

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

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

Beneficios para la empresa.

Una fuerza de trabajo capacitada es mas eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén capacitados. Por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores.

4.7 ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Elaborar un programa es definir los objetivos. Estos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa y ser tanto generales como específicos.

Objetivos Específicos

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

Por último se mencionan algunas preguntas importantes que las empresas deben conocer.

¿Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?

¿Cómo satisfecerá la capacitación de las necesidades de la empresa y empleados?

¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?

¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?

¿Cómo se seleccionarán los empleados que participarán?

Si la empresa es sindicalizada, ¿cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación?

¿La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados de la empresa?

¿Se pagarán a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?

¿Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?

¿Que tan pronto se pondrá en práctica la capacitación?

¿Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación?

¿Quién dirige la capacitación?

¿En dónde tendrá lugar la capacitación?

¿Qué tipos de seguimientos tendrán lugar?

Se incluyen las mas importantes que se deben contestar al momento de planear un programa de capacitación.

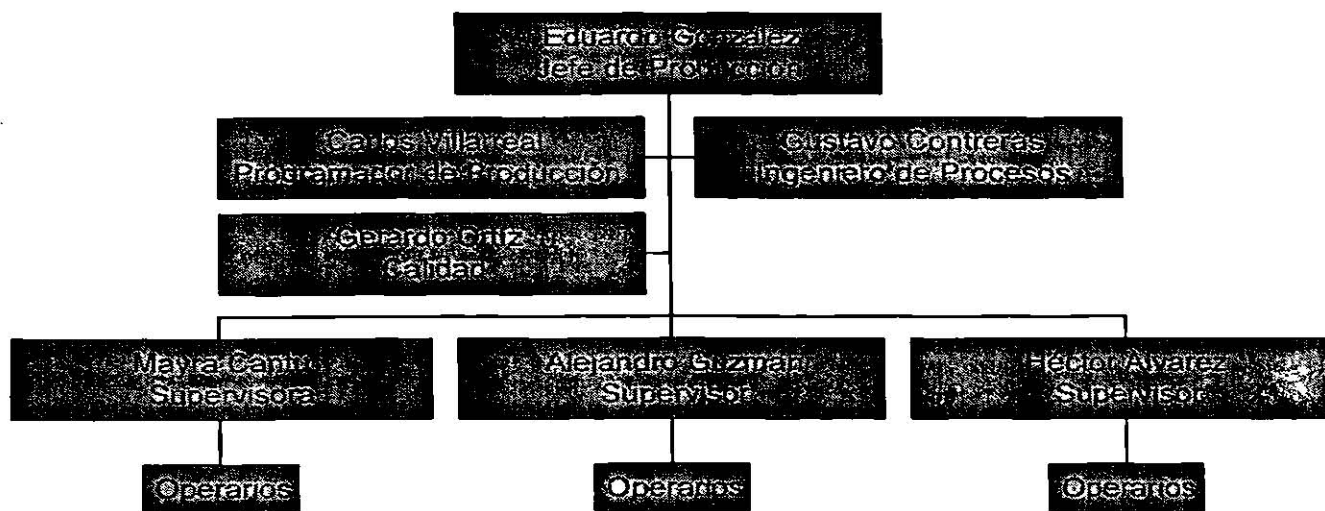
Capítulo 5

Caso Práctico.

CASO PRACTICO

Esta compañía a la cual se hace referencia se dedica a la producción de muebles.

ORGANIGRAMA DEL AREA EN CONFLICTO



Datos del personal del área en conflicto.

Nombre: Eduardo González

Puesto: Jefe de Producción

Estudios: IMA

Edo. Civil: Casado

Edad: 32 años

Nombre: Gerardo Ortíz

Puesto: Calidad

Estudios: IMA

Edo. Civil: Casado

Edad: 27 años

Nombre: Carlos Villarreal

Puesto: Programador de Producción

Estudios: IIA

Edo. Civil: Soltero

Edad: 26 años

Nombre: Gustavo Contreras

Puesto: Procesos

Estudios: IMA

Edo. Civil: Soltero

Edad: 28 años

Nombre: Mayra Cantú

Puesto: Supervisora

Estudios: IAS

Edo. Civil: Soltera

Edad: 24 años

Nombre: Alejandro Gúzman

Puesto: Supervisor

Estudios: IIA

Edo. Civil: Soltero

Edad: 26 años

Nombre: Héctor Alvarez

Puesto: Supervisor

Estudios: IIA

Edo. Civil: Soltero

Edad: 25 años

Desarrollo del caso:

Definición del proyecto:

Este problema es considerado como crítico porque se traduce en:

- Retrabajos complicados que implican desensamble del producto
- Retrasos en el programa de producción

El Ingeniero Garza uno de los supervisores del departamento de producción en una planta de fabricación de muebles, realizaba un trabajo excepcional tenía la máxima productividad jamás antes alcanzada por otro supervisor dentro de la misma planta. El supervisor tenía a su cargo 40 gentes con las que formaba un agradable ambiente laboral.

La forma con la que se dirigía a su personal era muy autoritaria, presionaba para alcanzar un buen desempeño, pero sus subordinados estaban agusto con su forma de ser, por lo menos no habían hecho quejas formales por parte de ellos.

Pero las cosas cambiaron cuando al supervisor lo promovieron de puesto y en su lugar colocaron a la Ing. Cantú.

La Ing. Cantú tenía una forma de liderazgo paternalista pensaba que si los trataba de esa manera sería más fácil de influir para que desempeñaran su trabajo como antes, pero los obreros ya no trabajaban de la misma manera, en los últimos meses se habían estado presentando problemas con la producción.

El producto no estaba terminado en el tiempo estimado y algunos una vez que pasaban la revisión por el Control Total de Calidad, este detectaba varios defectos como: la mala terminación del producto.

Ella trataba de tener una buena comunicación con todos sus trabajadores pero ellos ya habían tomado una actitud muy negativa, no estaban conformes con que una mujer ahora les diera ordenes.

La actitud que tomaron los trabajadores estaba causando un gran desequilibrio en el departamento ya que la producción bajó de un 100% a menos de un 50%.

Actitud de los operadores:

Falta de motivación

Falta de disciplina

Falta de experiencia

Comunicación operador-supervisor

Falta de comunicación entre turnos

Exceso de confianza

Autoinspección no esta siendo efectiva

Falta de capacitación efectiva.

Alternativas de Solución:

- Eliminar la barrera creada por prejuicios .
- La Ing. Cantú debio cambiar su estilo de liderazgo, dependiendo del comportamiento de cada uno de sus trabajadores.
- Los trabajadores deberian saber escuchar a la supervisora, para que el departamento funcionara bien formando un buen equipo laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones, Editorial Mc.Graw-Hill, 1987.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, 1987.
- Covey, Stephen R. Los siete hábitos de la gente eficaz, Editorial Paidós, 1991.

