

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ROCIO DE SANTIAGO DE LA ROSA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1996

T

HF554

S36

1996

c.1



1080096911

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ROCIO DE SANTIAGO DE LA ROSA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1996

T
HF55419
S 36
1998



DEDICATORIA:

A DIOS:

QUE ME HA PERMITIDO LLEGAR HASTA DONDE ESTOY, Y ME HA ENSEÑADO A VALORAR LA VIDA Y A MI FAMILIA.

A MIS PADRES:

QUIENES HAN SABIDO AFRONTAR LAS SITUACIONES MAS DIFICILES, Y NUNCA VACILARON EN BRINDARME SU APOYO Y SU CONFIANZA.

A MIS HERMANOS:

QUIENES CON SU APOYO HAN LOGRADO QUE CUMPLA CON UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE MI VIDA.

A TODOS ELLOS

GRACIAS.

INDICE:

	<i>Página</i>
I. INTRODUCCION	2
II. EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION	3
III. FUNCIONES DE UN SUPERVISOR	5
IV. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION	8
V. ESTILOS EFECTIVOS DE LIDERAZGO	11
VI. ESTILOS DE DIRECCION	14
VII. DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LIDER	18
VIII. LA COMUNICACION	20
IX. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL	29
X. CASO PRACTICO	36
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	42

I. INTRODUCCION:

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se les denomina Gerentes, mas sin embargo, se considera Supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

Los supervisores son primordialmente Líderes.

El líder es quien mueve a los demás, quien los motiva, quien los convence y los seduce, quien muchas veces da sentido a la vida de sus seguidores.

Lo que necesita una nación o cualquier grupo, grande o pequeño, es tener al frente no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero; es decir un buen LÍDER.

I. EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION

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

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 directamente a la aplicación efectiva ó inefectiva de la administración.

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deban ser corregidos ó evitados a través de una administración efectiva.

La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Si no se toma en consideración esa unicidad, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se les denomina Gerentes; aunque las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas.

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

La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, los supervisores son administradores, sin embargo, a niveles superiores de la organización es frecuente observar la utilización del título de administrador.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad, la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié.

Los supervisores, ya sea que trabajen en una fábrica u oficina, sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de la administración y la estructura operativa de cualquier organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa, exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Colocar a un empleado en un puesto de supervisor sin el beneficio de la capacitación es incitar la ocurrencia de los problemas asociados con la inhabilidad para manejar la tensión.

El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le imponen al nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales e inclusive las propias actitudes de los empleados, que en muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor.

Aunque debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil, ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

III. FUNCIONES DE UN SUPERVISOR

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambiente ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son en efecto, manipuladores..

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

Para ser efectivos supervisores debe tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresas.

Un supervisor competente necesita adquirir tanto la habilidad como los conocimientos.

La mayoría de los supervisores necesita desarrollar tres amplias categorías de habilidades: técnicas, de relaciones humanas y administrativas; La combinación cambia en tanto la persona se supera en la organización

Niveles de Administración

Habilidades Necesarias

Administración Principal	Habilidades Administrativas
Administración Media	Habilidades en Relaciones Humanas
Administración Supervisora	Habilidades Técnicas

- **Habilidades técnicas:**

Como supervisor, usted necesita los conocimientos y la habilidad necesarios para desempeñar eficazmente las tareas o tipos de actividades particulares relacionadas con su puesto.

El grado de conocimiento Técnico necesario para un supervisor depende principalmente de la naturaleza del puesto específico de supervisión.

- **Habilidad en las Relaciones Humanas:**

La habilidad en las relaciones humanas es la habilidad para trabajar en forma efectiva con y mediante las personas. Esto incluye la interacción refinada tanto con su grupo de trabajo como con sus propios jefes. Por desgracia la habilidad de administrar y trabajar de manera efectiva con los subordinados y con los otros gerentes a n está ausente en muchos supervisores.

Algunas de las habilidades en Relaciones Humanas más importantes que deben desarrollarse son:

Empatía, la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y de sentir como ella.

Sensibilidad hacia los sentimientos, sensaciones y necesidades de otros.

Habilidad perceptiva, la facultad de percibir las situaciones como en realidad son, más que como queremos que sean.

Habilidades de comunicación, destreza para transmitir un mensaje entendido tanto en forma verbal como por escrito. También la facultad de escuchar con atención.

Habilidad para motivar, enterarse de lo que es efectivo para hacer que otros deseen cumplir con sus responsabilidades, reconociendo, por supuesto, que cada persona tiene diferentes necesidades y deseos.

Tolerancia y comprensión de las diferencias en otros, en especial las variaciones en los antecedentes étnicos y en los niveles de habilidad.

Habilidad para el entrenamiento, la facultad de enseñar a otros la forma de desempeñar sus tareas.

Habilidad para coordinar y controlar, la habilidad para asegurar que las tareas se ejecuten como se espera y que se alcancen los objetivos organizacionales.

- **Habilidad administrativa:**

La mayoría de los supervisores tienen necesidad de las habilidades administrativas, un atributo que cada vez adquiere mayor importancia en tanto la persona asciende por la escala organizacional. La habilidad administrativa incluye la habilidad para conceptualizar, esto es, pensar en lo abstracto. Las actividades que requieren habilidad a lo largo de esta línea son la planeación de las futuras necesidades y actividades, y la coordinación y programación del personal, los materiales y las máquinas.

Los gerentes capaces, por lo general desarrollan la habilidad para observar la organización en conjunto. pueden visualizar la forma en que una actividad organizacional se relaciona y depende de otras. también pueden observar como su propia organización se relaciona con las fuerzas externas, tales como con otras firmas y con la sociedad en general. Las habilidades administrativa son necesarias para todos los niveles de la administración. El grado de la habilidad necesario depende principalmente de la naturaleza del puesto administrativo.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras. El supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el efectivo las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de el. En otras palabras se encuentra en una constante encrucijada de conflictos.

IV. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.

Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.

Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que debe hacerse para lograr metas.

Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente a los empleados, a n cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. el conflicto al igual que la política no es malo en sí mismo. de nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos más que destructivos.

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

Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

V. ESTILOS EFECTIVOS DE LIDERAZGO

Cuando está 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.

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

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

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

Es importante reconocer, además que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones.

Sí 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 variado a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.

En general, los estilos de liderazgo han cambiado durante los años por diversas razones, algunas de ellas:

- ◆ Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
- ◆ La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, la 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.
- ◆ Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

Tipos de Autoridad:

Existen tres tipos de fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe reconocer y desarrollar, y que son las siguientes:

A) Jefatura:

La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y 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.

B) Liderazgo:

Esta fuente de autoridad está 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 líder.

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

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

C) Autoridad Profesional:

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

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

VI. ESTILOS DE DIRECCION

A) AUTOCRATA CONSUMADO:

Para dirigir el grupo éste se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido. Utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- la gran satisfacción es " Hacer tonto " al supervisor

La frase más común de los Autócratas es:

" Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quién es el jefe"

Además de sentir el trabajo como un castigo para él y para los demás. y 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.

B) ESTILO PATERNALISTA:

A éste tipo de supervisor se le denomina paternalista 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 puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de "lavarles el cerebro", a fin de que haga solo lo que él quiere y como él quiere "por las buenas". Su actitud es de "vender la idea" y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

Posibles reacciones del grupo:

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

C) ESTILO INDIFERENTE:

Como se ha podido observar los dos estilos anteriores tienden a hacer irresponsable al subordinado. el supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

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

Posibles reacciones del grupo:

- La moral del trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- El subordinado tiene poco interés en el trabajo ó en mejorar.
- No existe espíritu de grupo ni mucho menos de trabajo en equipo.
- Nadie sabe qué hacer o qué esperar.

D) ESTILO DEMOCRATA :

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

Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponde, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

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

Posibles reacciones del grupo:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor está de mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (Dejar hacer):

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están "libres" de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. Por ejemplo : un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional.

En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo; y cerciorarse que estén a disposición del grupo de los recursos necesarios.

Como conclusión, tenemos que 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.

La autoridad estará en crisis cuando quien manda se contente con ser administrador (Jefe), sin decidirse a convertirse en líder.

Lo que necesita una nación o cualquier grupo, grande o pequeño, es tener al frente no a un oportunista arrogante sino a un servidor sincero.

VII. DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LIDER.

1. Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio. El jefe ordena: "Aquí mando yo"; el líder dice: "Aquí sirvo yo". El jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometiendo con sus acciones.
2. El jefe existe por la autoridad; el líder por la buena voluntad. El jefe cree que es suficiente una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto el pequeño planeta sobre el que impera. El líder no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas con que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos externos sino por ejemplos entrañables. La autoridad del jefe impone; la autoridad del líder subyuga y enamora.
3. El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta, se le sonrío de frente y se le critica de espaldas; tal vez se le odia en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es que tu superior es un jefe; si lo amas, es un líder.
4. El jefe busca culpable cuando hay un error. El que la hace, la paga. Sanciona, castiga, reprende; en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida. El líder jamás apaga la llama que a n tiembla, jamás corta el tallo que a n verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. Por eso no busca fallas por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.
5. El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer: "a ti te tocó esta parcela de la izquierda, a ti esta de la derecha; ahora a trabajar y a cumplir cada cual lo suyo, mientras contemplo desde mi sillón como ustedes se movilizan y ... ¡ay del incumplido!". El líder da el ejemplo, trabaja con los demás y como los demás es congruente con su pensar, decir y hacer: su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

6. El jefe hace el trabajo una carga; el líder, un privilegio. Los que tienen un líder pueden cansarse del trabajo, pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir, de trabajar.

7. El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito; el otro enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia. Uno no se toma la molestia de señalar caminos; el otro vive poniendo flechas indicatorias para lograr el éxito.

8. El jefe maneja a la gente; el líder la prepara. El jefe masifica a las personas, las convierte en número y en fichas, deshumaniza s bdito por s bdito hasta quedarse con un rebaño sin rostro ni iniciativa. El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas; sabe que la comunidad no es una masa amorfa ni una colección de individuos en serie, respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.

9. El jefe dice: vaya; el líder dice: vayamos. Líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, suscita una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de trabajo con objetivos claros y correctos, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y difunde siempre mística, un ideal profundo, una esperanza viva, una alegría contagiosa.

10. El jefe llega a tiempo; el líder llega adelantado. Este es el santo y seña del verdadero líder: "un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores".

El que ve más allá de los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible. Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria; la compromete con una misión y la amalgama en la fe de realizar un sueño que le permita la trascendencia y la realización; le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir.

Es un arquitecto humano.

VIII. LA COMUNICACION:

La comunicación está 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 pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

Los seres humanos son criaturas sociables y por lo tanto, necesitan comunicarse para interactuar entre ellos. Cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerable durante todos los días de vida en comunicaciones.

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y act en de la manera que se pretende. Dicho en otras palabras, la comunicación con efectividad eventualmente pierden contacto con otros, los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, este sentir se logra a través de la comunicación.

Los supervisores y sus empleados funcionan en papeles de comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote-enlace.

Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote de enlace tiene una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles superiores de la empresa, hasta los niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

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

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

BARRERAS DE LA COMUNICACION

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

Los supervisores deben considerar en que medida las barrera que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en sus organizaciones.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con los empleados debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales, en una palabra sentimientos.

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

Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores. Además se debe tener en cuenta la actitud cambiante de la fuerza de cualquiera de los filtros por ejemplo, un sentimiento acerca ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante o durante alg n periodo prolongado.

- **Barreras del lenguaje:**

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

Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo, la educación, las influencias de los 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, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo.

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje propios.

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

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.

- **Barreras creadas por prejuicios y predilecciones**

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todo tiende a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos. Por ejemplo: adolescente, católico, bautista, judío, ingeniero, italiano, negro, ciudadano de edad avanzada y contador de imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasifican o incluyen a

otras personas es estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

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

Además de prejuicios y predilecciones generales, las personas tienen otro de tipo situacional. Un hombre puede no tener un prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en la posición fuera de lo que se percibe, como su papel normal, pueden surgir prejuicios. Se exhibe este tipo de prejuicios algunas veces hacia las mujeres que desempeñan en puestos administrativos, o lo mismo sería con los hombres que hacen labores del hogar, cocinan y van de compras.

- **Barreras creadas por el puesto**

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.

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

Las diferencias entre valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular en la descendente. Por ejemplo: con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración del mercado, los impuestos y las utilidades, en cambio, los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad y en el sueldo.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencia es más seguro comunicar lo que el jefe desea oír e inclusive nada. Otra razón de la renuencia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de

que se reflejan en forma desfavorable sobre propia capacidad como administradores.

- **Barreras generadas a través del manejo del tiempo**

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

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

Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

- **Barreras generadas a través de los espacios**

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por esto que el uso del espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio que se asigna. Dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar, contraerse o mantenerse iguales.

Para lograr sus efectivos, los supervisores 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.

Otro tipo de barreras que se pueden encontrar en la comunicación son de tres clases: Barreras generales, Barreras ascendentes y Barreras descendentes.

- **Barreras Generales:**

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación
- c) Sentimientos de prepotencia
- d) Superioridad inferioridad definida
- e) Protección del mismo prestigio
- f) Actuaciones inapropiadas
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad
- h) Agenda o mensajes ocultos
- i) Falta de claridad e intención y significado
- j) Malos hábitos de atención
- k) Decir la verdad a medias

- **Barreras Ascendentes:**

- a) Intimidar a los empleados
- b) No darse tiempo a escuchar
- c) Mostrar falta de interés
- d) Aplicar un liderazgo débil
- e) Carecer de confianza
- f) Humillar a los empleados

- **Barreras Descendentes:**

- a) Sospechas, temores
- b) Falta de confianza
- c) Tendencias a prejuzgar
- d) Diferencias en el sistemas de valores y en el lenguaje

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las empresas. Los supervisores en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, éstos incluyen al medio ambiente.

Canales Formales e Informales de la Comunicación:

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

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

Los supervisores cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

En general, la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza informativa ó directiva. En cambio la comunicación ascendente que resulta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

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

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularán hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización.

Canales Informales de Comunicación (Rumores)

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

Los supervisores 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. ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Se reconoce que las personas que tienden a ser activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad. Uno de los peligros que éstos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar, a partir de éstas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples.

En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre empleados, éstos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar, no se debe nunca cometer ningn error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es aprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro. Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

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

Como conclusión tenemos que para actuar con efectividad, los miembros de la organización -en especial los gerentes- deben desarrollar habilidad para la comunicación. La comunicación inefectiva es una de las causas de problemas más comunes en las organizaciones. Para que sea efectiva, la comunicación requiere de un transmisor, un receptor y un mensaje entendido. La retroalimentación es otro ingrediente esencial de la comunicación efectiva.

La comunicación no es fácil. Los malentendidos se desarrollan con facilidad entre los individuos, en especial porque las palabras significan cosas distintas para personas diferentes y el significado cambia con el tiempo.

La comunicación toma una variedad de formas. Puede ser verbal o escrita. Puede ser unidireccional, bidireccional, bidireccional, hacia arriba, hacia abajo, u horizontal. Cierta comunicación es formal, en tanto que otra es informal. La comunicación informal, que incluye los rumores, viaja por lo que se conoce como correo secreto.

La comunicación se trasmite mediante lenguajes silenciosos. entre este tipo de lenguajes están los símbolos de la condición, de espacio, altura y lenguaje corporal. Incluso la inactividad - como dejar de saludar a alguien - puede transmitir mensajes.

IX. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Todos los supervisores están involucrados en actividades de administración de personal ya que, por definición los supervisores son manejadores de personas.

La administración de personal (en ocasiones llamada administración de recursos humanos), en un sentido más estrecho, comprende las actividades de planear, reclutar, seleccionar, entrenar, desarrollar y mantener los recursos humanos. En las firmas más pequeñas, casi todo gerente puede estar involucrado en el proceso de selección de empleados. En las firmas más grandes, debido a sus requisitos más diversos y complejos, un especialista de staff (personal) conocido como administrador de personal o director de recursos humanos, tiene, por lo general, la principal responsabilidad de ayudar a los varios departamentos de una organización en las necesidades de personal., el conocimiento del proceso de selección le puede proporcionar una mejor apreciación de las actividades orientadas a las personas de su organización en particular.

El proceso de selección es costoso, y una mala contratación es todavía más costosa. El proceso de selección debe interesarse con los solicitantes de trabajo que estén calificados y que tengan características y habilidades que encajen en un puesto específico. Por lo com n, el entorno del trabajo no debe ser modificado o diseñado para ajustarse al solicitante.

- **Determinar la necesidad de recursos humanos:**

Antes que tenga lugar el reclutamiento de nuevos empleados, los responsables de contratar a los nuevos trabajadores deben tener buena idea de cuales son las obligaciones del puesto y qué habilidades son necesarias para desempeñarlo. En vez de un procedimiento de errar o acertar que contrata a cinco personas por cada una que tiene éxito en el puesto, un método es analizar las obligaciones del puesto y los requisitos de habilidad antes de que principie el reclutamiento.

La descripción del puesto es una herramienta muy útil para determinar los tipos de personas que se necesitan. Este es un documento que resume los principales deberes y obligaciones inherentes a un puesto en particular. difiere de la especificación del puesto que éste es un resumen de las calificaciones personales necesarias en la persona que va a ocupar el puesto. Las descripciones de puestos varían de puesto a puesto y de organización a organización. Una descripción típica de puesto incluye la identificación del puesto por título, un resumen del trabajo que debe desempeñarse, y declaraciones que indican la naturaleza específica de las obligaciones. Conocer lo que requiere un puesto específico ayuda al gerente de personal a determinar las características deseadas en la persona que va a ser seleccionada para el puesto.

- **Reclutamiento y selección :**

Como ya se ha indicado, la importancia que tiene seleccionar a la persona "correcta" para el puesto, debido a que la calidad de las personas atraídas a su organización influirá en forma significativa en la calidad de las actividades de su organización. La elección de personal afecta no sólo a las utilidades y costos de una compañía, sino a la larga también a su imagen pública, su reputación e incluso la moral de sus empleados.

El reclutamiento puede tener lugar casi en cualquier parte, y en ocasiones es una actividad sorprendentemente casual. Entre las fuentes más típicas de personal están:

1. Empleados ya existentes (ya sea los personalmente interesados en el puesto vacante o los que estén relacionados con alguien que lo esté)
2. Solicitantes en persona.
3. Agencias de empleo (incluyendo las privadas, las estatales, las temporales).
4. Sindicatos y asociaciones.
5. Escuelas (incluyendo las escuelas comerciales, vocacionales secundarias y universidades).
6. Avisos clasificados en periódicos, publicaciones industriales y "agentes" de la comunidad.
7. Clientes actuales.
8. Competidores.

No existe un solo método para localizar a los solicitantes calificados.

Una vez que los solicitantes para un puesto en particular han sido localizados, hay cuatro actividades básicas que deben desahogarse antes de que la persona sea seleccionada para el puesto vacante. Estas son:

1. Examinar las formas de solicitud y curriculum vitae del individuo.
2. Aplicación de los test de empleo.
3. Entrevistas.
4. Evaluación de la experiencia, referencias y condición física del solicitante.

1. Forma de Solicitud:

El que solicita un puesto debe estar preparado para llenar una forma de solicitud. En ocasiones determinada información no se puede tener en memoria. El solicitante previsor, por lo general, prepara por anticipado ya sea un curriculum vitae o una hoja de hechos que resumen sus antecedentes y experiencia de trabajo. Algunos solicitantes no llegan más allá de la etapa de llenar la forma de solicitud, la que sirve para eliminar a los solicitantes obviamente no calificados.

2. Test para el solicitante:

Un test bien diseñado puede ser más objetivo respecto a algunos factores que lo puedan ser los entrevistadores. Las áreas típicas en que se puede aplicar este test a los solicitantes son habilidades, inteligencia, aptitud, intereses y personalidad.

Los test de empleo, si se usan, solo deben formar parte de todo el proceso de selección. Hay algunos individuos que podrían desempeñarse en forma notable en el puesto, pero que tienden a congelarse cuando se enfrentan a un examen escrito.

3. La entrevista:

El principal propósito de una entrevista es descubrir la información que no se puede discernir por la forma de solicitud. Básicamente, en el transcurso de una entrevista, usted debe intentar descubrir si el solicitante está capacitado para el puesto que solicitó. Sin embargo, este es el momento en que usted debe reconocer

que el solicitante interesado quizá tenga deseos - y también el derecho- de averiguar todo lo que pueda sobre el puesto y sobre la organización. En consecuencia, debe usted estar preparado para proporcionar al solicitante información respecto a salarios, horarios, responsabilidades, futuras oportunidades, historia de la compañía y actividades en curso.

Sus preguntas durante la entrevista deben ser de extremo abierto cuando sea posible, con el fin de obtener del solicitante toda la información posible, a menos que intente verificar su información respecto a la solicitud de empleo.

Peligros que se deben evitar al entrevistar:

Algunas cosas que deben evitarse al evaluar al solicitante son:

- **El denominado efecto Halo.**

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

- **Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado**

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. En otras palabras si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.

- **Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo**

Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que puede exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar.

- **Contratar personas que estén notablemente mal capacitadas para un puesto**

Sería ideal contratar personas que provienen todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Pero se debe entender y comprender muy claramente que nuestro país está conformado por personas de antecedentes muy distintos.

4. Evaluación del solicitante:

Si el solicitante ha satisfecho hasta ahora todas sus normas, entonces ha llegado el momento de comprobar sus referencias. Pocos son los gerentes que dan mucha importancia en estos días a las cartas de recomendación. Son más comunes como buenas fuentes de información objetiva, la calificación de crédito y las referencias de trabajo del solicitante. Una llamada telefónica personal puede ser una forma rápida y til de hacer averiguaciones sobre la historia de trabajo del solicitante. Una pregunta reveladora que formular al empleador anterior es: "¿Estaría usted dispuesto a recontratar al solicitante si alguna vez se presentara la ocasión?".

Exámenes médicos:

Los exámenes médicos son, por lo general, uno de los pasos finales en el proceso de empleo debido a su costo. No todas las compañías requieren un examen médico de preempleo.

Un examen médico sirve a dos propósitos principales: 1) ayuda a determinar si el solicitante tiene la capacidad física necesaria para desempeñar las tareas del puesto 2) protege a la organización contra reclamaciones futuras basadas en las condiciones físicas que existían anteriores al empleo.

Inducción

Un buen programa de orientación o inducción al empleado puede hacer mucho para ayudar a un empleado novato a tener un buen arranque en su carrera en su organización. Los temas típicos que los nuevos empleados necesitan conocer incluyen:

1. Historia de la organización, estructura organizacional y actividades principales.
2. Políticas y reglamentos de la organización.
3. Derechos y responsabilidades de los empleados y su relación con los trabajadores.
4. Compensación, prestaciones, facilidades y servicios a los empleados.
5. información diversa que pueda ayudar a los nuevos empleados a ajustarse a su nuevo entorno de trabajo.

El propósito de un programa de orientación no debe ser para esparcir toda la información posible a disposición del empleado. Un objetivo principal deberá ser reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Recuerde que los nuevos empleados están llenos de nerviosismo del primer día. Pueden sentirse abrumados por las muchas explicaciones que han escuchado y por conocer a tantas nuevas personas. Es de especial importancia el que usted exprese paciencia y una sincera comprensión para ayudar al nuevo empleado a adquirir seguridad en sí mismo.

Entrenamiento a los empleados:

Como supervisor, una de sus principales responsabilidades es ayudar a sus subordinados a desarrollar las habilidades específicas para el puesto, actividad que se llama entrenamiento.

Beneficios de un buen entrenamiento:

Cualesquiera que sean los objetivos son difíciles de alcanzar sin personal entrenado.

Los empleados bien entrenados tienen un efecto significativo en las organizaciones. Las que siguen son algunas de las ventajas claves que pueden resultar del entrenamiento.

1. Mayor productividad
2. Menor frecuencia de accidentes.
3. Mejor moral y sentimientos hacia los trabajos y los grupos de trabajo.
4. Oportunidades mejoradas de ascenso.
5. Mayor orgullo en el trabajo.
6. Necesidad disminuida de una supervisión estrecha, librando a los supervisores para otras tareas de importancia.

El proceso de Entrenamiento.

Las técnicas de entrenamiento varían mucho, desde conferencias de presentación al uso de actividades de representación, ayudas audiovisuales y estudios especializados.

Sistemas de evaluación del desempeño del empleado:

Como supervisor, debe esforzarse continuamente para estar al tanto de lo que está sucediendo con los subordinados.

El éxito de cualquier programa de evaluación depende en mucho del supervisor que lo administra.

Los sistemas de evaluación del desempeño del empleado - también llamados sistemas o estudios de evaluación del desempeño - típicamente se interesan con cualquiera o ambas de dos amplias áreas: 1) el desempeño del empleado, esto es, los resultados, y 2) los rasgos del empleado, como entusiasmo, cooperación y actitud.

Los sistemas de evaluación del empleado van de lo sencillo a lo complejo y se usan para una variedad de propósitos, entre los cuales se incluyen:

1. Determinar si los nuevos empleados deben ser retenidos o despedidos.
2. descubrir la necesidad de entrenamiento adicional del empleado o desarrollo.
3. Dar reconocimiento normal por un desempeño satisfactorio.
4. Determinar las promociones, transferencias y aumentos de salario.

X. CASO PRACTICO:

ANTECEDENTES:

La Compañía "ACESA" , es una de las compañías más fuertes dentro del ramo de la producción de una gran diversidad de productos de acero a nivel nacional y con una muy buena imagen a nivel internacional, cuenta con una gran diversidad de empresas aunadas a éste giro.

El departamento de Informática cuenta actualmente con un sistema que maneja tanto el control de inventarios, la producción, facturación, contabilidad, pedidos, y compras.

Con este sistema se le da soporte a siete plantas ubicadas dentro del área metropolitana y a una planta ubicada en la ciudad de México. Todas ellas pertenecientes al grupo; El soporte incluye capacitaciones, atención a usuarios, implantaciones, programación, apoyo a los usuarios en los inventarios, etc.

En diciembre de 1995 el departamento estaba integrado por:

- 1 Coordinador,
 - 3 Líderes de Proyecto,
 - 4 Analistas de sistemas
- (Ver Organigrama pag. 36)

La antigüedad de los empleados del departamento, está en un promedio de 3 años.

En Marzo de 1996 renunció el Coordinador del área, debido a una mejor oferta de salario.

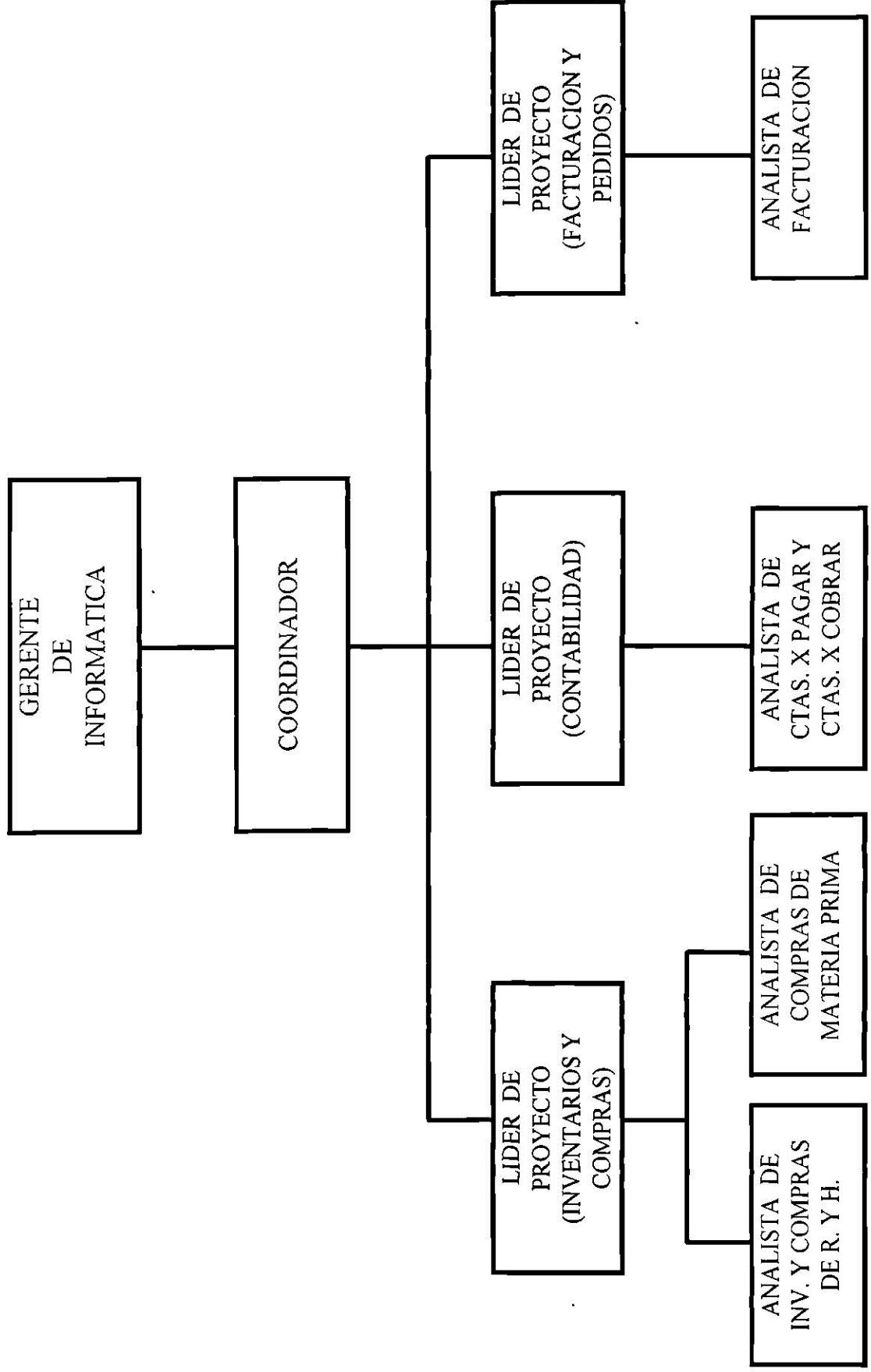
En Junio del mismo año, renunció un analista de sistemas del Módulo de Compras, siendo el mismo caso que el del coordinador, por una mejor oferta en cuanto al salario.

En Septiembre del año en curso presentó su renuncia un analista del Módulo de Facturación.

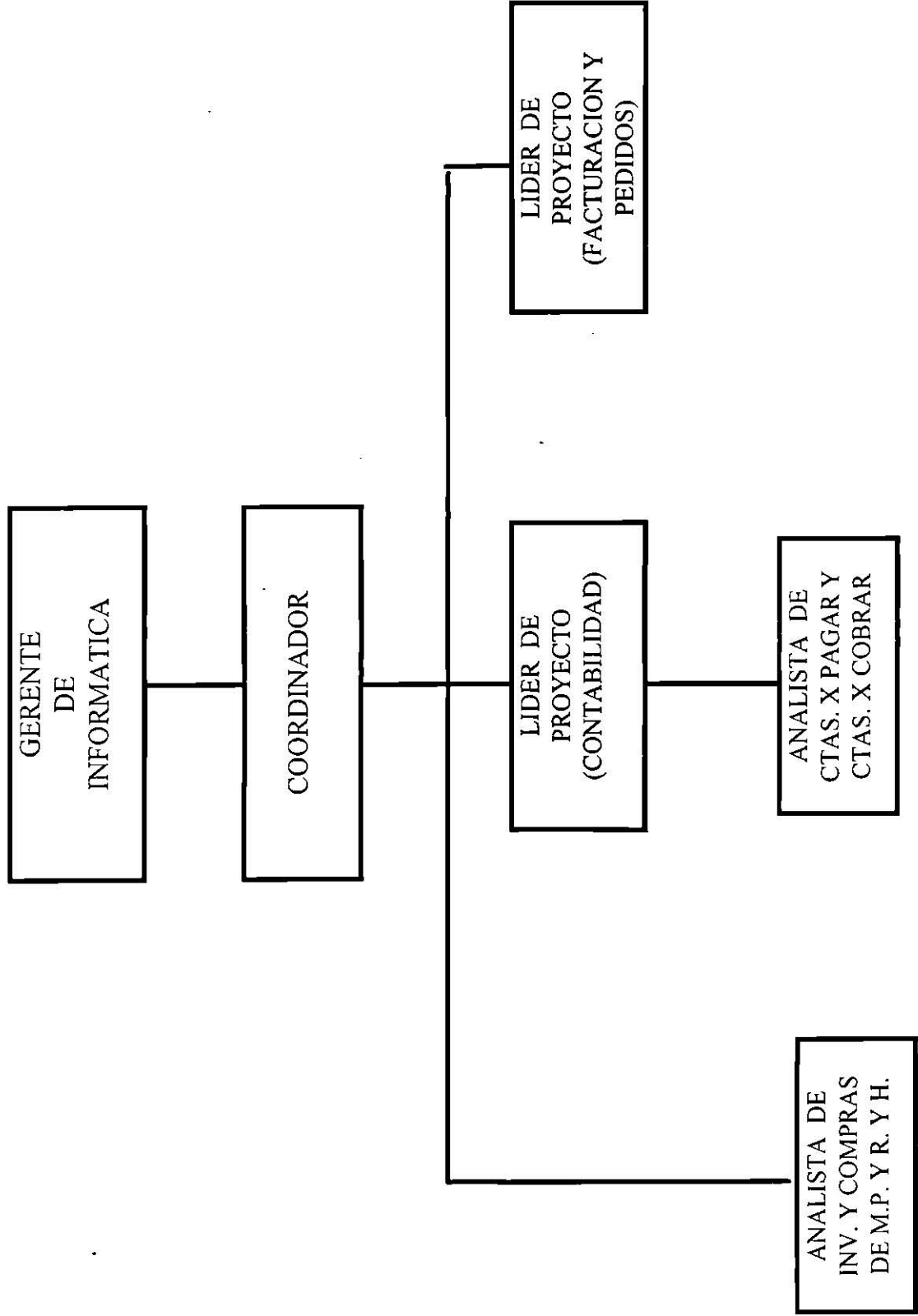
En Septiembre, se contrató a un nuevo coordinador del área para cubrir la vacante que se tenía.

En diciembre renunció un líder de proyecto del área de Inventarios.

ORGANIGRAMA ANTERIOR:



ORGANIGRAMA ACTUAL:



SITUACION ACTUAL:

Actualmente, la coordinación se encuentra integrada por:
2 Líderes de Proyecto y 2 Analistas. (Ver Organigrama pag. 37)

La responsabilidades que tenían las personas que renunciaron, recayeron tanto en los líderes de Proyecto y en los demás analistas. Hasta la fecha no se ha contratado personal para cubrir las vacantes.

El principal problema dentro del departamento es la ALTA ROTACION DE PERSONAL.

Esto debido principalmente a los bajos sueldos que se perciben, así como también debido a la Alta responsabilidad y poca Autoridad con que se cuenta.

La inconformidad se manifiesta día a día, por medio de los comentarios de la mayoría de los compañeros.

Los bajos sueldos que se perciben, han provocado que los nuevos elementos sean gente sin experiencia, y que la gente con experiencia abandone el departamento en busca de mejores oportunidades.

Actualmente en el departamento no se imparte ningún tipo de capacitación para el personal, así sean los nuevos elementos del departamento.

El no cubrir a tiempo las vacantes que se tienen, ha provocado una sobrecarga de trabajo para los demás compañeros, así como también un retraso en cuanto a los planes de trabajo programados, siendo éstos proyectos de implantaciones en las empresas que no cuentan con el sistema.

El gerente hasta la fecha no ha hecho nada por tratar de mejorar la situación tan crítica por la que está pasando el departamento.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

ALTERNATIVA (A)

El departamento de Recursos Humanos haga una valuación de los puestos, y así determinar el valor real del puesto.

Se contrate el personal necesario con experiencia para cubrir las vacantes en el departamento.

Se lleve a cabo una buena supervisión de personal, tanto de la coordinación como de la Gerencia, y así definir un plan de trabajo bien estructurado, teniendo en cuenta el poco personal con el que se cuenta.

Se impartan cursos para el personal tanto del sistema que se maneja como de otro tipo de sistemas, para mantener actualizado al personal.

ALTERNATIVA (B)

En caso de que no se haga dicha valuación de puestos, que se platique con el personal, para que de alguna manera se llegue a un acuerdo.

Motivar al personal de alguna otra manera, puesto que solo se siente la presión de los jefes, y no se tiene ninguna muestra de satisfacción cuando se hace un trabajo bien realizado.

Si no se pueden aumentar los sueldos, que éstos se compensen con algún otro tipo de prestación.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

SUPERVISION, GUIA PRACTICA PARA LA ADMINISTRACION DE PRIMERA LINEA.

STAN KOSSEN

1986, CIA. EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V.

MEXICO 1994

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

FERNANDO ARIAS GALICIA

EDITORIAL TRILLAS, S.A.

MEXICO, D.F.

REVISTA EXCELLENTIA

REVISTA DEL COLEGIO DE GRADUADOS DE ALTA DIRECCION.

EDITORIAL GRAD, S.A. DE C.V.

NUMERO 46

VOL.5, 1995

MEXICO, D.F.

