

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

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

P R E S E N T A

Elda Magally Vidaurri Leal

CIUDAD UNIVERSITARIA

ENERO DE 1997

T

HF55

V54

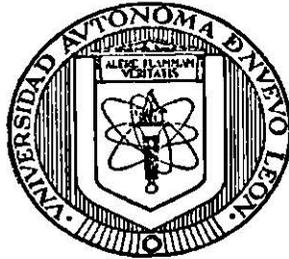
1997

c.1



1080096907

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

P R E S E N T A

Elda Magally Vidaurri Leal

CIUDAD UNIVERSITARIA

ENERO DE 1997

T
H # 5549
V 54
1997



AGARDECIMIENTOS

A mis padres

Quienes me apoyaron a lo largo de mi carrera y estimularon a cumplir mis metas propuestas.

A mi familia

Que siempre que los he necesitado, han estado conmigo.

A mi asesor

El Ing. Leopoldo Flores, por su ayuda, asesoría y paciencia para la realización de esta tesis.

INDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**

- 2. INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN; NATURALEZA Y
PROPÓSITO
ADMINISTRACIÓN: ES UNA CIENCIA O UN ARTE
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA ACTUALIDAD
APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

- 3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR
PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.**
PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACIÓN
DIFERENCIA ENTRE UN SUPERVISOR Y UN ADMINISTRADOR
SELECCIÓN DE UN BUEN SUPERVISOR

- 4. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO
EFECTIVO DE LIDERAZGO**
TIPOS DE LIDERAZGO
RESPONSABILIDAD DE LOS LÍDERES
ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS DE SUPERVISORES)

**5. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE
LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y
SUPERIORES**

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

**6. SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS
EMPLEADOS**

TÉCNICAS DE ENTREVISTA

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

PREGUNTAS QUE LAS EMPRESAS DEBEN CONSIDERAR AL

ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

7. CASO PRACTICO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCION

EN LA ACTUALIDAD LA ADMINISTRACIÓN ABARCA TODOS LOS ASPECTOS DE NUESTRA VIDA. UNA APLICACIÓN EFECTIVA O INEFECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN LLEVA AL ÉXITO A FRACAZO DE UNA ORGANIZACIÓN, SOCIEDAD O PERSONA.

AUNQUE EL APORTE DE LOS ESCRITORES Y TEÓRICOS ACADÉMICOS AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN FUÉ NOTABLEMENTE PEQUEÑO HASTA PRINCIPIOS DE LA DÉCADA DE 1950, PUES LOS TRABAJOS ANTERIORES PERTENECÍAN, EN SU MAYOR PARTE, A PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN, DURANTE LAS TRES O CUATRO ÚLTIMAS DÉCADAS SE HA PRODUCIDO UN VERDADERO DILUVIO DE OBRAS PROVENIENTES DE LOS CÍRCULOS ACADÉMICOS. LA VARIEDAD DE ENFOQUES SOBRE EL ANÁLISIS DE LA ADMINSTRACIÓN, LA GRAN CANTIDAD DE INVESTIGACIÓN Y EL NÚMERO DE PUNTOS DE VISTA OPUESTOS HAN DADO COMO RESULTADO UNA GRAN CONFUSIÓN EN CUANTO A QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN, QUÉ SON LA TEORÍA Y LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y COMO SE DEBEN ANALIZAR LOS ACONTECIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

EL ENFOQUE OPERACIONAL DE LA TEORÍA Y LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRA EL CONOCIMIENTO PERTINENETE DE LA ADMINISTRACIÓN AL RELACIONARLO CON EL TRABAJO ADMINISTRATIVO: LO QUE LOS GERENTES HACEN, AL IGUAL QUE OTRAS CIENCIAS OPERACIONALES, TRATA DE INTEGRAR LOS CONEPTOS, PRINCIPIOS Y TÉCNICAS EN QUE SE FUNDAMENTA LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA. AQUELLOS QUE APOYAN EL ENFOQUE OPERACIONAL LO HACEN CON LA ESPERANZA DE DESARRORRAR LA CIENCIA Y LA TEORÍA QUE TENGAN APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA ADMIINISTRACIÓN Y QUE, A PESAR DE ELLO, NO SEAN TAN AMPLIAS COMO QUE LA APLIQUEN A CUALQUIER COSA QUE PUDIERA TENER UNA RELACIÓN CON LA TAREA ADMINISTRATIVA. ELLOS RECONOCEN QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA ACTIVIDAD DIFÍCIL, CON UN NÚMERO INMERSO DE VARIABLES QUE LA AFECTAN, COMPRENDEN QUE UN CAMPO TAN COMPLEJO COMO LA ADMINISTRACIÓN, QUE SE OCUPA DE LA PRODUCCIÓN Y LA MERCADOTECNIA DE CUALQUIER COSA DESDE EL PAN HASTA EL DINERO, DE LA RELIGIÓN Y LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES, NUNCA SE PUEDE AISLAR DEL AMBIENTE FÍSICO, BIOLÓGICO O SOCIAL. PERO TAMBIÉN RECONOCEN QUE DEBE HABER CIERTA DIVISIÓN DEL CONOCIMIENTO Y QUE SE DEBEN ESTABLECER ALGUNOS LÍMITES SI SE QUIERE HACER UN PROCESO SIGNIFICATIVO ALLÍ O EN CUALQUIER OTRO CAMPO.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TIENE COMO UNA DE SUS TAREAS PROPORCIONAR LAS CAPACIDADES HUMANAS REQUERIDAS POR UNA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLAR HABILIDADES Y APTITUDES DEL INDIVIDUO PARA HACERLO MÁS SATISFACTORIO A SÍ MISMO Y A LA COLECTIVIDAD EN QUE SE DESENVUELVE. NO SE DEBE OLVIDAR QUE LAS ORGANIZACIONES DEPENDEN, PARA SU FUNCIONAMIENTO Y SU EVOLUCIÓN, PRIMORDIALMENTE CON EL ELEMENTO HUMANO CON QUE CUENTA. PUEDE DECIRSE, SIN EXAGERACIÓN, QUE UNA ORGANIZACIÓN ES EL RETRATO DE SUS MIEMBROS.

LAS ORGANIZACIONES, AL ESTABLECER INFLUENCIAS RECÍPROCAS CON EL MEDIO EN QUE SE ENCUENTRAN NO PUEDEN SUSTRARSE A LA NECESIDAD DE ADMINISTRAR SU RECURSOS HUMANOS.

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN: SU NATURELEZA Y PROPÓSITO

LA ADMINISTRACIÓN SE DEFINE COMO EL PROCESO DE DISEÑAR Y MANTENER UN AMBIENTE EN EL QUE LAS PERSONAS, TRABAJANDO EN GRUPOS, ALCANCEN CON EFICIENCIA METAS SELECCIONADAS.

- 1. COMO ADMINISTRADORES LAS PERSONAS REALIZAN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL.**
- 2. LA ADMINISTRACIÓN SE APLICA A TODO TIPO DE ORGANIZACIONES.**
- 3. ES APLICABLE A LOS ADMINISTRADORES EN TODOS LOS NIVELES ORGANIZACIONALES.**
- 4. LA META DE LOS ADMINISTRADORES ES LA MISMA: CREAR UN SUPERÁVIT.**
- 5. LA ADMINISTRACIÓN SE OCUPA DE LA PRODUCTIVIDAD, ÉSTO IMPLICA EFICACIA Y EFICIENCIA.**

ADMINISTRACIÓN: CIENCIA O ARTE

LA ADMINISTRACIÓN AL IGUAL QUE OTRAS ACTIVIDADES O DISCIPLINAS) YA SE TRATE DE LA MEDICINA, LA INGENIERÍA, CONTABILIDAD, LA COMPOSICIÓN MUSICAL, ETC.) ES UN ARTE, SE TRATA DE CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS. CONSISTE EN HACER LAS COSAS DE ACUERDO CON EL CONTEXTO DE UNA SITUACIÓN. SIN EMBARGO, LOS ADMINISTRADORES PUEDEN TRABAJAR MEJOR UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO ORGANIZADO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN. ES ESTE CONOCIMIENTO LO QUE CONSTITUYE UNA CIENCIA, POR LO TANTO LA ADMINISTRACIÓN COMO PRÁCTICA ES UN ARTE, EL CONOCIMIENTO ORGANIZADO EN EL QUE SE SUSTENTA LA PRÁCTICA SE PUEDE DENOMINAR CIENCIA. EN ESTE CONTEXTO CIENCIA Y ARTE NO SON MUTUAMENTE EXCLUYENTES, SINO COMPLEMENTARIAS.

EN LA ADMINISTRACIÓN, AL IGUAL QUE EN CUALQUIER OTRO CAMPO, A MENOS DE QUE QUIENES LA PRACTIQUEN APRENDAN POR ENSAYO Y ERROR (SE HA DICHO, QUE LOS ERRORES DE LOS GERENTES SON LOS ENSAYOS DE SUS SUBORDINADOS), NO HABRÁ LUGAR A QUE PUEDAN RECURRIR EN BUSCA DE UNA ORIENTACIÓN SIGNIFICATIVA QUE NO SEA EL CONOCIMIENTO ACUMULADO EN QUE SE FUNDAMENTA SU PRÁCTICA.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

MUCHOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRADORES HAN ENCONTRADO QUE EL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SE FACILITA MEDIANTE LA ORGANIZACIÓN ÚTIL Y CLARA DEL CONOCIMIENTO. AL ESTUDIAR ESTA DISCIPLINA RESULTA ÚTIL DIVIDIRLA EN CINCO FUNCIONES: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL, ALREDEDOR DE LAS CUALES SE PUEDE ORGANIZAR EL CONOCIMIENTO EN QUE SE FUNDAMENTAN.

LOS ADMINISTRADORES TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE REALIZAR ACCIONES QUE PERMITAN QUE LAS PERSONAS HAGAN SUS MEJORES APORTACIONES A LOS OBJETIVOS DEL GRUPO, POR LO TANTO LA ADMINISTRACIÓN SE APLICA A EMPRESAS PEQUEÑAS Y GRANDES, A EMPRESAS LUCRATIVAS Y NO LUCRATIVAS, A LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS Y A LAS DE SERVICIOS. EL TÉRMINO *EMPRESA* SE REFIERE A LOS NEGOCIOS, A LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES, HOSPITALES, UNIVERSIDADES Y OTRAS ORGANIZACIONES. LA ADMINISTRACIÓN EFICAZ ES LA PREOCUPACIÓN DEL PRESIDENTE DE LA CORPORACIÓN.

UNA SITUACIÓN DETERMINADA PUEDE DIFERIR EN FORMA CONSIDERABLE ENTRE LOS DIVERSOS NIVELES DE UNA ORGANIZACIÓN (GERENTES, EJECUTIVOS, ADMINISTRADORES Y SUPERVISORES) O ENTRE VARIOS TIPOS DE EMPRESAS, EN FORMA SIMILAR EL ALCANCE

DE LA AUTORIDAD PUEDE VARIAR Y LOS TIPOS DE PROBLEMAS QUE SE AFRONTAN PUDEN SER CONSIDERABLEMENTE DIFERENTES, MÁS AÚN LA PERSONA QUE DESEMPEÑA UN PAPEL ADMINISTRATIVO QUIZÁ DIRIJA PERSONAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS, INGENIERÍA O FINANZAS. SIN EMBARGO, SUBSISTE EL HECHO DE QUE, COMO ADMINISTRADORES, TODOS OBTIENEN RESULTADOS AL ESTABLECER UN AMBIENTE PARA LOGRAR UN ESFUERZO EFICAZ DE GRUPO.

TODOS LOS GERENTES DESEMPEÑAN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, PERO EL TIEMPO QUE DEDICAN A CADA UNA DE ELLAS PUEDE SER DIFERENTE.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA ACTUALIDAD

HOY EN DIA LA ADMINISTRACIÓN ALCANZA TODOS LOS ASPECTOS DE NUESTRA VIDA. EL ÉXITO O EL FRACAZO DE CUALQUIER SOCIEDAD, ORGANIZACIÓN, O DE CUALQUIER PERSONA PUEDE ADJUDICARSE A LA APLICACIÓN EFECTIVA O INEFECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN.

LA ADMINISTRACION NO SE APLICA SÓLO A ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS, SINO QUE ES UN PROCESO UNIVERSAL APLICABLE A TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA.

PARA APLICAR CON ÉXITO LA ADMINISTRACIÓN EN DIFERENTES ORGANIZACIONES Y SITUACIONES ES IMPORTANTE RECONOCER QUE CADA MEDIO AMBIENTE O SITUACION ES ÚNICO.

SI NO TOMAMOS EN CUENTA ESA UNICIDAD ES POSIBLE QUE LA TÉCNICA ADMINISTRATIVA APLICADA EN UN MEDIO AMBIENTE NO FUNCIONE EN OTRO MEDIO.

EJEMPLOS DE ESTOS CASOS ES:

CUANDO PRETENDEN APLICAR TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OTROS PAISES, COMO POR EJEMPLO ESTADOS UNIDOS O JAPON.

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

HAY QUE APRENDER A APLICAR LA ADMINISTRACIÓN CON ÉXITO, SE PUEDE COMPARAR CON APRENDER A SER UN GRAN JUGADOR.

SUPONIENDO QUE LA MAYORÍA DE LOS JUGADORES RECIBEN LA MISMA CANTIDAD Y CALIDAD DE CAPACITACIÓN.

ES INTERESANTE PREGUNTARNOS SI TODOS DESARROLLARAN EL MISMO NIVEL DE HABILIDAD. LOS HECHOS DAN COMO RESULTADO QUE NO, ENTONCES COMO HAY JUGADORES EXITOSOS Y JUGADORES PROMEDIOS.

LA REALIDAD ES QUE PARA QUE SE LOGRE EL ÉXITO SE REQUIERE CONOCIMIENTOS, RECEPTIVIDAD Y UN SENTIDO DE PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO, PORQUE SIN ESTAS HABILIDADES PARA SENTIR LA NECESIDAD DEL CAMBIO Y SIN SABER CÓMO Y CUANDO PONER EN PRÁCTICA LOS CAMBIOS ES SEGURO QUE SE PRESENTEN FRACAZOS.

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

PAPEL QUE DESEMPEÑA EL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACIÓN

LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN PAPELES ADMINISTRATIVOS SIN IMPORTAR CUAL SEA SU TÍTULO SON LOS ADMINISTRADORES Y PARTICIPAN EN LAS MISMAS ACTIVIDADES BÁSICAS EN TERMINOS GENERALES. SE CONSIDERA SUPERVISORES A LAS PERSONAS QUE SUPERVISAN A OTRAS EN FORMA DIRECTA Y SON EL PRIMER NIVEL DE LA ESCALA ADMINISTRATIVA.

LA SUPERVISIÓN DE PERSONAL ES UNA PARTE VITAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. LOS SUPERVISORES SON ADMINISTRADORES, SIN EMBARGO SOLO A LOS NIVELES SUPERIORES DE LA ORGANIZACIÓN SE LES APLICAN LOS TÍTULOS DE ADMINISTRADORES.

¿CÚAL ES LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE UN SUPERVISOR Y UN ADMINISTRADOR?

POR LO GENERAL ÉSTA RADICA ALGUNAS VECES EN LA PROFUNDIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE AMBOS.

YA QUE EL SUPERVISOR CENTRA PRIMORDIALMENTE SU FUNCION ALREDEDOR DE LAS PERSONAS.

EL ADMINISTRADOR NO SOLO SE CENTRA HACIA LAS PERSONAS, SINO TAMBIÉN HACIA EL MERCADO, TIEMPOS, SUCESOS, TECNOLOGÍA, MÁQUINAS Y SISTEMAS TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS ADMINITRADORES PARTICIPAN EN ACTIVIDADES COMO SUPERVISION, ADMINISTRACIÓN, VENTAS, PLANEACIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL.

MAS SIN EMBARGO, LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD DE LOS SUPERVISORES ES HACER QUE LOS EMPLEADOS COOPEREN PARA CUMPLIR METAS EXPLÍCITAS DE LA ORGANIZACIÓN; FUNCIÓN QUE REQUIERE Y EXIGE UN ESFUERZO INTENSO Y UN GRADO CONSIDERABLE DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE UN BUEN SUPERVISOR

LA SUPERVISIÓN DE EMPLEADOS ES LO MAS COMPLEJO Y DIFÍCIL DE LA ADMINISTRACIÓN.

ASI QUE ACTUALMENTE LA SUPERVISIÓN DE EMPLEADOS ES UN DESAFIO INTENSO PARA LA ORGANIZACIÓN.

LOS SUPERVISORES SON EL ENLACE TÉCNICO ENTRE EL NIVEL ADMINISTRATIVO Y EL NIVEL OPERATIVO.

ES FRECUENTE QUE PARA LOS EMPLEADOS EL SUPERVISOR REPRESENTA A LA ORGANIZACIÓN, Y POR ESTO HAY EL RIESGO QUE LOS SENTIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA EMPRESA, DE LA ADMINISTRACIÓN, DE SUS TRABAJOS Y DE QUE SUS RELACIONES INTERPERSONALES SE VEAN AFECTADOS EN DIVERSOS GRADOS, POR LA RELACIÓN QUE TENGAN CON LOS SUPERVISORES INMEDIATOS.

CUANDO LOS EMPLEADOS DESARROLLAN ACTITUDES INDESEABLES HACIA OTROS, SE PUEDEN PRESENTAR ALGUNOS EFECTOS DESFAVORABLES PARA LA ADMINISTRACIÓN COMO FALTA DE COOPERACIÓN Y DISMINUCIÓN DE PRODUCTIVIDAD Y LA POSICIÓN DEL SUPERVISOR CON HABILIDADES AYUDARA A DISMINUIR ESTOS CONTRATIEMPOS.

ASPECTOS QUE LA ADMINISTRACIÓN NECESITA CONSIDERAR DE UN SUPERVISOR

RECONOCER LAS TREMENDAS EXIGENCIAS QUE HACEN A LOS EMPLEADOS QUE ACTUAN COMO SUPERVISORES.

YA QUE EL DESARROLLO DE ESTAS ACTIVIDADES PROVOCA MUCHAS TENSIONES Y ENFERMEDADES DEBILITANTES COMO ATAQUES AL CORAZÓN, ULCERAS Y DEPRESION MENTAL.

EL SUPERVISOR REQUIERE DE CAPACITACIÓN PARA MANEJAR PERSONAL EN FORMA EXITOSA Y DESARROLLAR HABILIDADES CONSIDERABLES, SI NO SE LE CAPACITA Y SE COLOCA EN EL PUESTO PUEDE TENER PROBLEMAS POR INHABILIDAD PARA MANEJAR LA TENSION.

OTRO PROBLEMA ES CUANDO SE ASIGNAN ESPECIALISTAS NO SUPERVISORES A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS.

PARA ÉSTO, LOS MAS INDICADOS SON LOS SUPERVISORES QUE ACTUAN COMO GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS.

COMPARACIÓN DE UN SUPERVISOR DEL PASADO Y UNO ACTUAL

DEL PASADO

SU PAPEL MUCHO MENOS COMPLEJO Y EXIGENTE.

TODO LO OBTIENE A BASE AUTORIDAD.

CONTROLES Y CASTIGOS SEVEROS, IMPOSICION DE AUTORIDAD.

DEL PRESENTE

SU PAPEL MUY COMPLEJO Y EXIGENTE.

LA COOPERACION LA OBTIENE POR LA FUERZA INDIRECTA.

DIVERSOS METODOS PARA DIRIGIR.

LIMITADO POR LAS REGLAS DEL NIVEL SUPERIOR Y LOS SINDICATOS.

LIMITADO POR RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES.

CAPACIDAD DE UN SUPERVISOR ACTUAL

EN TEORÍA PUEDE CONTRATAR, TRANSFERIR, SUSPENDER, DESPEDIR TEMPORALMENTE, RECONTRATAR, PROMOVER, RECOMPENSAR, DISCIPLINAR Y AJUSTAR LAS QUEJAS A LOS EMPLEADOS. SIN EMBARGO NO ES RARO QUE LAS DECISIONES TOMADAS POR LOS SUPERVISORES SE VEAN MODIFICADAS POR EL NIVEL SUPERIOR, LOS SINDICATOS, LOS ASESORES ESPECIALISTAS Y LAS LEYES.

CON ESTAS LIMITACIONES SE ESPERA QUE LOS SUPERVISORES HAGAN QUE SE REALICE EL TRABAJO Y SE LES CONSIDERA DIRECTAMENTE RESPONSABLES DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

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

REACCIÓN NEGATIVA DE UN SUPERVISOR

UN SUPERVISOR NO MOTIVADO PUEDE TENER LOS SIGUIENTES PROBLEMAS:

SENTIRSE CONFUNDIDOS, INSEGUROS, DEPRIMIDOS, ENAJENADOS Y APÁTICOS Y AUN HOSTILES HACIA SU TRABAJO, SUS COMPAÑEROS Y LA EMPRESA, CAUSANDO MUCHOS PROBLEMAS A LAS ORGANIZACIONES.

EL SUPERVISOR ESTA ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS TRABAJADORES

DEBIDO A QUE LOS SUPERVISORES SON EL ENLACE ENTRE LOS TRABAJADORES Y LOS NIVELES SUPERIORES DE LA ADMINISTRACIÓN, CON FRECUENCIA SE LES LLAMA PARA REPRESENTAR TANTO LOS INTERESES DE LOS EMPLEADOS COMO LOS DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN Y LOS ESPECIALISTAS DE ASESORÍA.

SI LOS SUPERVISORES ACTUARAN SÓLO COMO REPRESENTANTES DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS SEGURAMENTE PERDERÍAN SU EFECTIVIDAD PARA LOGRAR LA COOPERACION DE ESTOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS.

Y SI LOS SUPERVISORES ACTUARAN SOLO COMO REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS SE ENCONTRARÍAN EN UNA MALA POSICIÓN CON SUS SUPERIORES Y LA MISMA EMPRESA.

POR LO TANTO, EL ÉXITO DE LOS SUPERVISORES RADICA EN OPERAR DE MANERA QUE SE SATISFAGAN LOS OBJETIVOS DE AMBAS PARTES.

CÓMO SELECCIONAR A UN SUPERVISOR

PUEDE SER POR ANTIGUEDAD, CAPACIDAD, FAVORITISMO, LIDERAZGO DEMOSTRADO, EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS O ANTECEDENTES EDUCATIVOS.

PERO ES DESEABLE ELEGIR A EMPLEADOS CAPACES DE ENTRE LA FUERZA DE TRABAJO.

SI UN TRABAJADOR PASA A DESEMPEÑAR EL PAPEL DE SUPERVISOR, REQUERIRÁ ESFUERZO DE SU PARTE, ASI COMO APOYO SOCIAL, PSICOLOGICO Y EDUCATIVO POR PARTE DE LOS ADMINISTRADORES DEL NIVEL SUPERIOR Y DE LOS ESPECIALISTAS DE ASESORÍA.

ES MUY FRECUENTE EL ERROR DE ESCOGER CUALQUIER EMPLEADO PARA ASIGNARLO COMO SUPERVISOR.

FALTA DE VOCACIÓN PARA EL PUESTO

POR LO ATRACTIVO DE UN INCREMENTO MONETARIO. PRESTIGIO O POSICIÓN, ES FRECUENTE QUE LOS BUENOS EMPLEADOS ACEPTEN PUESTOS DE SUPERVISIÓN, PERO DESPUÉS LES FALTAN HABILIDADES NECESARIAS PARA EL PUESTO, O QUE NO SE ACOPLEN A LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.

LA CONSECUENCIA SERA UN DESEMPEÑO MARGINAL O DEFICIENTE, ALGUNOS RENUNCIAN Y OTROS SERAN DESPEDIDOS.

PERO OTROS PERMANECERAN EN LOS PUESTOS 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 ESTOS TIPOS 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.

FUNCIONES DE SUPERVISIÓN

CREAR MEDIOS AMBIENTES EN LOS QUE LAS PERSONAS ESTEN DISPUESTAS A COOPERAR PARA LOGRAR METAS COMUNES.

LOS SUPERVISORES EJERCEN INFLUENCIAS SOBRE LAS PERSONAS A TRAVES DE MEDIOS FORMALES E INFORMALES.

LOS SUPERVISORES EN REALIDAD SON MANIPULADORES.

MUCHOS EMPLEADOS CONFUNDEN MANIPULACIÓN CON EXPLOTACIÓN. LA REALIDAD ES QUE CUANDO UN EMPLEADO ES MANIPULADO OBTIENE BENEFICIOS Y CUANDO ES EXPLOTADO NO.

ASI QUE CUANDO UN EMPLEADO ES PERSUADIDO POR UNA MANIPULACIÓN Y OBTIENE UN BENEFICIO NO SE SIENTE MANIPULADO.

UN SUPERVISOR DEBE TENER INFLUENCIA POSITIVA EN SUS EMPLEADOS PARA BENEFICIO MUTUO DE EMPLEADOS Y EMPRESA.

UN SUPERVISOR DEBE COMPRENDER QUE MOTIVA A LOS EMPLEADOS Y HACIA QUE FINES SE VEN MOTIVADOS.

LOS SUPERVISORES DEBEN TENER HABILIDADES INTERPERSONALES.

LOS SUPERVISORES DEBEN DESARROLLAR UN SENTIDO DE PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO. HAY QUE CONOCER EL MOMENTO OPORTUNO PARA DECIR LAS COSAS.

LOS SUPERVISORES DEBEN SABER COMO DECIRLES A LAS PERSONAS QUE SU DESEMPEÑO ES DEFICIENTE O EN SU CASO CONTRARIO QUE HAN SUPERADO LOS ESTÁNDARES.

LOS SUPERVISORES DEBEN SER COMUNICADORES EFECTIVOS. YA QUE SUS IDEAS LAS VENDEN A SUS SUPERIORES, COMPAÑEROS Y EMPLEADOS.

LOS SUPERVISORES DEBEN ABOGAR POR LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

LOS SUPERVISORES REQUIEREN DE LA PLANEACIÓN PARA EL FUTURO YA QUE SON LOS QUE SE ENCUENTRAN MAS CERCA DEL AMBIENTE OPERATIVO.

LOS SUPERVISORES DEBEN SER CAPACES DE EJERCER CONTROL CUANDO LA OCASIÓN LO EXIJA.

TRES PUNTOS A RECONOCER POR LA ALTA ADMINISTRACIÓN Y LOS ASESORES ESPECIALISTAS.

- 1.- LOS SUPERVISORES POR PARTE DEL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN SE LES DEBE DE OTORGAR LA TOTALIDAD DE LOS DERECHOS, PRIVILEGIOS Y POSICIÓN DE LOS ADMINISTRADORES, ADEMÁS DE DARLES LA OPORTUNIDAD DE EXPRESAR SUS SENTIMIENTOS CUANDO ESTAN EN DESACUERDO CON LAS DECISIONES DE NIVELES SUPERIORES.**

- 2.- LA ADMINISTRACIÓN Y LOS ASESORES ESPECIALISTAS DEBEN RECONOCER QUE HAY OCASIONES EN QUE DEBEN CAMBIAR SUS OPINIONES TOTAL O PARCIALMENTE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE EMPLEADOS Y SUPERVISORES; SE DEBE TENER PRESENTE QUE LOS SUPERVISORES SE ENCUENTRAN EN LA MEJOR POSICIÓN PARA SENTIR EL PULSO Y LA TEMPERATURA DE LA FUERZA DE TRABAJO.**

- 3.- LOS ASESORES ESPECIALISTAS EN PARTICULAR DEBEN RECONOCER LOS DESAFÍOS Y LAS EXIGENCIAS QUE SE PRESENTAN A LOS SUPERVISORES. DEBEN PROPORCIONARLES CAPACITACION DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO Y ASESORIA NECESARIA COMO PARTE DE SU DESARROLLO.**

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN

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

- B) DECIDIR ASUNTOS CONTROVERTIDOS, LOS ASUNTOS QUE IMPLIQUEN A LOS EMPLEADOS DEBEN DECIDIRSE CON BASE EN MERITOS Y NO CON BASE EN SIMPATÍAS PERSONALES.**

- C) DEBEN ACEPTAR LAS DECISIONES DEL NIVEL SUPERIOR Y DEL PERSONAL ASESOR COMO EXPRESIONES SINCERAS DE LO QUE DEBE HACERSE PARA LOGRAR LAS METAS.**

- D) DEBEN PERMANECER EN PRIVADO LOS SENTIMIENTOS PERSONALES ACERCA DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA Y ACERCA DE LAS DECISIONES DE ALTO NIVEL NO SE DEBEN DISCUTIR ABIERTAMENTE CON LOS EMPLEADOS, AUN CUANDO LOS EMPLEADOS CUESTIONEN.**

LOS SUPERVISORES DEBEN DISCUTIR SUS DESACUERDOS EN FORMA PRIVADA CON LA ALTA ADMINISTRACIÓN, ES DERECHO DE LOS SUPERVISORES PEDIR REVISIONES A LAS DECISIONES QUE PERJUDIQUEN A LOS TRABAJADORES.

- E) DEBEN GANARSE RESPETO, CONFIANZA Y APRECIO DE SUS EMPLEADOS.
- F) LOS SUPERVISORES DEBEN DAR CRÉDITOS Y PREMIOS A LOS QUE REALIZAN UN BUEN TRABAJO, Y NO SOBRE BASES SUBJETIVAS SINO OBJETIVAS.
- G) LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DEL DESEMPEÑO DE SUS GRUPOS, POR LO TANTO, DEBEN ACEPTAR RESPONSABILIDAD PARCIAL POR LOS FRACAZOS DE SUS EMPLEADOS, YA QUE LA RESPONSABILIDAD FINAL RECAE SOBRE ELLOS.
- H) LOS SUPERVISORES DEBEN SER JUSTOS Y OBJETIVOS AL JUZGAR LAS ACCIONES DE LOS EMPLEADOS.
- I) LOS SUPERVISORES DEBEN ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD Y OPERAR LA FILOSOFÍA DE QUE LAS ACCIONES CORRECTIVAS TIENEN EL OBJETIVO DE REHABILITAR MAS QUE DE CASTIGAR.
- J) LOS SUPERVISORES DEBEN PERMITIR A LOS EMPLEADOS TANTA AUTORIDAD O CONTROL SOBRE SU TRABAJO, COMO SEA POSIBLE, TOMANDO EN CUENTA LOS FACTORES ORGANIZACIONALES, TÉCNICOS, DE SEGURIDAD Y HUMANOS AL DETERMINAR CUANTA LIBERTAD SE PUEDE PERMITIR.

- K) LOS SUPERVISORES DEBEN CUIDAR QUE SE RESPETEN LOS DERECHOS DE LOS EMPLEADOS.

- L) LOS SUPERVISORES SON LÍDERES Y ÉSTOS SON LOS RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE TIEMPOS APROPIADOS PARA SER ADOPTADOS Y SEGUIDOS POR OTROS; SU FILOSOFÍA SERÁ “HAZ LO QUE YO HAGO, QUE ES LO MISMO QUE DIGO”.

- M) LOS SUPERVISORES DEBEN RECONOCER QUE LAS PERSONAS TIENEN DIVERSOS GRADOS DE IMPULSO, INTELLECTO Y AMBICIONES PARA DESARROLLARSE EN FORMA PERSONAL Y PROFESIONAL.

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

- O) ES RESPONSABILIDAD DE LOS SUPERVISORES CANALIZAR LOS CONFLICTOS HACIA RESULTADOS BENÉFICOS MAS QUE DESTRUCTIVOS.

**COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO
EFECTIVO DE LIDERAZGO**

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

CUANDO ESTA PRESENTE EL LIDERAZGO Y ES EFECTIVO, SE DEFINEN Y EJECUTAN LAS ACTIVIDADES DE OTRAS PERSONAS DE MANERA QUE SE LOGRAN LOS OBJETIVOS CON UN MÍNIMO DE PROBLEMAS.

TIPOS DE LIDERAZGO

LOS LIDERAZGOS SON FORMALES O INFORMALES Y SON NECESARIOS EN LAS EMPRESAS. LAS PERSONAS QUE DIRIGEN PUEDEN LOGRAR SUS PUESTOS O PAPELES A TRAVES DE UNA POSESION VIOLENTA O NO VIOLENTA, A TRAVES DE ELECCIONES O POR MEDIO DE UN SISTEMA DE SUCESION.

VIDA DEL LIDERAZGO

LOS LÍDERES SON EFECTIVOS SOLO SI SUS SEGUIDORES ESTAN DISPUESTOS A COOPERAR, ESTA COOPERACIÓN SE PUEDE OBTENER FORZADA O VOLUNTARIA.

LA RESPONSABILIDAD DE LOS LÍDERES

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

INTERRELACIONES DE LOS LÍDERES

- **SEGUIDORES**
- **MEDIOS AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO.**
- **LAS LEYES.**
- **EL ESTADO DE LA ECONOMÍA.**
- **LA POSICIÓN DE LA EMPRESA A NIVEL INDUSTRIAL.**
- **LA FILOSOFÍA, TRADICIONES, PRÁCTICAS, TECNOLOGÍAS DE LAS EMPRESAS.**

LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DESCRIMINAN

LAS PERSONAS NO DESEAN SER TRATADAS IGUAL QUE OTRAS, LO QUE DESEAN ES QUE SE LES TRATE CON EQUIDAD Y DE ACUERDO A SUS MERITOS Y, PUESTO QUE LAS PERSONAS

DESEAN SER TRATADAS EN FORMA DIFERENTE, LOS ADMINISTRADORES DE TODO NIVEL DEBEN DISCRIMINAR.

SI NO SE DISCRIMINA SE CREA UNA MEDIOCRIDAD INSTANTANEA, SE RECOMPENSA EN FORMA INADECUADA A QUIENES MERECE MAS, Y SE RECOMPENSA EN FORMA EXCESIVA A QUIENES MERECE MENOS.

UN LÍDER DEBE SABER DISCRIMINAR SOBRE BASES LEGÍTIMAS, ÉTICAS Y MORALES Y HACER QUE LOS EMPLEADOS LAS PERCIBAN COMO JUSTAS.

EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

LOS ESTILOS HAN IDO VARIANDO A TRAVES DEL TIEMPO, DESDE EL LÍDER ALTAMENTE AUTORITARIO HASTA EL PARTICIPATIVO O DEMOCRATA.

ACLARANDO QUE UN ESTILO PARTICIPATIVO NO SIGNIFICA QUE LOS SUPERVISORES Y SUS EMPLEADOS TENGAN VOCES EQUIVALENTES EN LA TOMA DE DECISIONES. LA DECISION FINAL RECAE EN EL SUPERVISOR, PUESTO QUE EL TIENE LA RESPONSABILIDAD FINAL POR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

PARA QUE EL METODO PARTICIPATIVO TENGA EFECTO, LOS SUPERVISORES DEBEN ESTAR DISPUESTOS A ESCUCHAR Y A CONSIDERAR LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES.

FACTORES QUE HAN OCASIONADO LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

- A) LOS VALORES SOCIALES CAMBIANTES, POR EJEMPLO:
LA TENDENCIA EXCESIVA A LA IGUALDAD.**

- B) LA LEGISLACIÓN QUE PROTEGE DERECHOS DE LOS TRABAJADORES, POR EJEMPLO:**
 - LAS LEGISLACIONES SOBRE LOS DERECHOS CIVILES**
 - LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.**
 - LEGISLACION SOBRE LOS MEDIOS AMBIENTES DE TRABAJO Y PRACTICAS JUSTAS DE EMPLEO.**

- C) OFERTA Y DEMANDA DEL MERCADO DE TRABAJO.**

- D) COMPETENCIA NACIONAL Y EXTRANJERA.**

- E) LOS SINDICATOS Y SU PODER.**

F) LOS NIVELES SUPERIORES DE EDUCACION FORMAL DE LOS TRABAJADORES.

G) LOS NIVELES SUPERIORES DE EDUCACION FORMAL DE LOS ADMINISTRADORES.

ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS DE SUPERVISORES)

EXISTEN TRES TIPOS DE AUTORIDAD QUE TODO SUPERVISOR DEBE CONOCER Y DESARROLLAR.

A) JEFATURA:

LA AUTORIDAD SE BASA 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 ORDENES. SE CONSIDERA QUE UN SUPERVISOR TIENE EL DERECHO DE EJERCER Y APOYAR ESTAS REGLAS INDEPENDIENTEMENTE DE SUS ATRIBUTOS PERSONALES O DE

SUS REALIZACIONES PASADAS Y TIENE ESTE DERECHO DE AUTORIDAD EN VIRTUD DEL PUESTO QUE OCUPA.

B) LIDERAZGO:

ESTA FUENTE DE AUTORIDAD ESTABA BASADA EN FUNDAMENTOS CARISMÁTICOS PERSONALES Y REPRESENTA LO OPUESTO A LA AUTORIDAD RACIONAL; AQUI EL SUPERVISOR ESTA INVESTIDO DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE LO COLOCAN ARRIBA DEL PROMEDIO DE LOS DEMÁS MIEMBROS DEL GRUPO CONVIRTIENDOLO ASI 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 POSICIONES INTERNAS Y LAS PRESIONES AMBIENTALES, DANDO UNA MAYOR ATENCIÓN AL DE COMPORTAMIENTO ADAPTIVO EN RELACIÓN AL CARÁCTER ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

C) AUTORIDAD PROFESIONAL:

COMPRENDE TODOS LOS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES QUE EL SUPERVISOR DEBE POSEER, POR LO GENERAL LOS EMPLEADOS ESPERAN QUE SU SUPERVISOR SEA CAPAZ DE SOLUCIONAR SUS DUDAS O RESOLVER LOS PROBLEMAS RELATIVOS AL TRABAJO.

UN SUPERVISOR SIN ESTAS CARACTERÍSTICAS NO SERÁ RESPETADO POR SUS SUBORDINADOS.

PUEDE AFIRMARSE QUE LA SITUACIÓN IDEAL EN LAS EMPRESAS ES QUE EL SUPERVISOR REUNA LOS TRES TIPOS DE AUTORIDAD:

FORMAL, PERSONAL Y PROFESIONAL.

1.- EL AUTÓCRATA CONSUMADO:

PARA DISTINGUIR EL GRUPO QUE APOYA ÚNICAMENTE EN LA AUTORIDAD QUE LE DA LA ORGANIZACIÓN FORMAL, NO BUSCA LA AUTORIDAD EN SU PROPIA PERSONA, POR SENTIRSE INCAPAZ DE GANAR EL RESPETO.

UTILIZA EN FORMA IRRACIONAL LA OPORTUNIDAD QUE LE DA SU PUESTO.

ESTE TIPO DE SUPERVISOR NO PREPARA NI CAPACITA, CONFUNDE EL DAR INSTRUCCIONES CON CAPACITAR; DE AHI QUE SUS EMPLEADOS PROGRESAN Y APRENDAN MENOS QUE LOS DEMÁS.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

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

2.- EL ESTILO PATERNALISTA:

ESTE TRATA A LOS EMPLEADOS COMO SI FUERAN SUS HIJOS, SE CONDUCE CON ELLOS CON LA MISMA SUAVIDAD, CARÍÑO, DOMINIO Y CONTROL COMO LO HACE CON SU PROPIA FAMILIA.

SE LE HA LLAMADO TAMBIÉN "MANIPULADOR" PORQUE EN OCASIONES PUEDE NO SER TAN SINCERO SU AFECTO SINO QUE TRATA DE "MANEJAR" A LA GENTE, DE "LAVARLES EL CEREBRO"; A FIN DE QUE HAGAN SOLO LO QUE EL QUIERE Y COMO EL QUIERE "POR LA BUENA" SU ACTITUD ES DE "VENDER LA IDEA" Y, EN GENERAL DESPIERTA AFECTO Y

SIMPATÍA CON EXCEPCIÓN DE LOS QUE, ADVIRTIENDO EL TRATO QUE RECIBEN LO SIENTEN DEGRADANTE.

POSIBLES REACCIONES DE 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) REGISTRA TAMBIÉN SUMISIÓN Y FALTA DE DESARROLLO PERSONAL.**
- D) NADIE DESARROLLA IDEAS POSITIVAS.**

3.- EL ESTILO INDIFERENTE:

ESTE NO TOMA RESPONSABILIDAD ALGUNA, NI LA DE SU EMPLEADO, POR LO GENERAL DELEGA SU RESPONSABILIDAD A OTRA PERSONA.

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 INTERES EN EL TRABAJO O EN MEJORAR.**
- D) NO EXISTE ESPIRITÚ DE GRUPO NI MUCHO MENOS TRABAJO EN EQUIPO.**
- E) NADIE SABE QUE HACER NI QUE ESPERAR.**

4.- EL ESTILO DEMÓCRATA:

NO SE BASA EN LA AUTORIDAD FORMAL PARA DIRIGIR AL GRUPO, SE BASA EN LA AUTORIDAD INFORMAL QUE SE DERIVA DE SU PERSONA: SABE BIEN QUE EL PROCESO DE INFLUIR EN UNA PERSONA RESIDE EN LA RELACIÓN Y COMPARTIR CON EL MANIPULADOR UNA FUERTE CONSIDERACIÓN Y SENSIBILIDAD A LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS HUMANOS.

PODEMOS DECIR QUE ES UNA PERSONA QUE TOMA LO SUYO Y DA A CADA QUIEN LO QUE LE CORRESPONDA.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- A) UN ALTO ÍNDICE DE ENTUSIASMO HACIA EL TRABAJO.**
- B) PRODUCCIÓN DE EXCELENTE CALIDAD Y CANTIDAD.**
- C) EXCELENTE TRABAJO EN GRUPO.**
- D) SIENTEN QUE HAY ÉXITO EN EL TRABAJO Y SE INTERCAMBIAN ALABANZAS ENTRE EL GRUPO MISMO.**
- E) MENOS PROBLEMAS DE RENDIMIENTO Y MOTIVACION.**
- 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 TRAVES DE LAS DECISIONES A QUE LLEGA EL GRUPO.**

5.- EL ESTILO RIENDA SUELTA:

ESTE MÉTODO NO QUIERE DECIR AUSENCIA TOTAL DE DIRECCIÓN. ESTE LÍDER TRABAJA POR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, SIN EMBARGO SUS SUBORDINADOS ESTAN "LIBRES" DE ALCANZAR ESOS OBJETIVOS EN LA MANERA QUE CREAN SEA LA MEJOR.

PERO ESTO NO ES POSIBLE YA QUE EL HECHO SE PUEDE PRESENTAR EN MOMENTOS EN QUE LA SOLUCIÓN NO LA PUEDEN TOMAR LOS EMPLEADOS, YA QUE LA SUPUESTA SOLUCIÓN PUEDE PROVOCAR CONFUSIÓN Y CAOS.

DESPUÉS DE ESTE ANÁLISIS PODEMOS PREGUNTARNOS:

¿ CÚAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISOR ?

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 INFLUÍDA POR EL TIPO DE LÍDERES Y 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 PRESENTAN EN UN MOMENTO DADO (LIDERAZGO SITUACIONAL).

EL SUPERVISOR EFECTIVO DEBE SER CONCIENTE DE SU FUERZA; ANALIZAR SUS DEBILIDADES Y TRATAR DE DESARROLLAR SUS

CAPACIDADES, ASI COMO SUS ACTIVIDADES, SOBRE TODO EN SUS RELACIONES PERSONALES CON LOS DEMÁS DEBE MOSTRARSE ENTUSIASTA, VIVAZ, DINÁMICO Y OLVIDARSE DE QUE LA ÚNICA MANERA DE HACER TRABAJAR A SUS SUBORDINADOS ES MANDANDOLOS DE UNA MANERA ARROGANTE.

COMPARACIÓN DE UN SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL Y UN SUPERVISOR EFECTIVO

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
EN TAREA INGRATA.
DIRIGE EL ESFUERZO INDIVIDUAL.

FIJA TODAS LAS METAS Y
LAS FORMAS.

DICE “HAGAN ESTO”.

EFECTIVO

ENSEÑA Y ACONSEJA
DEPENDE DE LA
CONFIANZA Y BUENA
VOLUNTAD.

INSPIRA ENTUSIASMO.
DICE “NOSOTROS Y UDS.”
RESUELVE PROBLEMAS.
CONSULTA Y BUSCA EL
EL ASESORAMIENTO.
CONVIERTE EL TRABAJO
EN PLACER
INSPIRA EL ESFUERZO
DEL GRUPO.
SOLICITA LA
COLABORACIÓN DEL
GRUPO.
DICE “VAMOS A HACER
ESTO”.

“INTERROGANTES QUE AYUDARAN A LOS SUPERVISORES EFECTIVOS PARA QUE PUEDAN APRECIAR EL FRACAZO O EL EXITO 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.- ENTIENDE CADA UNO DE ELLOS PORQUE ES IMPORTANTE UN CAMBIO?**
 - 5.- TIENEN MOTIVO DE QUEJA MIS SUBALTERNOS, QUE DEBEMOS HACER PARA REDUCIRLAS?**
 - 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 CÓMO?**
-
- 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?**

COMO INFLUYE EL LUGAR DE TRABAJO

TODO SUPERVISOR EFECTIVO DEBE RECONOCER QUE SERÍAN IMPORTANTES LAS RELACIONES HUMANAS DE UNA EMPRESA, SI LAS CONDICIONES DE TRABAJO NO SON AGRADABLES Y SEGURAS PARA TODOS Y CADA UNO DE LOS SUBALTERNOS.

POR EJEMPLO:

UNA FÁBRICA CON INSTALACIONES FÍSICAS LUGUBRES ENTRISTECE A LOS TRABAJADORES Y LOS LLENA DE PESISMISMO LA ILUMINACIÓN DEFICIENTE, LA SUCIEDAD, LOS COLORES OSCUROS Y EL DESORDEN CREAN UN AMBIENTE DE POBREZA QUE PERJUDICA DIRECTAMENTE LA PRODUCTIVIDAD Y LA MORAL DEL TRABAJADOR.

ES INDESEABLE QUE EL ORDEN Y EL ASEO ASI COMO LA RELACIÓN DE AMISTAD Y COOPERACIÓN PREVALEZCAN EN EL LUGAR DE TRABAJO, PORQUE ESTO NO SOLO AUMENTARÁ EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA, SINO QUE CREARÁ ENTRE LOS TRABAJADORES UN ESPÍRITU DE ALTA MORAL, DE AYUDA MUTUA Y COOPERACIÓN.

APLICANDO LO SIGUIENTE SEREMOS BIENVENIDOS EN CUALQUIER TRABAJO

- 1.- INTERESARNOS AUTOMÁTICAMENTE POR LAS DEMÁS PERSONAS.**
- 2.- “SONREIR”: DEBEMOS RECORDAR QUE NINGUN PROBLEMA SE RESUELVE CON CARAS ADUSTAS.**
- 3.- HAY QUE LLAMARLE POR SU NOMBRE A CADA PERSONA.**
- 4.- DEBEMOS SER BUENOS OYENTES. HAY QUE ESTIMULAR A LOS DEMÁS PARA HABLAR DE SI MISMOS.**
- 5.- DEBEMOS TRATAR DE LOGRAR “SINCERAMENTE” QUE LOS QUE NOS RODEAN SE SIENTAN IMPORTANTES.**

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

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

LA COMUNICACIÓN ESTA IMPLÍCITA EN TODOS LOS ASPECTOS DEL PAPEL DEL SUPERVISOR, LAS COMUNICACIONES, QUE TIENEN MUCHAS FUENTES Y SE TRANSMITEN DE MUCHAS MANERAS. CON FRECUENCIA NO PRODUCEN LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN O QUE SE PRETENDEN, SI SE PUEDE IDENTIFICAR Y ESTUDIAR LO QUE CAUSA O AFECTA A LOS PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN.

SE PUEDEN DESARROLLAR Y PONER EN PRÁCTICA TÉCNICAS Y MÉTODOS DISEÑADOS PARA CORREGIR ESTOS PROBLEMAS.

DE LOS MUCHOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS Y SUS ADMINISTRADORES, LA COMUNICACIÓN SIEMPRE APARECE AL PRINCIPIO O CERCA DEL PRINCIPIO.

EN CUALQUIER PUESTO FORMAL O INFORMAL DE LIDERAZGO ES NECESARIO QUE EL LÍDER SEA CAPAZ DE COMUNICARSE EN FORMA EFECTIVA CON SUS SEGUIDORES.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA IMPLICA LA TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN CON UN SIGNIFICADO PRETENDIDO, DE MANERA QUE PERMITA QUE LAS PERSONAS A QUIENES SE TRANSMITE LA

INFORMACIÓN LA RECIBAN, LA INTERPRETEN Y ACTÚEN EN LA FORMA QUE SE PRETENDE.

LOS SUPERVISORES DEBEN SER COMUNICADORES EFECTIVOS Y DEBEN SER CAPACES DE SENTIR LA TEMPERATURA Y EL PULSO DE SUS EMPLEADOS, ESE SENTIR SE LOGRA A TRAVES DE LA COMUNICACIÓN.

LOS SUPERVISORES Y SUS EMPLEADOS FUNCIONAN EN PAPELES DE COMUNICACIÓN INTERCONECTADOS EN FORMA HORIZONTAL Y VERTICAL O EN FORMA DE PIVOTE-ENLACE.

EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS LOS EMPLEADOS DE UN GRUPO ESTAN ENLAZADOS DE OTROS GRUPOS A TRAVES DE RELACIONES FORMALES E INFORMALES, CUANTA MAS INTERACCION FORMAL E INFORMAL TENGA LUGAR, TANTO MAYOR ESLABONAMIENTO EXISTIRÁ ENTRE EL TIPO DE COMUNICACIÓN Y LAS PERSONAS IMPLICADAS EN LOS PROCESOS DEFINEN LAS DISPOSICIONES DE LOS PIVOTES DE ENLACE.

LOS SUPERVISORES QUE SE ENCUENTRAN ENTRE PAPELES DE COMUNICACIÓN DE PIVOTE DE ENLACE, TIENEN UNA CANTIDAD CONSIDERABLE DE INFORMACIÓN QUE SE MUEVE EN TORNO A ELLOS, DESDE NIVELES SUPERIORES DE LA EMPRESA , HASTA LOS NIVELES INFERIORES Y EN FORMA HORIZONTAL A TRAVES DE LA INTERACCIÓN CON SUS COMPAÑEROS.

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 IMPEDIRAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

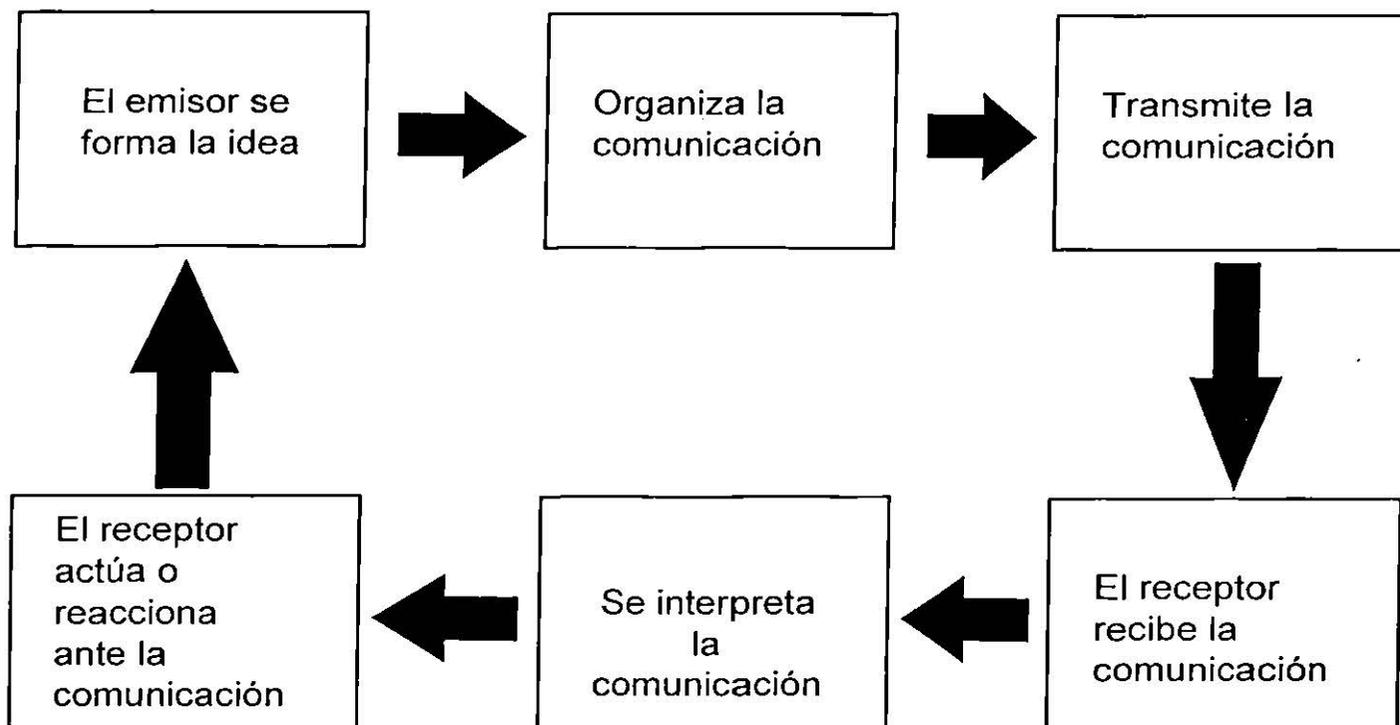
PARA SER COMUNICADORES EFECTIVOS, LOS SUPERVISORES DEBEN SER ESCUCHAS EFECTIVOS, LA COMUNICACIÓN REAL SE PRESENTA CUANDO LOS RECEPTORES DE LA COMUNICACIÓN ACTÚAN O REACCIONAN EN LA FORMA EN QUE SE ESPERA O SE DESEA.

LA COMUNICACIÓN REAL SIGNIFICA QUE, AL FORMULAR COMUNICACIONES LOS SUPERVISORES SEAN SENSIBLES RESPECTO A LAS NECESIDADES Y LOS PUNTOS DE VISTA DE OTRAS PERSONAS, TAMBIÉN DEBEN CONSIDERAR EN FORMA EFECTIVA EL PUNTO DE VISTA DEL RECEPTOR CUANDO LOS ESCUCHAN.

PARA QUE CUALQUIER COMUNICACIÓN LOGRE SUS OBJETIVOS SE LE DEBE COMPRENDER, SERIA MUY FRUSTRANTE SABER QUE LA COMUNICACIÓN HA SIDO MAL ENTENDIDA PARCIAL O TOTALMENTE, DESPUÉS DE QUE SE PENSO DE QUE SE HABÍ COMUNICADO EN FORMA TAN CLARA Y DIRECTAMENTE COMO FUE POSIBLE.

FLUJO PARA UNA COMUNICACION EFECTIVA

EMISOR



RECEPTOR

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

UNA DE LAS PRINCIPALES BARRERAS ES QUE CADA INDIVIDUO CONTEMPLA AL MUNDO CON SUS PREDILECCIONES , PREJUICIOS, VALORES, SENTIMIENTOS ACTITUDES, EXPERIENCIAS Y CREENCIAS PERSONALES, EN UNA PALABRA SENTIMIENTOS; ESTOS ACTUAN COMO FILTROS, CADA EMPLEADO DE UNA EMPRESA OBSERVA E INTERPRETA LAS COSAS A TRAVES DE FILTROS Y A TRAVES DE ELLOS PUEDE INTERPRETAR CUALQUIER COSA DE CUALQUIER MANERA.

BARRERAS EN EL LENGUAJE

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

POR EJEMPLO:

- **LOS ANUNCIOS.**
- **LOS PROFESIONALES LEGALES Y MÉDICOS.**

SE APRENDE A UTILIZAR EL LENGUAJE AL PRINCIPIO DE LA EXISTENCIA, CONFORME SE CAMBIA LA CAPACIDAD PARA UTILIZARLO, LA EDUCACIÓN, LAS INFLUENCIAS DE COMPAÑEROS Y DEL HOGAR AFECTAN EL USO DEL LENGUAJE.

LAS CLASES SOCIALES TAMBIÉN VARIAN EN SU LENGUAJE.

POR LO GENERAL LAS EMPRESAS ESTAN COMPUESTAS POR PERSONAS QUE DIFIEREN CONSIDERABLEMENTE EN MUCHAS FORMAS.

POR EJEMPLO:

EDAD, EDUCACIÓN, CULTURA, PUNTOS DE VISTA RELIGIOSOS, HABILIDADES Y PROFESIONES.

APLICADO A LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA COMO MERCADOTECNIA, INGENIERÍA, PRODUCCIÓN, LEGAL, ADMINISTRATIVO Y OTROS, NOS DAMOS CUENTA QUE ESTOS DESARROLLAN SUS LENGUAJES Y DEFINICIONES UNICOS.

ESTOS GRUPOS SE COMUNICAN CON DIFERENTES LENGUAJES QUE SON EXCLUSIVOS DE CADA UNO Y EXPERIMENTAN DIFICULTADES ENTRE SI.

LAS MALAS INTERPRETACIONES Y LOS MALOS ENTENDIDOS OCASIONAN FRICCIONES ENTRE LOS GRUPOS QUE NO HABLAN EL MISMO LENGUAJE.

**LA MANERA DE RESOLVER LOS CONFLICTOS EN COMUNICACIÓN
ES SIMPLIFICAR EL USO DEL LENGUAJE.**

BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES

**TODAS LAS PERSONAS TIENDEN A ADQUIRIR LA MAYOR PARTE
DE SUS PREJUICIOS ANTES DE LLEGAR A LA EDAD ADULTA,
DURANTE TODA LA VIDA, LAS PERSONAS MODIFICAN, ELIMINAN
O REFUERZAN ESTAS PREDILECCIONES O PREJUICIOS.**

**DESARROLLAN IMAGENES Y DEFINICIONES ESTEREOTIPADAS DE
OTROS CON BASE EN UN FACTOR O EN UNA COMBINACIÓN DE
AMBOS, ES DECIR QUE A LAS PERSONAS LAS CLASIFICAN
DENTRO DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS Y LUEGO APLICAN SUS
SENTIMIENTOS Y CREENCIAS SOBRE LAS PERSONAS QUE CAEN
DENTRO DE ESAS CARACTERÍSTICAS. LOS SUPERVISORES
DEBEN SUPERAR Y CONTROLAR ESOS PREJUICIOS.**

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 A LS PERSONAS.

CUANDO LA COMUNICACIÓN TIENE LUGAR SON MAS NOTORIAS LAS DIFERENCIAS DE EDUCACIÓN, ANTECEDENTES, TÍTULO E INCLUSIVE DECORACIÓN DE LA OFICINA, OCACIONAN ANSIEDAD Y PREOCUPACIÓN EN LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES.

NO ES RARO QUE LOS SUPERVISORES SIENTAN CIERTA ANSIEDAD CUANDO ANALIZAN UNA PREOCUPACIÓN CON EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Y EN ESPECIAL SI SE DISCUTE EN LA OFICINA DE ÉSTE.

ESTAS DESIGUALDADES INEVITABLES OCACIONAN PROBLEMAS. LAS DIFERENCIAS EN VALORES SON EVIDENTES EN LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y EN PARTICULAR CON LA DESCENDENTE, POR EJEMEPLO: LOS ADMINISTRADORES CONSIDERAN QUE EL CAMBIO SIGNIFICA AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD, PENETRACIÓN EN EL MERCADO, IMPUESTOS Y UTILIDADES.

LOS SUBORDINADOS INTERPRETAN EL CAMBIO COMO MAYOR RESPONSABILIDAD DE TRABAJO, CAMBIOS EN LA POSICIÓN SOCIAL Y SEGURIDAD EN EL SUELDO.

INDEPENDIEMENTE DE SI LA COMUNICACION ES ASCENDENTE O DESCENDENTE, LOS RECEPTORES LA INTERPRETAN A TRAVES DE SUS FILTROS, LOS SENTIMIENTOS DE LOS RECEPTORES OCASIONAN UNA FILTRACIÓN DE COMUNICACIONES.

UNA CLAVE ES COMUNICAR EN TERMINO DE LOS VALORES DE LOS RECEPTORES Y EN UN LENGUAJE QUE COMPRENDAN.

TAMBIÉN ES DIFÍCIL DE LOGRAR UNA COMUNICACIÓN ASCENDENTE DEBIDO A QUE LAS PERSONAS REACCIONAN DE ACUERDO A LO QUE PUDIERA SER EL EFECTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE SUS CAPACIDADES Y PRESTIGIO; SI AL JEFE NO LE GUSTA ESCUCHAR MALA NOTICIAS ES MUY FRECUENTE QUE SOLO LE DIGAN LO QUE EL DESEA OIR, O QUIZA NADA.

EL SUPERVISOR MUCHAS VECES NO INFORMA MALAS NOTICIAS POR NO SER CONSIDERADO UN MAL SUPERVISOR.

BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO

LAS PERSONAS SOMOS CRIATURAS CON CONCIENCIA TERRITORIAL, ES POR ESTO QUE EL USO DEL ESPACIO ES MUY IMPORTANTE EN LA COMUNICACIÓN. POR LO GENERAL CONFORME AUMENTA LA POSICIÓN DE LAS PERSONAS ESTAS EXIGEN MAS ESPACIO O LO QUE PUEDE DENOMINARSE CIRCULOS TERRITORIALES.

EN LAS EMPRESAS EL TAMAÑO DE LA OFICINA, EL TAMAÑO DEL ESCRITORIO, LA DISPOSICIÓN DE LOS ASIENTOS Y LA DECORACIÓN REFLEJAN LA POSICIÓN.

CUANDO SE INVADE EL CÍRCULO TERRITORIAL SE PRESENTAN REACCIONES Y ESTAS PUEDEN SER OFENSIVAS O DEFENSIVAS,

POR EJEMPLO:

PEDIR UN AUMENTO DE SUELDO AL JEFE A UN METRO DE SU CARA, ESTE SE DA CUENTA QUE SU TERRITORIO FUE INVADIDO Y SU REACCIÓN PUEDE SER OFENSIVA O NEGATIVA. PERO SI SE TRATA DE UNA PAREJA DE ENAMORADOS LA COMUNICACIÓN EN ESTRECHA PROXIMIDAD FAVORECERÁ AL ENTENDIMIENTO MUTUO.

EN EL CASO DE LOS SUPERVISORES PARA QUE SEAN EFECTIVOS DEBEN ESTAR ATENTOS A LAS BARRERAS Y TRABAJAR PARA SUPERARLAS, EL RECONOCIMIENTO DE UNA BARRERA ES LA MITAD DE LA SOLUCIÓN PARA CONTROLARLA O ELIMINARLA.

TRES TIPOS DE BARRERAS GENERALIZADAS

- I.- BARRERAS GENERALES.-**
- A) FALTA DE COMPRENSIÓN DE LAS METAS PERSONALES.**
- B) MOSTRAR DESPREOCUPACIÓN O NO DAR RETROALIMENTACIÓN.**
- C) SENTIMIENTOS DE PREPOTENCIA.**
- D) SUPERIORIDAD O INFERIORIDAD PERCIBIDA.**
- E) PROTECCIÓN DEL MISMO PRESTIGIO.**
- F) ACTUACIONES INAPROPIADAS.**
- G) DISTRACCIÓN Y FALTA DE PRIVACIA.**
- H) AGENDA O MENSAJES OCULTOS.**
- I) FALTA DE CLARIDAD EN INTENCIÓN Y SIGNIFICADO.**
- J) MALOS HÁBITOS DE ATENCIÓN.**
- K) DECIR LA VERDAD A MEDIAS.**

II.- BARRERAS ASCENDENTES.-

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

III.- BARRERAS DESCENDENTES.-

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

CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN

EN LAS EMPRESAS ES COMÚN QUE LAS COMUNICACIONES SE MUEVAN A TRAVES DE LOS CANALES IDENTIFICABLES, UNO ES EL CANAL FORMAL Y EL OTRO EL CANAL INFORMAL.

CANALES FORMALES.-

ESTOS SE ESTABLECEN A TRAVES DE LAS RELACIONES FORMALES COMO: DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ASIGNACIONES DE TRABAJO, MÉTODOS, PRÁCTICAS, TECNOLOGÍA, LEYES, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS.

ESTOS TIPOS DE CANALES SE PUEDEN LOCALIZAR FÁCILMENTE EN: ORGANIGRAMAS, MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS NORMALES DE OPERACIÓN.

LOS PROCESOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN ESTAN MANIPULADOS POR EL PODER Y LA POSICIÓN, ES POR ESO QUE HAY RENUENCIA AL CAMBIO DE FLUJOS ESTABLECIDOS DE COMUNICACIÓN.

LOS SUPERVISORES CUANDO CREAN NECESARIO PUEDEN CUESTIONAR LA VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN.

EL MOVIMIENTO INNECESARIO DE INFORMACION DESPERDICIA TIEMPO, ENERGIA, TALENTO Y DINERO.

LOS SUPERVISORES AL UTILIZAR CANALES FORMALES TIENDEN A HACER HINCAPIÉ EN EL FLUJO DESCENDENTE, CUANDO SE COMUNICAN CON LOS EMPLEADOS.

LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE COMIENZA EN LA PARTE MAS BAJA Y SUBE POR TODOS LOS NIVELES HASTA LA CUMBRE, PARA ESTO LOS SUPERVISORES DEBEN MOTIVAR A LOS EMPLEADOS A COMUNICAR SENTIMIENTOS Y PREOCUPACIONES, LOGROS Y OBJETIVOS Y ESTO ES EL EFECTO DE RETROALIMENTACIÓN.

LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE SIRVE PARA INICIAR EL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN, EL CONTENIDO ES INFORMATIVO Y DIRECTIVO.

LA ASCENDENTE ES DE NATURALEZA INTERROGANTE Y DE REPORTE, INCLUYENDO SUGERENCIAS, PREOCUPACIONES Y QUEJAS.

EL SUPERVISOR DEBE DAR MANTENIMIENTO A LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA, PARA EVITAR CONFLICTOS Y EL DESPRESTIGIO DE ESTA.

TIPOS DE CONFLICTOS:

SABORTAJE, PAROS, JUICIOS LEGALES, E INTENTOS DE SINDICALIZACIÓN.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)

ES IMPOSIBLE ELIMINAR LOS RUMORES, SE PUEDE DESTRUIR UN CANAL INFORMAL PERO INMEDIATAMENTE SE FORMA OTRO.

LOS SUPERVISORES EFECTIVOS APRENDEN A CULTIVAR LOS RUMORES Y LOS UTILIZAN EN FORMA QUE PUEDAN AYUDAR A LA EMPRESA, A LOS EMPLEADOS Y ASI MISMOS.

LOS SUPERVISORES DEBEN DE TENER AGUDEZA AUDITIVA PARA ESCUCHAR LAS COMUNICACIONES POR MEDIO DE RUMORES, ALGUNAS PERSONAS QUE TIENDEN A SER MUY ACTIVAS EN LA COMUNICACIÓN DE RUMORES SON LAS QUE TIENEN O ASPIRAN A TENER UNA POSICIÓN SOCIAL O POPULARIDAD Y ESTOS MANIPULAN LOS RUMORES DANDO COMO RESULTADOS "CHISMES".

EL SUPERVISOR PARA EVITAR ESTOS PROBLEMAS DEBE ESTABLECER UNA RELACIÓN DE CONFIANZA DANDO RESPUESTAS DIRECTAS, NO MENTIR A SUS EMPLEADOS, ADMITIR SUS ERRORES, EXPLICAR A LOS EMPLEADOS LOS CAMBIOS PARA EVITARLES PREOCUPACIONES Y DISTORCIONES DE INFORMACIÓN.

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN

DEBEMOS SELECCIONAR LAS PALABRAS PARA LOS MENSAJES, YA QUE LOS SENTIMIENTOS ASIGNAN SIGNIFICADOS DIFERENTES A LAS PALABRAS.

EL MENSAJE HAY QUE ORIENTARLO AL RECEPTOR, LAS PALABRAS UTILIZADAS DEBEN DE SER FÁCILES DE COMPRNDER PARA ÉL. EL LENGUAJE NO DEBE SER SIMPLE EN EXCESO PARA NO OFENDER A LOS EMPLEADOS, LA CLAVE ES USAR UNA FORMA NORMAL PARA DECIR LAS COSAS.

HAY QUE CUIDAR EL LENGUAJE CORPORAL, LA APARIENCIA, CONTACTO VISUAL, EXPRESIONES FACIALES, MOVIMIENTOS DE LOS BRAZOS, SEÑALAMIENTOS CON LOS DEDOS, GOLPES CON LOS PIES, TONO DE VOZ, ETC., PUEDEN DETERIORAR LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

LOS SUPERVISORES DEBEN REALIZAR COMUNICACIONES EXITOSAS, BUSCANDO QUE LOS MOVIMIENTOS CORPORALES Y LO QUE DICEN SE COMPLEMENTE.

TÉCNICAS PARA OBTENER Y EVALUAR LA RETROALIMENTACIÓN

- 1.- PEDIR AL RECEPTOR QUE REPITA EL MENSAJE.**
- 2.- JUZGAR LA CONDUCTA DEL RECEPTOR DESPUÉS DE EMITIDO EL MENSAJE.**

NORMAS PARA TENER BUENOS HÁBITOS DE COMUNICACIÓN

- 1.- SE DEBE SER BUEN ESCUCHA, SI SE ES IMPACIENTE PUEDE OCASIONAR QUE EL QUE HABLA DETENGA LA COMUNICACIÓN.**
- 2.- ESCUCHAR AUNQUE NO SE ESTE DE ACUERDO CON EL MENSAJE HASTA QUE ESTE TERMINE PARA NO DAR JUICIOS PREVIOS.**
- 3.- NO PERMITIR QUE LOS PREJUICIOS O PREDILECCIONES AFECTEN LA RECEPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL MENSAJE.**
- 4.- SOLICITAR UNA EXPLICACIÓN DE LO QUE NO SE ENTIENDE DEL MENSAJE.**

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

NO SE PUEDE DAR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA EMPRSA A LOS EMPLEADOS, PERO AL MISMO TIEMPO ELLOS NECESITAN ESTAR INFORMADOS DE LO QUE OCURRE PARA SENTIRSE PARTE DE ELLA, ASI QUE SE LES PUEDE DAR EL SIGUIENTE TIPO DE INFORMACIÓN.

- 1.- HISTORIA DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS.**
- 2.- POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE LOS AFECTAN.**
- 3.- LOS PLANES DE LA EMPRESA PARA EFECTUAR CAMBIOS Y LA FORMA EN QUE SE VERAN AFECTADOS, ESTA INFORMACIÓN DEBE SER OPORTUNA, NI ANTES NI DESPUÉS.**
- 4.- MENCIONARLES LA IMPORTANCIA DE SUS PUESTOS.**
- 5.- ENTERARLOS DE LOS SISTEMAS DE PROMOCIÓN Y RECOMPENSA.**
- 6.- AYUDARLES A COMPRENDER LAS DISCIPLINAS Y REGLAS.**
- 7.- ORIENTARLOS DE QUIÉN DEBE DIRIGIR QUEJAS E INCONFORMIDADES.**
- 8.- INFORMACIÓN SOBRE EL FUTURO DE LA EMPRESA Y EL DE ELLOS EN LA EMPRSA.**
- 9.- DAR EXPLICACIÓN DE LOS DESPIDOS TEMPORALES.**

**SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE
EMPLEADOS**

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

LOS SUPERVISORES ACTUALMENTE ESTAN LIMITADOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS, PERO EN OCASIONES PARTICIPAN EN FORMA DIRECTA DE EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS, YA QUE SON LOS MAS INVOLUCRADOS EN EL TRABAJO, MUCHAS VECES LOS ESPECIALISTAS NO TIENEN CONOCIMIENTO SOBRE EL TRABAJO.

LA COMPETITIVIDAD ENTRE LA PERSONAS HA OCASIONADO EL COSTO DE RECLUTAMIENTO, Y EL PERSONAL CAPACITADO. ES NECESARIO PENSAR EN LA CANTIDAD DE RECURSOS QUE SE GASTAN EN LA CONTRATACIÓN DE UNA PERSONA INADECUADA A UN PUESTO O UN PUESTO INADECUADO A UNA PERSONA.

AL CONTRATAR ES ACONSEJABLE PONER A LA PERSONA EN UN PERIÓDO A PRUEBA, SI NO FUNCIONA, NO PERMITIR QUE ACUMULEN ANTIGUEDAD, PORQUE ES MUY DIFÍCIL DESPEDIR A UN EMPLEADO INSATISFACTORIO.

UNA EMPRESA QUE NO TOMA EN CUENTA A LOS SUPERVISORES PARA LA SELECCIÓN, ORIENTACION Y COLOCACIÓ, PERDERA UNA COLABORACIÓ VALIOSA.

POR QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LO PERMITEN:

- A) PORQUE EL SUPERVISOR NO PUEDE RETIRARSE DEL ÁREA DE TRABAJO.**
- B) ES DEMASIADO CARO.**
- C) SE REQUIERE MUCHO TIEMPO.**

TÉNICAS DE ENTREVISTA

EXISTEN DOS MÉODOS DE ENTREVISTAS; DIRIGIDAS Y NO DIRIGIDAS.

EN LA DIRIGIDA EL ENTREVISTADOR YA TIENE FORMULADAS SUS PREGUNATAS.

LA VENTAJA ES QUE LE ENTREVISTADOR SE ASEGURA DE OBTENER TODA LA INFORMACIÓ REQUERIDA.

LA DESVENTAJA ES QUE EL ENTREVISTADOR ESTA OCUPADO EN HACER LAS PREGUNTAS Y NO ESCUCHA LAS RESPUESTAS.

ADEMÁS STA TÉCNICA OCASIONA ANSIEDAD A LOS SOLICITANTES Y ESTOS RESPONDEN A LO QUE EL ENTREVISTADOR QUIERE OIR A DIFERENCIA DE LO QUE EN VERDAD PIENSAN.

LA NO DIRIGIDA NO ESTA ESTRUCTURADA Y LAS PREGUNTAS SON AMPLIAS Y REALES DE MANERA QUE EL SOLICITANTE PUEDE ANALIZAR SUS NECESIDADES, METAS, SENTIMIENTOS Y ACTIVIDADES.

ESTA ENTREVISTA ES MAS DIFÍCIL DE DIRIGIR Y ESCUCHAR ADEMAS DE EJERCER AUTOCONTROL Y NO REVELAR SUS PROPIAS IDEAS Y SENTIMIENTOS AL CONDUCIRLA Y NO EXPRESAR APROBACIÓN O DESAPROBACIÓN AUNQUE EL SOLICITANTE LO REQUIERA, LO MAS ADECUADO ES UNA COMBINACION DE AMBAS.

LOS ENTREVISTADORES SOLICITAN RESPUESTAS A UNA AMPLIA LISTA DE PREGUNTAS Y PERMITEN A LOS SOLICITANTES UNA AMPLIA VARIEDAD DE RESPUESTAS.

LAS PREGUNTAS NO SE HACEN EN FORMA SISTEMÁTICA O EN UNA SECUENCIA PREDETERMINADA Y SE DA AL SOLICITANTE LIBERTAD DE RESPONDER, ESTE ENFOQUE REDUCE LA ANSIEDAD Y TENSIÓN EN LOS SOLICITANTES ADEMÁS DE REQUERIR MENOS CAPACITACIÓN POR PARTE DEL ENTREVISTADOR.

PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA

- A) PREPARAR UN PLAN DE ESTUDIO DE UNA ENTREVISTA, ESTO ES DETERMINAR POR ADELANTADO QUE INFORMACIÓN SE REQUIERE PARA LA DECISIÓN ACERCA DEL SOLICITANTE.
- B) TENER PRESENTES LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, LA LEY Y EL DERECHO A LA PRIVACÍA QUE TIENE EL SOLICITANTE.
TENER INFORMACIÓN PREVIA A LA ENTREVISTA.
NO PREJUZGAR AL SOLICITANTE CON LA INFORMACIÓN PREVIA, HAY QUE RECORDAR ADEMÁS, QUE NO HAY NADA MAS DESCORTES Y MAS INAPROPIADO QUE LEER LA FILIACIÓN, CARTAS DE REFERENCIA Y MATERIAL DEL SOLICITANTE FRENTE A ÉL.
- C) EL AMBIENTE FÍSICO Y EL MATERIAL AYUDARA A LA ENTREVISTA.
- D) OTORGAR INFORMACIÓN NO CONFIDENCIAL ACERCA DE LA EMPRESA.

LOS PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

- A) EVITAR EL EFECTO DE HALO.**
- B) HACER GENERALIZACIONES DE LO QUE SE HA VISTO Y ESCUCHADO.**
- C) CONTRATAR PERSONAS CON CAPACIDAD SUPERIOR AL TRABAJO.**
- D) CONTRATAR PERSONAS MAL CAPACITADAS PARA EL PUESTO.**
- E) EXCESO DE COMPARACIÓN CON LOS EMPLEADOS ACTUALES.**

ORIENTACIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS

LOS OBJETIVOS DE LA ORIENTACION SERAN LOS SIGUIENTES:

- A) QUE LOS EMPLEADOS OBTENGAN OPINIONES FAVORABLES DE LA EMPRESA, SUS PUESTOS Y 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.**

PROCEDIMIENTOS PARA ORIENTAR A LOS EMPLEADOS

- 1.- PRESENTAR LOS EMPLEADOS NUEVOS A SUS COMPAÑEROS.**
- 2.- PREPARAR LO QUE NECESITARA PARA EFECTUAR SU TRABAJO.**
- 3.- INFORMAR A LOS EMPLEADOS SOBRE SUS PUESTOS Y LAS EXPECTATIVAS EN TERMINO DE DESEMPEÑO.**
- 4.- DAR A LOS EMPLEADOS INFORMACIÓN NO CONFIDENCIAL SOBRE LA EMPRESA.**
- 5.- VISITAR CON LOS EMPLEADOS NUEVOS LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA.**
- 6.- INFORMAR DONDE ESTA UBICADO EL RELOJ REGISTRADOR DE ENTRADA Y SALIDA, COMEDOR, BAÑOS, AREAS DE ESTACIONAMIENTO.**
- 7.- ENTREGAR MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.**
- 8.- SI LA EMPRESA ES SINDICALIZADA INFORMAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS SOBRE SUS OBLIGACIONES CON EL SINDICATO.**

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

LA NECESIDAD DE DEARROLLAR UNA FUERZA DE TRABAJO FLEXIBLE Y ADAPTABLE ESTA IMPLICITA EN LA HABILIDAD PARA CAMBIAR, NO SE DEBE CAPACITAR A LOS EMPLEADOS SOLO 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.

ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS 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 TECNOLÓGICO.**
- E) CAPACITACIÓN CORRECTIVA.**

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

- 1.- DESARROLLAR EN LOS ENTRENADOS LAS CAPACIDADES TÉCNICAS APROPIADAS, COMO LA CAPACIDAD PARA**

OPERAR EQUIPOS Y LAS CAPACIDADES MOTORAS PARA QUE PUEDAN EJECUTAR CON SEGURIDAD, HABILIDAD Y EFICIENCIA SUS TRABAJOS.

- 2.- DESARROLLAR EN LOS ENTRENADOS UNA SERIE DE HECHOS, IDEAS, CONCEPTOS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE LES PERMITAN VISUALIZAR, MENTAL Y FÍSICAMENTE LO QUE DEBEN HACER Y PORQUE DEBEN HACERLO.**
- 3.- AYUDAR A LOS ENTRENADOS A DESARROLLAR ACTITUDES APROPIADAS EN LAS RELACIONES DE TRABAJO E INTERPERSONALES; SE DEBE RECORDAR QUE LAS ACTITUDES PERSONALES SE COMUNICAN NO SOLO MEDIANTE LO QUE SE DICE SI NO MEDIANTE LO QUE SE PRACTICA.**

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

PARA EL SUPERVISOR:

CUANDO EL SUPERVISOR PARTICIPA EN LA CAPACITACIÓN LLEGA A CONOCER A LOS EMPLEADOS, OBTIENE MAYORES CONOCIMIENTOS ACERCA DE LAS NECESIDADES, DESEOS, PREOCUPACIONES, ASPIRACIONES Y POTENCIALES DE LOS EMPLEADOS.

EL SUPERVISOR QUE DESARROLLA UN GRUPO DE TRABAJO COHESIVO Y ALTAMENTE PRODUCTIVO ES UN FUERTE CANDIDATO PARA AUMENTOS Y PROMOCIONES.

PARA LOS EMPLEADOS:

LOS EMPLEADOS CON CAPACITACIÓN ESTAN COMPROMETIDOS CON EL LOGRO DE LAS METAS DE LA EMPRESA, SON MAS CONFIABLES Y TIENEN MAS CONFIANZA EN SI MISMOS, NO REQUIEREN DE MUCHA SUPERVISIÓN PARA CONTROL, UN EMPLEADO CON CAPACITACIÓN SE SIENTE MAS ORGULLOSO DE LO QUE REALIZA, LOS EMPLEADOS INSEGUROS E INCONSCIENTES CON FRECUENCIA TERMINAN CONVIRTIENDOSE EN PROBLEMAS.

PARA LA EMPRESA:

- 1.- SUS COSTOS TIENDEN A BAJAR Y SUS UTILIDADES SON MAYORES.**
- 2.- LOS EMPLEADOS CAPACITADOS SON PARA LA MISMA EMPRESA UNA FUENTE DISPONIBLE DE MANO DE OBRA INTERNA.**
- 3.- EN LOS MERCADOS COMPETITIVOS ACTUALES, UNA EMPRESA NO PUEDE DEJAR DE MOVERSE, DE SER ASI SEMBRARA LA SEMILLA DE LA DESTRUCCIÓN.**

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

EL PRIMER PASO SERA DEFINIR LOS OBJETIVOS, ESTOS DEBEN INTEGRAR LAS NECESIDADES DE EMPLEADOS Y EMPRESA Y SER TANTO GENERALES COMO ESPECÍFICAS.

ALGUNOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A) AUMENTAR LA PRODUCCIÓN.**
- B) OPERAR NUEVOS EQUIPOS.**
- C) MEJORAR LAS TECNICAS EXISTENTES.**
- D) MEJORAR LA COOPERACIÓN.**
- E) MEJORAR EL LIDERAZGO.**
- F) REDUCIR ACCIDENTES.**

SE DEBE TENER PRESENTE QUE LOS EMPLEADOS NO SIEMPRE DESEAN LA CAPACITACIÓN, ALGUNOS DE ELLOS EN ESPECIAL AQUELLOS QUE HAN ESTADO FUERA DE LA ESCUELA DURANTE MUCHO TIEMPO O QUE TUVIERON UN MAL DESEMPEÑO FUERA O DENTRO DE ELLA, DESARROLLAN TEMORES REALES HACIA LOS PROGRAMAS FORMALES DE CAPACITACIÓN, SE DEBE

RECORDAR QUE LAS PERSONAS TRABAJAN CON PROPÓSITOS PERSONALES.

SI EN SUS MENTES LAS RECOMPENSAS NO EXCEDEN A LOS COSTOS, NO DESEAN PARTICIPAR EN FORMA VOLUNTARIA.

LA SELECCIÓN DE CUALQUIER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, FRECUENTEMENTE PRESENTA UNA SERIE DE PROBLEMAS, COMO EJEMPLO PODEMOS DECIR QUE NO ES RARO QUE SE LE CONTEMPLE A ESTA 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 ANTIGUEDAD PARA SELECCIONAR EMPLEADOS PARA LA CAPACITACIÓN SE PUEDE ESCOGER EMPLEADOS EQUIVOCADOS, EL MERITO ES UN CONCEPTO EVASIVO Y DEBE DEFINIR Y MEDIR CON OBJETIVIDAD LOS CRITERIOS DEL MÉRITO.

SI LA EMPRESA ES SINDICALIZADA, ESTA DEBERA DE BUSCAR EL APOYO DEL SINDICATO YA QUE PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA HAY QUE CONSIDERAR LA POLÍTICA.

LA DURACIÓN DE CUALQUIER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEBE CONSIDERAR OBJETIVOS, NECESIDADES, TIEMPO REQUERIDO PARA LOGRAR UNA HABILIDAD EN EL TRABAJO Y LA

HABILIDAD QUE TIENE EL ENTRENADOR PARA ASIMILAR CONOCIMIENTOS QUE PUEDEN PONERSE EN PRÁCTICA.

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

EL ÁREA DONDE DEBE TENER LUGAR LA CAPACITACIÓN ES UNA DECISIÓN SENCILLA, LOS FACTORES A CONSIDERAR SERÍAN COSTOS, CONVENIENCIA Y CALIDAD EN LAS INSTALACIONES, EL SEGUIMIENTO ES IMPORTANTE, LA CAPACITACIÓN DEBE TRADUCIRSE EN DESEMPEÑO EN EL PUESTO.

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

PREGUNTAS QUE LAS EMPRESAS DEBEN CONSIDERAR AL ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

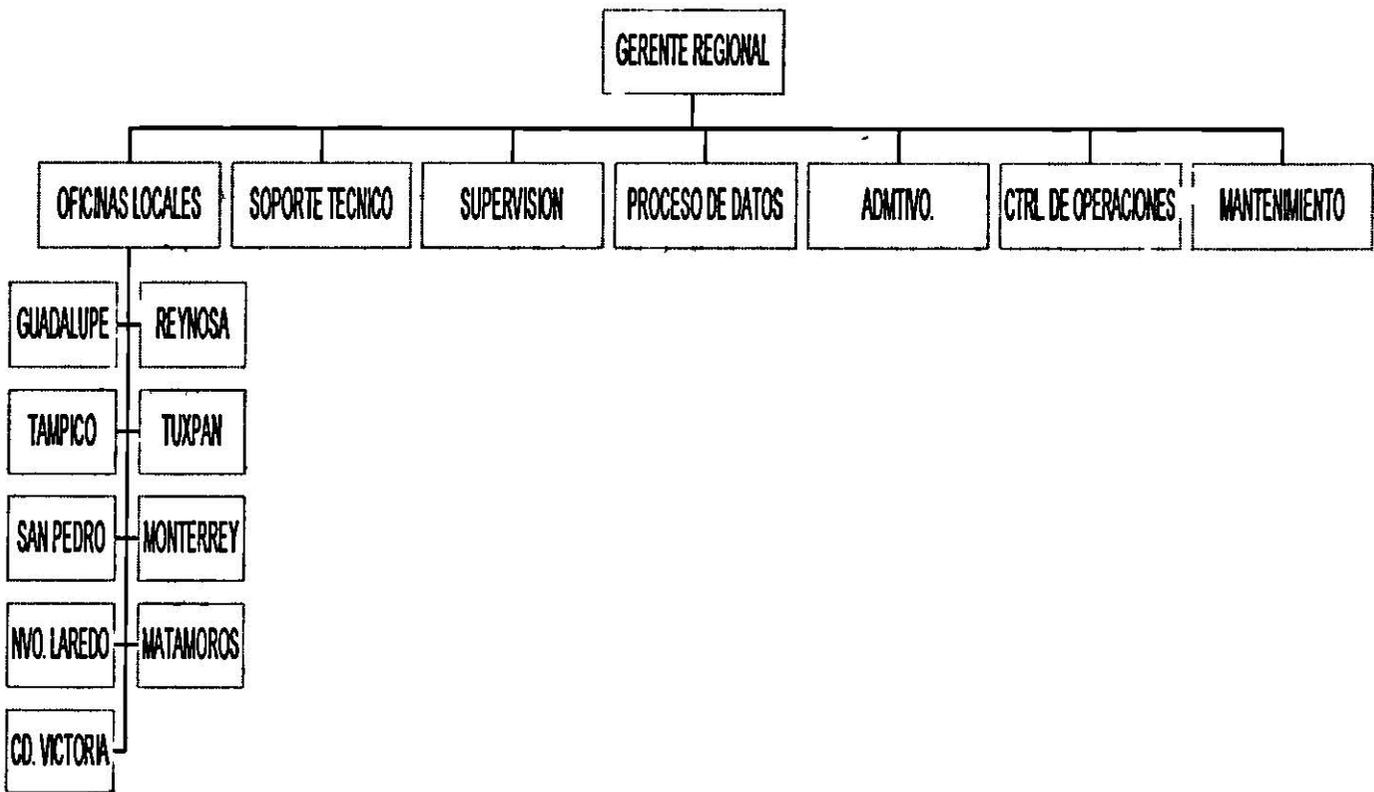
- 1.- CUÁLES SON LOS OBJETIVOS BASICOS DE LA CAPACITACIÓN?
 - 2.- CÓMO SATISFACERA LA CAPACITACIÓN LAS NECESIDADES DE EMPRESA Y EMPLEADOS?
 - 3.- QUÉ MÉTODOS DEBEN UTILIZARSE?
 - 4.- CÓMO PUEDE MOTIVARSE A LOS EMPLEADOS PARA QUE PARTICIPEN?
 - 5.- CÓMO SE SELECCIONARAN LOS EMPLEADOS QUE PARTICIPARAN?
 - 6.- CÓMO SE PERSUADIRA A LOS LIDERES SINDICALES PARA QUE APOYEN LA CAPACITACIÓN?
 - 7.- EN QUE TIEMPO TENDRA LUGAR, EN EL DE LOS EMPLEADOS O EN EL DE LA EMPRESA?
 - 8.- SE PAGARÁ A LOS EMPLEADOS TIEMPO TOTAL, PARCIAL O NINGUNO DURANTE LA CAPACITACIÓN?
 - 9.- DURACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN?
 - 10.- LOS EMPLEADOS QUE NO TERMINEN CON ÉXITO LA CAPACITACIÓN SEGUIRAN CONSERVANDO SUS ANTIGUOS PUESTOS SI SE LES ESTABA CAPACITANDO PARA OTROS NUEVOS?
 - 11.- QUIÉN DIRIGE LA CAPACITACIÓN?
 - 12.- EN DÓNDE TENDRA LUGAR LA CAPACITACIÓN?
- Y PODEMOS SEGUIR.....

CASO PRÁCTICO

LA EMPRESA: SERVI PRODUCTOS, S.A. FUÉ FUNDADA EN EL AÑO DE 1994. LA MATRÍZ SE LOCALIZA EN LA CD. DE MÉXICO, D.F. A NIVEL NACIONAL LA EMPRESA SE DIVIDE EN OCHO REGIONES, CENTRO METROPOLITANO, GOLFO PACÍFICO, NORESTE, NOROESTE, NORTE CENTRO, OCCIDENTE Y SUR, A SU VEZ CADA REGIÓN SE DIVIDE EN OFICINAS LOCALES: GUADALUPE, REYNOSA, TAMPICO, TUXPAN, SAN PEDRO, MONTERREY, NVO. LAREDO, MATAMOROS Y CD. MIER. EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA EMPRESA ES PROPORCIONAR TODOS LOS SERVICIOS DE INFORMÁTICA UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO. EL ÁREA CENTRAL SE ENCARGA, ENTRE OTRAS COSAS, DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN. LOS CUALES DISTRIBUYE A CADA REGIÓN Y ÉSTAS A SU VEZ DISTRIBUYEN A CADA OFICINA LOCAL. LA OFICINA REGIONAL ES ENTONCES UNA INTERFASE ENTRE EL ÁREA CENTRAL Y LA OFICINA LOCAL.

LA OFICINA REGIONAL. CUENTA CON APROXIMADAMENTE CUARENTA EMPLEADOS Y SU DESCRIPCIÓN ES LA SIGUIENTE, VEA LA FIG. A

FIG. A



EL GERENTE REGIONAL ES COMO EL AGENTE DE TRÁNSITO QUIEN SE ENCARGA DE HACER FLUIR EL FLUJO DE INFORMACIÓN DE LA REGIÓN NORESTE HACIA MÉXICO, ASIMISMO HACE FLUIR LA INFORMACIÓN QUE PROVIENE DE MÉXICO HACIA LA REGIÓN ORESTE. PARA ÉSTO ASIGNA ACTIVIDADES Y SUPERVISA QUE ÉSTAS SE LLEVEN A CABO PARA LOGRAR DICHO PRÓPOSITO. LA *COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA* SE ENCARGA DE LAS CONTRATACIONES DE PERSONAL, EL PAGO DE EMPLEADOS, LOS RECURSOS MATERIALES (COMPRAS) Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL (INVENTARIO). LA *COORDINACIÓN DE SUPERVISIÓN* ORGANIZA LA INFORMACIÓN DE LAS DEMÁS COORDINACIONES Y CON BASE EN ESTO DISTRIBUYE CALENDARIOS DE ACTIVIDADES, ASIMISMO AUTOMATIZA TAREAS RUTINARIAS QUE SE LLEVAN MANUALMENTE CON EL PROPÓSITO DE PREEVER LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN QUE EL ÁREA CENTRAL (MÉXICO) PUEDE SOLICITAR. LA *COORDINACIÓN DE CONTROL DE OPERACIONES* SE ENCARGA DE RECIBIR LOS DOCUMENTOS CON EL FIN DE ORGANIZARLOS Y PROGRAMARLOS PARA SU POSTERIOR PROCESO, ES TAMBIÉN EL RESPONSABLE DE QUE UNA VEZ YA PROCESADOS SE DISTRIBUYAN A LAS ÁREAS CORRESPONDIENTES. LA *COORDINACIÓN DE CAPTURA DE DATOS*, SE ENCARGA PRECISAMENTE DE CAPTURAR TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA REGIÓN NORESTE. LA *COORDINACIÓN DE PROCESO DE INFORMACIÓN* RECIBE LA INFORMACIÓN CAPTURADA Y DEPENDIENDO DE QUE TIPO DE INFORMACIÓN SE TRATE, ASIGNA LOS PROCESOS A LOS CUALES SERÁ SOMETIDA PARA PASAR LA INFORMACIÓN A LAS ÁREAS QUE CORRESPONDAN. LA

COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO SE ENCARGA DE REPARAR LAS FALLAS EN LOS EQUIPOS DE COMUNICACIONES Y DE SISTEMAS DE CÓMPUTO, TAMBIÉN ES EL RESPONSABLE DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS, Y POR ÚLTIMO LA COORDINACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO Y BASE DE DATOS.

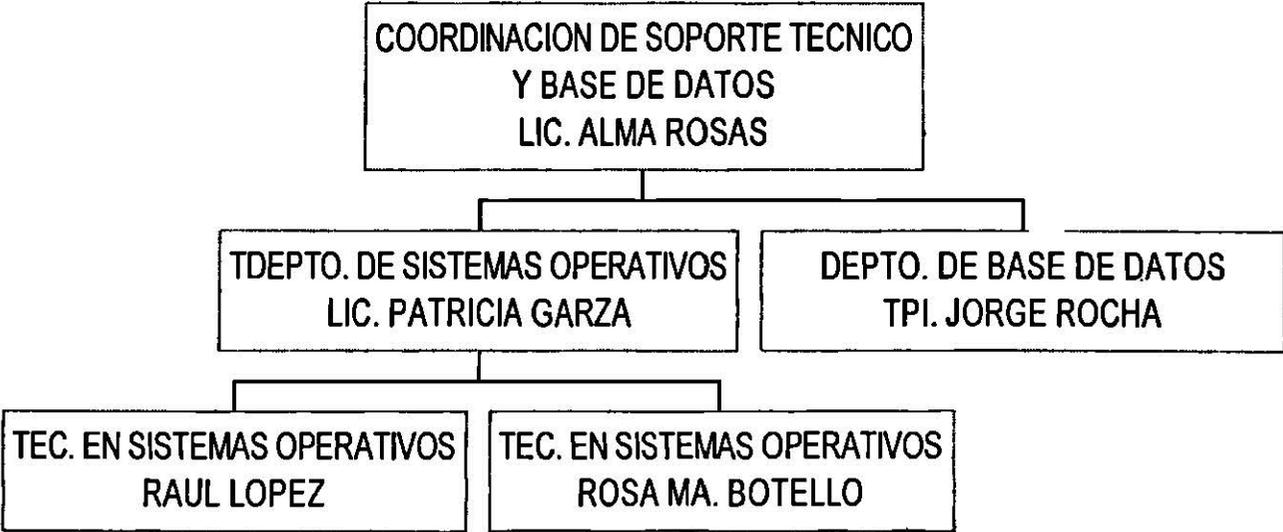
LA COORDINACIÓN. LA COORDINACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO Y BASE DE DATOS TIENE LA FUNCIÓN DE PROPORSIONAR ASESORÍA TÉCNICA EN CUESTIONES DE SISTEMAS OPERATIVOS (UNIX) Y BASE DE DATOS (INFORMIX), ADEMÁS ES EL RESPONSABLE DE CAPACITAR Y DISTRIBUIR NUEVAS VERSIONES DE: SISTEMAS DE INFORMACIÓN, SISTEMAS OPERATIVOS (UNIX), Y MANEJADORES DE BASES DE DATOS (INFORMIX). SE ENCARGA TAMBIÉN DE REPORTAR Y DAR SEGUIMIENTO A LAS FALLAS Y PROBLEMAS GENERADOS POR: LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, EL SISTEMA OPERATIVO, EL MANEJADOR DE BASES DE DATOS Y LAS COMUNICACIONES ENTRE MÁQUINAS DE CÓMPUTO. PARA CUMPLIR CON DICHS OBJETIVOS LA COORDINACIÓN TIENE LA ESTRUCTURA QUE SE ILUSTRA EN LA FIG. B

LA COORDINACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO Y BASE DE DATOS SE ENCUENTRA A CARGO DE LA LIC. ALMA ROSAS. A CONTINUACIÓN SE MUESTRA UN PERFIL GENERAL DE LA COORDINADORA.

NOMBRE: ALMA ROSAS

EDAD: 33 AÑOS

FIG. B



ESTADO CIVIL: SOLTERA

ESCOLARIDAD: GRADUADA DE LA FACULTAD DE FÍSICO MATEMÁTICO DE LA U.A.N.L.

ÁMBITO LABORAL: INICIÓ SU SERVICIO SOCIAL EN LA DEPENDENCIA DE GOBIERNO Y FUÉ SUPERÁNDOSE HASTA ALCANZAR EL PUESTO DE SUBDIRECTORA DE INFORMÁTICA. UNA VEZ PRIVATIZADOS LOS SERVICIOS DE INFORMÁTICA PARA DICHA DEPENDENCIA DE GOBIERNO, ES NOMBRADA COORDINADORA DEL ÁREA DE SOPORTE TÉCNICO Y BASE DE DATOS DE LA OFICINA REGIONAL EN LA CUAL LLEVA DESDE ENERO DE 1994.

ÁMBITO PERSONAL: ES DE UNA FAMILIA DE APROXIMADAMENTE SIETE MIEMBROS. SU MAMÁ FALLECIÓ EN UN ACCIDENTE TRÁGICO. SU PAPÁ DESPUÉS DE UN TIEMPO SE VOLVIÓ A CASAR Y ACTUALMENTE VIVE EN McALLEN. ELLA AL IGUAL QUE SU HERMANA MAYOR (SONIA) Y SU HERMANO MENOR (JORGE) SON SOLTEROS. LA DOS HERMANAS VIVEN SOLAS EN LA CASA DE SUS PAPAS Y EL HERMANO, HASTA HACE POCO TIEMPO, VIVE APARTE EN SU PROPIA CASA.

OBSERVACIONES: ALMA, DE ALGUNA MANERA ASUMIÓ LA RESPONSABILIDAD DE SER JEFA DE SU CASA CUANDO SUS PADRES YA NO ESTABAN CON ELLOS. DE ESTA

**MANERA PROYECTA SOBRE SU PERSONALIDAD UN
ESTILO DE LIDERAZGO PATERNALISTA.**

EL DEPARTAMENTO. EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS OPERATIVOS SE UBICA EN LA COORDINACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO Y BASE DE DATOS. FUÉ CREADO PARA AYUDAR A CUMPLIR UNA PARTE DE LOS OBJETIVOS DE LA MISMA COORDINACIÓN. DICHOS OBJETIVOS SON; (1) PROPORCIONAR ASESORÍA TÉCNICA EN CUESTIONES RELACIONADAS CON LOS SISTEMAS OPERATIVOS (UNIX) A LAS NUEVE ADMINISTRACIONES LOCALES ASI COMO A LA ADMINISTRACIÓN DE CAPTURA. (2) REPORTAR Y DAR SEGUIMIENTO A LAS FALLAS DE; SISTEMAS DE INFORMACIÓN, EL SISTEMA OPERATIVO Y DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO. EL DEPARTAMENTO ESTÁ A CARGO DE LA LIC. PATRICIA GARZA. A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE SU PERFIL GENERAL.

NOMBRE: PATRICIA GARZA

EDAD: 32 AÑOS

ESTADO CIVIL: SOLTERA

ESCOLARIDAD: GRADUADA DE LA FACULTAD DE FÍSICO MATEMÁTICO DE LA U.A.N.L.

ÁMBITO LABORAL: PATRICIA FUÉ REAJUSTADA DE UNA CÍA. DE ACUMULADORES. INGRESÓ A LA EMPRESA EN ENERO DE 1994 Y ALGUNA INFLUENCIA EJERCÍÓ SOBRE ALMA EL HECHO DE HABER SIDO EX COMPAÑERA DE

ESCUELA. ASÍ PUES, PATRICIA ES NOMBRADA SUPERVISORA DEL DEPARTAMENTO.

ÁMBITO PERSONAL: PATRICIA ES INTEGRANTE DE UNA FAMILIA DE CINCO MIEMBROS MÁS. SU PADRE FALLECIÓ DE CANCER HACE APROXIMADAMENTE SIETE AÑOS. ELLA AL IGUAL QUE TRES HERMANOS MÁS VIVEN CON SU MAMÁ. UN POCO ANTES DE SALIR DE SU TRABAJO ANTERIOR ADQUIRIÓ UN CARRO ÚLTIMO MODELO EL CUAL CONTINÚA PAGANDO A LA FECHA.

OBSERVACIONES: PATRICIA ES UNA PERSONA QUE POR LO GENERAL LLEGA DE TREINTA A CUARENTA Y CINCO MINUTOS TARDE. LLEGA SIEMPRE HABLANDO (GRITANDO) EN VOZ ALTA COMENTANDO A QUIEN LE PONGA ATENCIÓN ACERCA DE LAS PERIPECIAS POR LAS QUE TUVO QUE PASAR Y RAZÓN POR LA CUAL LLEGA TARDE (ÉSTO PARA JUSTIFICAR SU TARDANZA). CON PATRICIA ES MUY DIFÍCIL ENTABLAR UNA CONVERSACIÓN POSITIVA, PUES ELLA POR LO GENERAL YA CONOCE DE TODO, Y POR LO CUAL SIEMPRE QUIERE DEMOSTRAR SU VERDAD. ES DE LAS PERSONAS QUE SI UNO DICE BLANCO ELLA DICE NEGRO, QUE SI UNO DICE ARRIBA ELLA DICE HACIA ABAJO.

EL DIARIO CONVIVIR: ESTO ES PUES EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TUVE LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR. ASI COMENTARÉ LO QUE ES UN DÍA DE TRABAJO EN DICHO DEPARTAMENTO. ES JUEVES, DIA PROGRAMADO PARA JUNTA CON LA

COORDINADORA (ALMA ROSAS) CON EL FIN DE VERIFICAR EL GRADO DE AVANCE DE LAS ACTIVIDADES QUE SE ESTÁN LLEVANDO A CABO. DESDE LAS OCHO DE LA MAÑANA Y HASTA LAS DOCE DEL MEDIO DIA SE NOS VA LA MAÑANA CONTESTANDO LLAMADAS Y REPORTANDO AL ÁREA CENTRAL (MÉXICO) TODOS AQUELLOS PROBLEMAS QUE SURGEN EN LOS SISTEMAS. PATRICIA POR LO TANTO, CUANDO POR FIN TERMINA DE CONTAR LAS MIL ANÉCDOTAS DE SU VIDA, LLEGA A SU LUGAR Y SE PEINA Y APLICA CREMA EN LAS MANOS. DESPUÉS DE ESTE RITUAL NOS HABLA (GRITA) CON EL FIN DE REPORTARLE LOS PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL DÍA. UNA VEZ QUE ELLA EVALÚA, MEDIANTE UN MECANISMO MENTAL CONCIENSUDO, EL PROBLEMA MÁS CRÍTICO, SE VA SOBRE LA MÁQUINA Y QUIERE EN ESE MOMENTO DESARMARLA Y ARMARLA A VER SI QUEDA, Y SI NO INTENTARLO NUEVAMENTE. LE AGRADA QUE EN SITUACIONES COMO ÉSTAS MI COMPAÑERO Y UNA SERVIDORA ESTEMOS OBSERVANDO PARA APRENDER CUAL DE TODOS ESTOS DESMANES LE DA POR FIN RESULTADO. ASI NOS DAN LAS DOCE DEL MEDIO DÍA, HORA DE LA JUNTA CON LA COORDINADORA.

ESTAMOS EN LA JUNTA SIETE PERSONAS, DOS SUPERVISORES Y CUATRO TÉCNICOS Y EN ALGUNAS OCASIONES NOS ACOMPAÑA EL COORDINADOR DE SUPERVISIÓN. DESPUÉS DE INSTALARNOS EN NUESTROS LUGARES LA COORDINADORA INICIA REPASANDO SUS APUNTES (UNA RELACIÓN DE ACTIVIDADES PENDIENTES, INCLUYENDO, POR SUPUESTO, EL NOMBRE DE LA PERSONA A CARGO). DE ESTA MANERA PIDE CUENTAS PENDIENTES DE LAS

ACTIVIDADES Y EN CASO DE NO HABER CUMPLIDO AÚN HACE COMENTARIOS COMO: *QUE PASÓ FULANITO DE TAL, YA LLEVAS DESDE UF... TANTOS DIAS. O QUE VERGUENZA PARA LA FAMILIA NORESTE* . ÉSTOS COMENTARIOS LOS HACE EN VOZ ALTA Y FRENTE A TODOS LOS COMPAÑEROS, Y EN MUY REMOTAS OCASIONES DA ALGUNA SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA. EN MÁS DE UNA OCASIÓN ME DA LA IMPRESIÓN DE QUE MONTA UN A ESCUELITA, EN LA CUAL, POR SUPUESTO ELLA ES LA DIRECTORA, LOS SUPERVISORES SERÍAN COMO MAESTROS Y POR ÚLTIMO LOS TÉCNICOS SERÍAN LOS ALUMNOS. ASI NOS PASA LISTA A CADA UNO DEL DEPARTAMENTO. EN ALMA ES MUY COMÚN QUE ELLA MISMA ASIGNE LAS ACTIVIDADES DIRECTAMENTE A LOS TÉCNICOS SIN COMENTAR ABSOLUTAMENTE NADA A LOS SUPERVISORES Y CLARO QUE ESTO HA OCASIONADO SITUACIONES PROBLEMÁTICAS ENTRE ELLA MISMA Y LOS SUPERVISORES. A LA COORDIANDORA SE LE HAN COMENTADO BUENAS IDEAS CON EL FIN DE MEJORAR EL SERVICIO, SIN EMBARGO, ELLA NO REFUTA, NO HACE NINGÚN COMENTARIO, NO NADA, SIMPLEMENTE SE QUEDA CON LA IDEA PARA PRESENTARLA ANTE EL GERENTE COMO IDEA O TRABAJO DE SU HERMANO (JORGE), QUIEN TAMBIÉN TRABAJA EN LA EMPRESA, CLARO QUE ÉL TRABAJA EN LA EMPRESA PORQUE SU HERMANA LO RECOMENDÓ, “CASI MANIPULÓ AL GERENTE PARA QUE LE DIERA ESE HUESO”. ALMA, EN ALGUNAS OCASIONES, PRUEBA Y VERIFICA PERSONALMENTE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE LOS TÉCNICOS PREPARAN Y HACE COMENTARIOS COMO: DEBES DE PENSAR EN FULANMO DE TAL,

ESTO NO TE LO VA A ENTENDER, DETALLALE TODO MEJOR. LA COORDINADORA PRESIONA DEMASADO A SU DEPARTAMENTO PARA QUE ÉSTE SE CONVIERTA EN SU VARITA "MÁGICA" Y ASÍ SOLUCIONARLE "TODOS" LOS PROBLEMAS A LAS OFICINAS LOCALES. SE DÁ SIEMPRE LA SITUACIÓN PERSONAL DE QUEDAR BIEN CON ALGUIEN.

EJEMPLO VERÍDICO: A UN FUNCIONARIO DE GOBIERNO SE LE OCURRE QUE HAY QUE IMPRIMIR MEDIO MILLÓN DE DOCUMENTOS EN UN FIN DE SEMANA, ÉSTO SE LO COMUNICA LA GERENTE DE LA EMPRESA Y ÉSTE A SU VEZ A CADA JEFE DE LAS OFICINAS LOCALES. EL GERENTE TIENE CONOCIMIENTO QUE LA GENTE DE LAS OFICINAS LOCALES TRABAJÓ EL FIN DE SEMANA PASADO Y SIN EMBARGO NO NEGOCIÁ ABSOLUTAMENTE NADA CON LOS FUNCIONARIOS DE GOBIERNO.

VOLVIENDO CON PATRICIA, HE OBSERVADO QUE APROVECHA CUALQUIER SITUACIÓN O PROBLEMÁTICA EN LA CUAL SE PUEDA RODEAR DE GENTE PARA HACER COMENTARIOS NEGATIVOS DE LOS COMPAÑEROS DEL DEPARTAMENTO O SU JEFA INMEDIATA (ALMA). ES TAMBIÉN COMÚN EN ELLA ESCUCHAR: NADA MÁS YO ME TENGO QUE QUEDAR A "TRABAJAR" DESPUÉS DE LA SALIDA O A LA HORA DE LA COMIDA. A PATRICIA LE AGRADA MUCHO PLATICAR SITUACIONES PERSONALES CON GENTE A LAS CUALES LES DA SERVICIO POR LO QUE PIERDE BASTANTE TIEMPO EN ÉSTO. SITUACIONES EN LAS QUE TENEMOS QUE ESPERAR A QUE PATRICIA SE DESAHOGUE, HACEN PERDER UNA GRAN CANTIDAD DE TIEMPO EN EL TRABAJO Y POR ENDE TENER QUE TRABAJAR DESPUÉS DEL HORARIO DE OFICINA. ÉSTAS

SITUACIONES CAÓTICAS HE NOTADO QUE SE DAN SOLAMENTE EN EL DEPARTAMENTO, OTROS DEPARTAMENTOS TRABAJAN AL MENOS DENTRO DEL HORARIO DE OFICINA. PIENSO EN DEFINITIVA QUE EL HECHO DE ESTAR MEJOR ADMINISTRADOS NOS HARÍA, COMO DEPARTAMENTO, MÁS EFICIENTES Y NOS AYUDARÍA A ENTENDERNOS MEJOR COMO SERES HUMANOS LLENOS DE NECESIDADES E INQUIETUDES DE SUPERACIÓN.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

1. LAS SITUACIONES DE CONFLICTO QUE SE HAN OBSERVADO ESTÁN MÁS RELACIONADAS CON CUESTIONES DE TIPO HUMANAS Y ADMINISTRATIVAS QUE CON CUESTIONES DE TIPO TÉCNICO O DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES. ASÍ, LA FALTA DE EXPERIENCIA, CAPACIDAD O SIMPLEMENTE LA IGNORANCIA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS HAN CREADO TENSIONES ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COORDINACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO Y BASE DE DATOS. SE CARECE POR COMPLETO DE LAS ACTIVIDADES MÍNIMAS Y NECESARIAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. SE ACTÚA MÁS POR EL INSTINTO DE SOBREVIVENCIA Y CUESTIONES MONETARIAS, DE LOS JEFES, QUE POR PROFESIONALISMO. SE PUEDE OBSERVAR EN PATRICIA QUE EXISTE UNA PROBLEMÁTICA BASTANTE FUERTE PARA PODER COMUNICARSE EFECTIVAMENTE CON SUS SUBORDINADOS, DEBIDO PRINCIPALMENTE A LA NECESIDAD DE "DESAHOJAR" SUS PRESIONES PERSONALES Y TAMBIÉN DE

QUERER SER SIEMPRE UN CENTRO DE ATENCIÓN DEL DEPARTAMENTO. POR LAS MISMAS RAZONES ELLA DIFÍCILMENTE DELEGA TAREAS, PUES SIEMPRE QUIERE SER ELLA LA “SOLUCIÓN” DE TODO Y, CUIDADO CUANDO NO SE LE PONE AL ATENCIÓN DEBIDA, PUES SE CONVIERTE EN MÁRTIR. NO DUDAMOS DE SU CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS DE TIPO TÉCNICO, MÁS SIN EMBARGO, LA FALTA TOTAL DE UN PLAN DE ACTIVIDADES, ASÍ COMO SU INCAPACIDAD PARA DELEGAR Y SUPERVISAR ACTIVIDADES, HACEN DE PATRICIA UNA CANDIDATA PERFECTA PARA UN PUESTO DE NIVEL TÉCNICO, MÁS NO DE SUPERVISORA. ES DECIR, SE RECOMIENDA CAMBIAR DE SUPERVISORA.

2. DESDE SU ENTRADA, PATRICIA CAUSÓ CIERTA SIMPATÍA A LA COORDINADORA, ALMA, PUES EXISTEN ALGUNAS COSAS EN COMÚN, POR EJEMPLO, EL FALLECIMIENTO DE UN SER QUERIDO, EL HABER SIDO EX COMPAÑERAS DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, EL ESTAR SOLTERAS, ETC. UNO DE LOS HECHOS MÁS GRAVES, Y EN LOS CUALES SE DEMUESTRA LO ANTERIOR, ES HABER DADO A PATRICIA EL PUESTO DE SUPERVISORA, SIN TENER ÉSTA ÚLTIMA LA EXPERIENCIA REQUERIDA PARA DICHO PUESTO. TODOS ESTOS FACTORES CREAN UNA SITUACIÓN QUE HARÍA DIFÍCIL UN CAMBIO DE SUPERVISORA POR EL HECHO DE QUE EXISTAN FAVORITISMOS. POR O QUE OTRA ALTERNATIVA PARA GENERAR: 1) UN CAMBIO DE ACTITUD Y 2) UNA MEJOR COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES, SERÍA UN CURSO DE CAPACITACIÓN DE RELACIONES

INTERPERSONALES PARA CUBRIR EL PRIMER PUNTO, Y UN CURSO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PARA CUBRIR EL SEGUNDO PUNTO.

3. DEFINITIVAMENTE EXISTEN DOS GRANDES PROBLEMÁTICAS A RESOLVER EN LO QUE RESPECTA A LA SUPERVISORA DE SOPORTE TÉCNICO, LA PRIMERA, COMO SE PLANTEÓ EN EL PUNTO ANTERIOR, ESTA RERELACIONADA CON CUESTIONES DE REALCIONES HUMANAS, PUES ES UN APERSONA QUE EN LUGAR DE SOLUCIONAR PROBLEMAS LOS CREA, Y SEGUNDO, SU INCAPACIDAD PARA PODER COORDINAR TODOS LOS ELEMENTOS Y RECURSOS CON LOS QUE CUENTA PARA, DE ESTA FORMA, PODER CUMPLIR EFECTIVAMENTE CON LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO. LA PROPOSICIÓN ñ CONVOCAR A DOS JUNTAS SEMANALES EN LAS CUALES SERÁN TRATADOS TRE PUNTOS IMPORTANTES QUE SON: ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES, REVISIÓN DE ACTIVIDADES PENDIENTES DE LA JUNTA ANTERIOR Y TEMAS LIBRTES PARA DIALOGAR. ES IMPORTANTE QUE SE EMPLEEN TIEMPOS FIJOS PARA CADA TEMA. ASÍ DE ESTA FORMA SE TENDRÍA UN PLAN DE ACTIVIDADES PARA CADA ELEMENTO DEL DEPARTAMENTO A LA VEZ QUE UN SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE PUDIERAN ESTAR PENDIENTES. SE TENDRÍA TAMBIÉN UN *ESCAPE* DE AQUELLAS CUESTIONES PERSONALES O DE TRABAJO.

BIBLIOGRAFÍA

EL LIDERAZGO ES UN ARTE

MAX DEPREE

LIDERAZGO, EL ARTE DE CONVERTIRSE EN UN EJECUTIVO

PHILIP B. CROSBY

ADMINISTRACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS

ARIAS GALICIA

ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL

KOONTZ, WEIHRICH

