

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



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

**TRABAJO PRACTICO PROFESIONAL
COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

PRESENTA

LAURA ESTHER SIFUENTES ACOSTA

ASESOR:

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
JUNIO DE 1994

TL

HF5549

S53

c.1



1080096912

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



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

**TRABAJO PRACTICO PROFESIONAL
COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

PRESENTA

LAURA ESTHER SIFUENTES ACOSTA

ASESOR:

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ



**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
JUNIO DE 1994**

T
H FSS49
SSB
/



AGRADECIMIENTOS:

A Dios por haberme permitido terminar la carrera de Ingeniero Administrador de Sistemas en la compañía y recuerdo de mis seres queridos.

A mis padres José Félix Sifuentes Zavala y Lourdes Acosta de Sifuentes con admiración y respeto por su recuerdo y educación de la vida.

Al Profr. José L. Arredondo Díaz por su incomparable ayuda al dirigirme con atinada sapiencia en la realización del trabajo práctico.

A mis hermanos por el cariño que me muestran y que me estimula a seguir adelante.

Al Q.B.P. Raúl Daniel Aguila Zamora por apoyarme en muchos momentos difíciles y cruciales de mi carrera.

A mis compañeros e inolvidables amigos de la generación . 89 - 93 de I.A.S.

A todas las personas que de alguna manera influyeron en mi vida para que tuviera una formación académica.

A TODOS USTEDES MIL GRACIAS

INDICE

I.- JUSTIFICACION DEL CURSO.	1
II.- INTRODUCCION.	2
III.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACION.	3
3.1.- Funciones de supervisión.	8
3.2.- Actitudes apropiadas de supervisión.	12
IV.- COMPRENSION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.	14
4.1.- Estilos de dirección.	17
A) El autócrata consumado.	
B) El estilo paternalista.	
C) El estilo indiferente.	
D) El estilo demócrata.	
E) El estilo de rienda suelta.	
V.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.	24
5.1.- FUENTES DE PROBLEMAS EN LA COMUNICACION.	28
A) Barreras a la comunicación efectiva.	
B) Barreras en el lenguaje.	
C) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.	
D) Barreras creadas por el puesto.	
E) Barreras creadas a través del manejo del tiempo.	
F) Barreras creadas a través de los espacios.	

5.2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.	33
VI.- SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.	39
6.1.- ENTREVISTAS DE SELECCION.	41
A) Técnicas de entrevista.	
B) Preparación de la entrevista.	
C) Conducción de una entrevista exitosa.	
D) Peligros que debe evitar al entrevistar.	
6.2.- ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.	47
6.3.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.	48
A) Beneficios de la capacitación.	
B) Programa de capacitación.	
VII.- CASO PRACTICO.	53
7.1.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	56
7.2.- SOLUCIONES DEL CASO PRACTICO.	57
VIII.- BIBLIOGRAFIA.	60

I.- JUSTIFICACION DEL CURSO.

Decidí llevar el curso de la administración y la supervisión efectiva de personal debido a que es un área que se encuentra en todos los aspectos de la vida y principalmente en donde prestaré mis servicios orientándome de como relacionarme con la gente con quién tendré trato directo. Ya que sin duda alguna tendré un jefe y habrá personal a mi cargo donde la enseñanza de este curso me ha mostrado como manejar situaciones problemáticas o cotidianas donde se necesitarán tomas de decisiones adecuadas.

Por otra parte, si emprendo un negocio propio necesito saber como administrarlo, conocer el tipo de actitudes y hábitos de trabajo que logran el éxito de una empresa.

Como es la importancia del incremento a la productividad, satisfacer al cliente, reducir los errores, recalcar la calidad y mostrar a los empleados que son la parte esencial de la empresa.

II.- INTRODUCCION.

Una de las actividades humanas más importantes es, la administración, debido a que todos los administradores de cualquier nivel y de toda clase de empresas, tienen la tarea básica de crear y mantener un medio ambiente laboral en el cuál los individuos, trabajando en grupos, pueden realizar misiones y objetivos específicos. Administrar no es solo función del presidente de la corporación o del general del ejército, sino también del supervisor de la línea de montaje o del jefe del pelotón. Una administración eficaz y perceptiva exige que todas las personas responsables del trabajo de otros, cualquiera que sea su nivel y el tipo de empresa, se consideren a si mismas como administradores. (4).

El presente trabajo nos ayudará a comprender el proceso administrativo, el singular papel del supervisor en la organización, sus funciones y actitudes apropiadas para comprender y desarrollar un estilo efectivo de liderazgo el cual involucra el mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y superiores conociendo los tipos de barreras de comunicación que puede existir al dar ó recibir información, tomar decisiones, transmitir órdenes, etc. así como también, llevar el proceso de selección, orientación y capacitación de personal para obtener el éxito de la empresa.

III.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR

PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACION.

Es más fácil entender algo tan complejo como la administración , si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.. (13).

PROCESO ADMINISTRATIVO

* *Planeación:* Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos . Se ocupa , pues, de los medios, (como se debe hacer) y de los fines (que es lo que se tiene que hacer). (8).

* *Organización:* Consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable, para supervisarlo, y la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa. (4).

*** Integración:** Se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario.

*** Dirección:** Se define como el proceso de influir sobre las personas para que se afanen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales. (4, 13).

*** Control:** Es el proceso de monitorear de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa. (8,12).

La administración alcanza el éxito o el fracaso, puede ligarse en la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

La administración no se aplica, solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida.- No creerlo así, es mostrar

ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana, la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único.

La administración es una actividad fundamental; asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para cumplir con metas de grupo. (4).

Los supervisores son, por así decirlo, los ligamentos, tendones y fortaleza de una organización .- Proporcionan las articulaciones. *Sin ellos, nada se puede mover* (Peter F. Drucker) . (5).

Se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, se les considera como la primera línea de la administración. (5).

La diferencia que existe entre un administrador y un supervisor radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos.- El supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas y el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

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

En la actualidad la supervisión son el enlace técnico entre la estructura de la administración y la estructura operativa de cualquier organización.

Como principiantes que, son los nuevos supervisores deben aprender a supervisarse a sí mismos, a motivar a los empleados, a escuchar, planear, delegar el trabajo, corregir errores, resolver problemas, tomar decisiones, informar sobre el desempeño, entrenar y disciplinar. (3).

Sin embargo no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo. A los supervisores se les considera directamente responsables del desempeño de los empleados.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo y liderazgo demostrado, experiencias en otras empresas o antecedentes educativos.

Los supervisores necesitan desarrollar tres amplias categorías de habilidades: Técnicas, de relaciones humanas y administrativas. (5).

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requiere en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como

supervisor es una práctica muy común y peligrosa, debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se adaptan a las actividades de supervisión, trae como consecuencia un desempeño deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

3.1.- FUNCIONES DE SUPERVISION.

La principal función de un administrador en cualquier nivel de la empresa es crear o ayudar a crear medios ambientes, en los que las personas estén dispuestos a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales.

Los supervisores son en efecto, manipuladores.

HABILIDADES DE LOS SUPERVISORES

- A) Los supervisores deben tener habilidades conceptuales.*
- B) Los supervisores deben tener habilidades interpersonales.*
- C) Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo.*
- D) Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez como decirles en caso contrario.*
- E) Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único.*
- F) Los supervisores deben ser comunicadores efectivos.*

Un requerimiento importante y que con frecuencia se pasa por alto es la capacitación y el desarrollo de los empleados.

Son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

La planeación equivale a seleccionar entre diversas líneas de acción opcionales y futuras, las de la empresa en su conjunto y las de cada uno de los departamentos o secciones que la conforman.- Implica la selección de los objetivos de la empresa y de las metas departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

La Planeación tiende un puente entre nuestra posición actual y la posición a la cual pretendemos llegar. (4).

La planeación es una actividad esencial para los supervisores ya que determinan las acciones que habrán de seguirse a futuro.

La planeación necesita una actividad llamada control, que implica la creación de sistemas para vigilar el desempeño real , para asegurar que las actividades van encaminadas en la dirección de los objetivos. (5).

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.- Aunque por desgracia en otras empresas la autoridad de supervisores sobre este punto esta altamente restringida por asesores especialistas, la alta administración o el sindicato.

Los supervisores son los líderes formales de trabajo y por lo tanto los ejemplos que muestran y las actividades que exhiben afectan a la conducta de sus subordinados.-

La aceptación de un puesto de supervisión separa a una persona de los otros empleados.

Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel, la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel del supervisor .- Y al hacerlo deben de considerar tres puntos importantes:

- 1.- Los supervisores son parte del equipo de administración, y se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores de los trabajadores.*
- 2.- La administración y los asesores especialistas deben reconocer y tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición de sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo.*
- 3.- Los asesores especialistas en particular deben de reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría*

necesaria como parte de su desarrollo y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

3.2.- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.

- A) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor, como las expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.*
- B) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y decisiones del alto nivel.*
- C) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.*
- D) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados.*
- E) Los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar mas que de castigar.*
- F) Aunque no siempre es factible los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo, sin poner en peligro los requerimientos de la producción.*
- G) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulso intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional.*

H) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.

I) 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 otro no puede confiar en su palabra.

J) Deben mantener un clima de trabajo en que los empleados pueden expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

IV.- COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

En este punto analizaremos el concepto liderazgo desde perspectivas amplias que puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de los individuos que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal.

Los administradores se convierten en líderes cuando pueden dominar las habilidades necesarias para satisfacer los requisitos que exigen la mayor parte de los puestos administrativos. (10).

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.

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.

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

Es importante reconocer, además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, haciendo una generalización amplia los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos o participativos.

La mayoría de las empresas son mas reducidas o mas estrechas en la cúspide que en la base, aunque estas varían en forma y número.

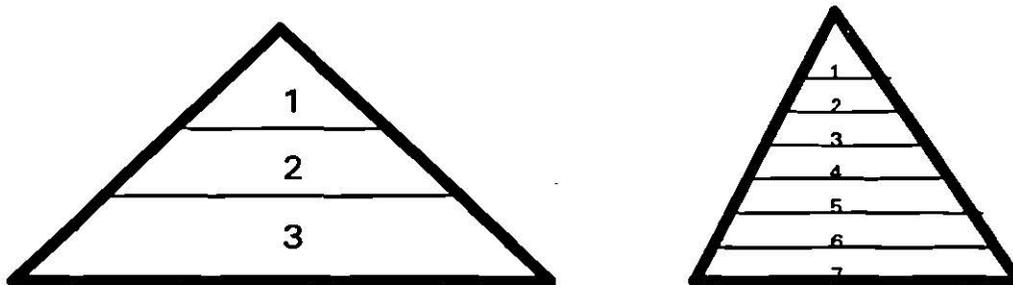


FIG. 1

En la actualidad la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación.

LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo.- Si no se discriminan, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a

quienes merecen más, y se recompensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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

- A) Los valores sociales cambiantes. Por ejemplo la tendencia excesiva a la igualdad.*
- B) La legislación que protege derechos de los trabajadores.*
- C) Oferta y demanda del mercado de trabajo.*
- D) Competencia, nacional y extranjera.*
- E) Disminución de los márgenes de utilidad.*
- F) Los sindicatos y su poder.*
- G) Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.*
- H) Los niveles superiores de educación formal de los administradores.*

Estos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

4.1.- ESTILOS DE DIRECCION

(TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).

Dirección: Es un conjunto de habilidades desarrolladas que intentan influir o cambiar el comportamiento de otros para alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales. (5).

La dirección es acción, no posición. (Donald H. Mc Gannon).

A) EL AUTOCRATA CONSUMADO:

Para dirigir el grupo se apoya éste únicamente en la autoridad que le da la organización formal, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Se debe tener presente que existen tres tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe reconocer y desarrollar y que son las siguientes:

1.- Jefatura : Basado en fundamentos racionales.- 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 al puesto que ocupa.

2.- Liderazgo: Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales y representa a lo opuesto a la autoridad racional.

3.- Profesional: Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe poseer.

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.

Este tipo de supervisor no prepara, ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar.

POSIBLES REACCIONES DE GRUPO

A) Sumisión y resentimiento.

B) Aceptación mínima de responsabilidad.

C) Irritabilidad.

D) La gran satisfacción es “ hacer tonto “ al supervisor. (9).

B) EL ESTILO PATERNALISTA:

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad si no la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemocrata, sí reúne al grupo a tomar decisiones, aunque el siempre tome “ la ultima palabra “. Se le ha llamado también “ manipulador “.

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) Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.*
- D) Nadie desarrolla ideas positivas.*

C) EL ESTILO INDIFERENTE:

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

POSIBLES REACCIONES DE GRUPO

- A) La moral del trabajo y la productividad al mínimo.*
- B) Descuido del trabajo, rendimiento bajo.*
- C) El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.*
- D) No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.*
- E) Nadie sabe que hacer, ni que esperar.*

D) EL ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA).

El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponda: Es decir; afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados. Sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

POSIBLES REACCIONES DE GRUPO

- A) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.*
- B) Producción de excelente calidad y cantidad (Si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).*
- C) Excelente trabajo en grupo.*
- D) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.*
- E) Menos problemas de rendimiento y motivación.*
- F) El Supervisor está mas descansado y puede planear el tiempo que ejerce su dirección constructiva.*
- G) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.*

H) Sienten que pertenecen a un todo despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a las que llega el grupo. (9).

E) EL ESTILO DE 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, sus subordinados están “ *libres de alcanzar esos objetivos* “ en la manera que crean sea la mejor.

POSIBLES REACCIONES DE GRUPO

A) La productividad generalmente es baja.

B) El producto no es de calidad.

C) Los individuos tienen poco interes en su trabajo.

D) Generalmente la moral y la cooperación son bajas. (9).

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

Basándose en sus estudios, Fiedler describió tres dimensiones críticas de toda situación de liderazgo que ayudan a determinar el estilo de liderazgo que más conviene para el caso (4) :

1.- Poder del puesto: Se trata del poder que el propio puesto otorga a su titular y que le permite hacer que los miembros de su grupo acaten sus órdenes, pero que se diferencian de otras fuentes de poder, como pueden ser su personalidad o su experiencia; en el caso de los administradores, este es el poder que les otorga la autoridad organizacional.

2.- Estructura de la tarea: Con esta dimensión Fiedler pretendía determinar la medida en que es posible especificar con claridad las tareas para realizar, así como las personas responsables de llevarlas a cabo.- Si las tareas están claras (En contraste con situaciones donde las tareas son vagas y poco estructuradas), la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y es posible definir con mayor precisión cuales son los miembros del grupo responsables del desempeño.

3.- Relaciones líder - seguidores: Esta dimensión se refiere a la medida en que los miembros del grupo aceptan y confían en su líder y están dispuestos a seguirlos; según Fiedler ésta es la más importante desde el punto de vista del propio líder, puesto que las dos dimensiones están casi por completo, bajo el control de la empresa.

El supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado (Liderazgo situacional).

El supervisor efectivo debe ser consciente de su fuerza, analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades así 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 mandándolos de una manera arrogante.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, si no que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

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

Los seres humanos somos 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 es un medio no un fin. (14).

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

La comunicación capacita al gerente a obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar los problemas, para saber las acciones que probablemente sean necesarias para lograr ciertos objetivos. (14).

En cualquier puesto formal e 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

trasmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. (4,9).

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

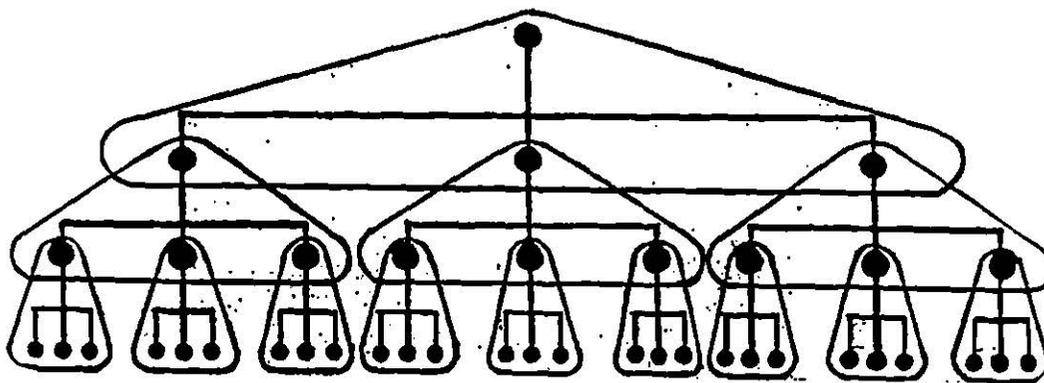


FIG. 2 SISTEMA DE COMUNICACION DE PIVOTE DE ENLACE.

Cada eslabón representa una unidad de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados.

El pivote que se encuentra en la cumbre del eslabón representa el supervisor.

En la mayoría de las empresas los empleados están enlazados con otros grupos de empleados a través de relaciones formales e informales.

Cuanto mas interacción formal e informal tenga lugar, mayor eslabonamiento existirá el tipo de comunicación y las personas implicadas en estos procesos

definen las disposiciones de los pivotes de enlace, los sistemas de comunicación del pivote de enlaces son dinámicos debido a que combinan las relaciones formales e informales.

Los supervisores que se encuentran en 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 través de la interacción con sus compañeros.

Es lamentable que la mayor parte de los supervisores, tengan que aprender con dureza, que comunicamos constantemente lo que decimos o no decimos y lo que hacemos o no hacemos. (11).

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, por parte del emisor del mensaje.

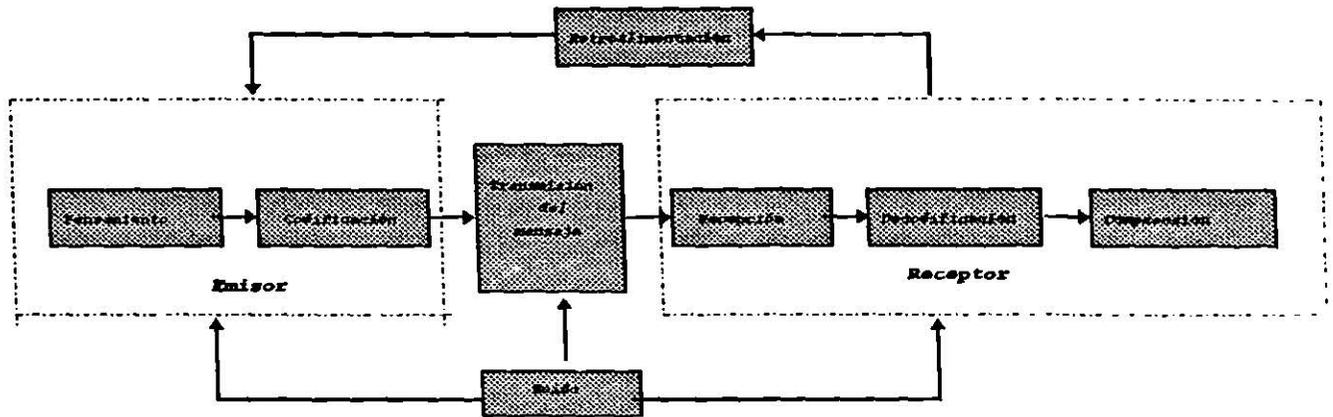


FIG. 3 MODELO DE UN PROCESO DE COMUNICACION.

Se origina una idea con el deseo de comunicarla, el originador de la idea la codifica y la comunica a través de símbolos, gestos, sonidos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual, directa o indirectamente al receptor que se pretende. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

La comunicación se inicia cuando el emisor, que tiene una idea o un pensamiento, lo codifica de manera que pueda ser comprendido tanto por el propio emisor como su supuesto receptor. (4).

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

La retroalimentación convierte las comunicaciones en una calle de dos sentidos, al permitir que el receptor se convierta en emisor y viceversa. (3,9).

5.1 .- FUENTES DE PROBLEMAS EN LA COMUNICACION.

A) BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA:

El supervisor debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales, en una palabra sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros , y estos pueden distorsionar la comunicación entre dos personas.

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

B) BARRERAS EN EL 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. Conforme mas

C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios.

Por ejemplo: Adolescente, católico, bautista, ingeniero, italiano, negro, etc. son imágenes que comunican una idea.

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

D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.

(PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA).

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente. Por ejemplo: Con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración de mercado, los impuestos, 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.

Los receptores interpretan la comunicación a través de sus filtros, los sentimientos de los receptores ocasionan una filtración efectiva de comunicaciones. Un

factor clave para problema de filtración es comunicar en termino de los valores de los receptores y en un lenguaje que comprendan.

E) BARRERAS CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.

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

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

F) BARRERAS CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.

Las personas somos criaturas con conciencia territorial.

En las empresas 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.

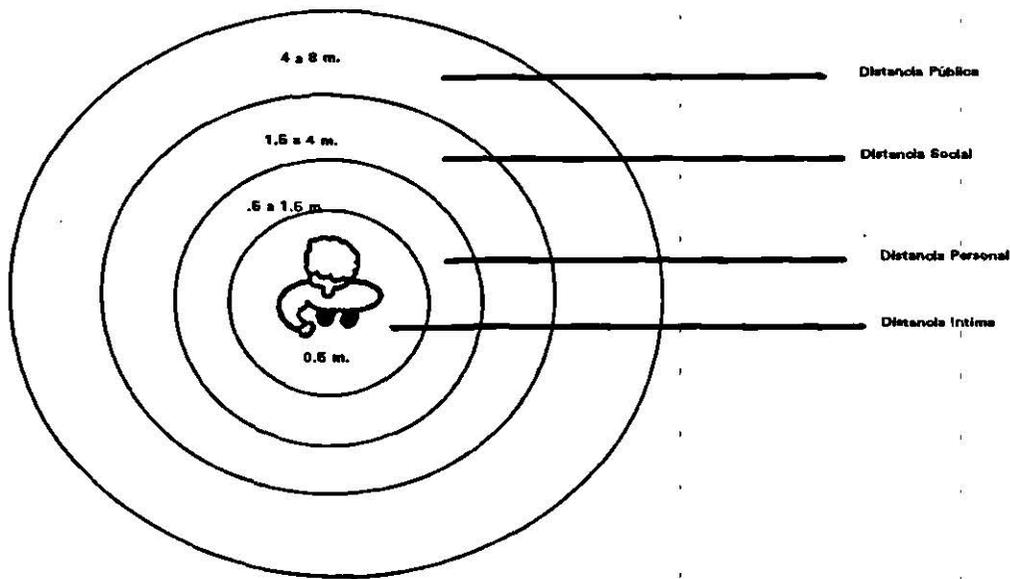


FIG. 5 CATEGORIAS DEL ESPACIO PERSONAL

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.

Los supervisores, en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, estas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas subyacentes de los problemas ya que la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.

5. 2 .- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.

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

CANALES FORMALES DE COMUNICACION

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos.

Es fácil identificar estos canales a partir de los canales formales de autoridad y responsabilidad como lo son: Los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente cuando se comunican con los empleados.

La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

Una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte mas baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre.

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

Cuando la comunicación ascendente no funciona y se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, se acumularán como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización.

La clave para evitar estos tipos de problemas es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se pueden expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades.

Además de comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales.

Estas pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal, el flujo de

información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACION

(RUMORES)

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando.

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

CARACTERISTICAS BASICAS DE LOS RUMORES

- 1.- Transmiten la información con rapidez.*
- 2.- Son de naturaleza predominantemente verbal.*
- 3.- Se orientan a la difusión de eventos extraordinarios.*
- 4.- Se orientan a las personas más que a las cosas.*
- 5.- Son los trabajadores quienes principalmente los controlan y los nutren.*
- 6.- Sirven de motivador a los empleados. (3).*

Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas:

- 1.- Se debe establecer una relación de confianza entre los empleados.*
- 2.- No se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados.*
- 3.- Los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados. Y explicar el significado de ciertos cambios que los empleados antes de que se generen significados distorsionados.*

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRASMISION

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

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

Si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados (Como supervisor) se sientan resentidos y menospreciados.

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

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

Otro factor importante es el tono de la voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar ya que hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

DOS TECNICAS PARA OBTENER Y EVALUAR LA RETROALIMENTACION

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

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones.

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

- A) La historia de la empresa, sus productos y/o servicios.*
- B) Las políticas y procedimientos de empresa que les afectan.*
- C) Los principales planes de la empresa para efectuar cambios, y la forma en que los empleados se verán afectados.*
- D) Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa.*
- E) Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.*
- F) Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.*
- G) Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.*
- H) Información sobre el futuro y prospectos de la empresa.*
- I) La condición financiera de la empresa de una manera general.*
- J) Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios.*

Esta lista no es exhaustiva de ninguna manera, pero puede ser útil para los supervisores al planificar y organizar las comunicaciones con sus empleados.

VI.- SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. (1,7).

Los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes, aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección.

El costo de reclutamiento de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en los últimos años, es bastante común el hecho de que cada vez escasean más los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las empresas.

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

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del periodo de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema.

Es esencial que los supervisores participen de manera “ formal “ en el proceso de selección, orientación y colocación.

Las etapas mas usuales, y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos para lograr la realización de una selección (7):

- 1.- *Hoja de solicitud.*
- 2.- *Entrevistas.*
- 3.- *Pruebas: Psicotécnicas y/o prácticas.*
- 4.- *Investigaciones.*
- 5.- *Exámen médico.*

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

6.1 .- ENTREVISTAS DE SELECCION.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. (1).

El objetivo de la entrevista es el de examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de ésta manera cada uno de ellos pueda decidir ofrecer o aceptar un puesto.

A) TECNICAS DE ENTREVISTA:

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas.

A) Entrevista dirigida: Es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante.

La ventaja es que el entrevistador, trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria.

La desventaja es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. (15).

B) Entrevista no dirigida: Es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades. La ventaja es que se obtiene una imagen más completa del solicitante. La desventaja es que más difícil de dirigir , ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchen con efectividad. (15).

Una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes. Cuando existe esta combinación los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia variedad en sus respuestas.

B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA:

Normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito:

- A) Establecer un plan de estudios de entrevista, para ayudar a tomar la decisión mas inteligente acerca del solicitante.*
- B) Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.*
- C) Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua, y ayudará el ambiente fisico para la entrevista así como el ambiente mental.*
- D) Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. (15).*

C) CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA:

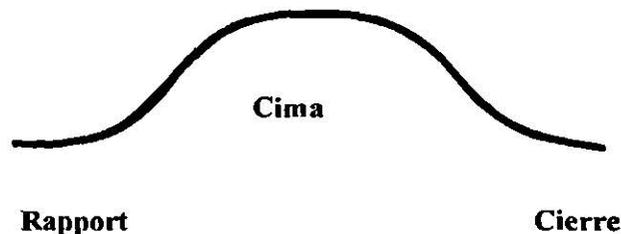


FIG. 6 FASES DE LA ENTREVISTA.

Rapport: Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal.

Utilizando el vestido, títulos, ambiente del clima. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante, son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante. (1).

Cima: Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud. (1).

Los supervisores deben asegurarse de no hacer preguntas que violaran la ley. (15).

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

Cierre: Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente, se le de a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. (1).

D) PELIGROS QUE DEBE EVITAR AL ENTREVISTAR:

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo.

A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

- A) El denominado efecto de halo:* Todas las personas que tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les son similares física, psicológica y socialmente que con personas que son diferentes en cualquier aspecto.
- B) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.*

Por ejemplo, el entrevistador puede concluir, a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante.

Este puede no estar vestido a la moda.
- C) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo.*

Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.
- D) Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.*

E) Exceso de comparación con los empleados actuales.

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

6.2.- ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.

El objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos.

A sus grupos de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

La principal responsabilidad de orientación recae usualmente en los especialistas de personal. Eso es un error, *la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores.*

Los especialistas de personal deben de auxiliar a los supervisores y no lo contrario.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

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

6.3.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

La capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño.

El desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

El objetivo de la capacitación es una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestrado se vuelva más útil y productivo para el mismo y para la organización de la que forma parte. (2).

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, pueda con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones.

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

Algunos de los programas mas comunes sobre capacitación y desarrollo:

- A) Capacitación por inducción.*
- B) Capacitación hacia nuevas técnicas.*
- C) Capacitación por equipo y procesos.*
- D) Capacitación para desplazamiento tecnológico.*
- E) Capacitación correctiva.*

Algunas técnicas de capacitación: Juegos de negocios, el uso de películas, programas de lectura, diagramas, dispositivos y muchos otros recursos son usados de acuerdo a la necesidad del programa de capacitación. (2).

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

- A) 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.*
- B) Desarrollar en los entrenados una serie de hechos e ideas conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar, mental y físicamente lo que deben hacer y porque deben hacerlo.*

C) Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales.

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION:

Para el supervisor: Los supervisores participan en la capacitación de empleados interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor.

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados.

Los supervisores ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

Tienen mayor tiempo para administrar.

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

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

Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

B) PROGRAMA DE CAPACITACION:

Objetivos específicos y generales que deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa en un programa de capacitación:

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

Se debe tener presentes que los empleados no siempre desean la capacitación, algunos de ellos han estado fuera de la escuela durante muchos años o que tuvieron un mal desempeño dentro de ella, desarrollan temores reales hacia los programas

formales de capacitación. Se debe recordar que las personas trabajan con propósitos personales.

La aplicación de programas de apoyo que comprendan recompensas, retroalimentación y cambio del clima organizacional permitirá mejorar las probabilidades del éxito, de los programas de capacitación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. (2).

Los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones.

VII.- CASO PRACTICO.

COMPAÑIA DE ACEITES INDUSTRIALES.

Compañía de Aceites Industriales, fundada en 1967 por el Ing. Daniel Rdz. y Ing. Mario Gzz. distribuyendo sus productos como son: Aceites solubles para maquinado, de temple, de corte .etc, así como aceites para el área textil y papel. En el área metropolitana, debido a la gran demanda comienzan a introducirse en el mercado nacional. Motivo por el cuál se asocian con una firma Estadounidense de fama mundial para ser sus concesionarios. Esto hace que la Cia. de Aceites Industriales se consolidé como líder en su ramo obteniendo ganancias substanciales contando con clientes como: Chrysler de Saltillo, V.W. de Puebla, Nissan de Aguascalientes, Rimex de Torreón, General motors, Rassini de Piedras Negras, AHMSA, Conek, Papelería Maldonado, etc.

En 1974 fallece el Ing. Daniel Rdz. quedando la dirección a cargo del Ing. Mario Gzz. quien tiene la responsabilidad de la preparación académica de Daniel Rdz. hijo, para que posteriormente ocupe la dirección de la empresa, esto ocurre en 1994, donde anteriormente tenia puestos ejecutivos que le permitían mantenerse al tanto del mecanismo que involucra dirigir una empresa. Debido a éste nombramiento se crea la dirección general de zona norte por el Ing. Daniel Rdz.

hijo y la dirección general zona sur por el Ing Mario Gzz. (ver fig.7). Anteriormente la empresa desafió un movimiento de huelga en 1989 y la solución que determinaron fue la liquidación de todo el personal sindicalizado avocándose desde entonces a la contratación de personal nuevo privándole las prestaciones que tenía el antiguo personal y contratándolos como eventuales con solo las prestaciones que marca la ley. Este problema impactó a la economía de la empresa por lo que los salarios se mantuvieron bajos, concediendo la compañía solamente aumentos menores en los siguientes años al nuevo personal, y pocas prestaciones que se lograron; los operarios solicitan un considerable aumento de sueldo, capacitación constante, compra de equipo nuevo y contratación de personal que sustituya al que por motivos de renuncia u otras razones ha dejado a la empresa, la CIA. de Aceites Industriales, arguye que las ventas han ido disminuyendo y solo se han registrado pérdidas, motivo por el cual no se han tomado en cuenta dichas peticiones, esto crea inconformidad del personal sindicalizado y de empleados.

El Ing Daniel Rdz. hijo y el Ing. Mario Gzz. junto con la gerencia administrativa han discutido la situación de la empresa, donde algunos proponen que se realice un recorte de personal y con ese "ahorro" aumentar los sueldos pero sin concederles las demás peticiones, el Ing. Mario Gzz. se opone a dicha solución diciendo que no es el camino adecuado, porque se han presentado renuncias a

nivel de gerencia de ventas (Zona norte y sur), empleados como químicos, secretarias, personal de producción y de aseo quienes no se han sustituido. Al final de la junta se llegó al acuerdo de que efectivamente el mejor camino es no recorte de personal pero tampoco concederán aumentos. Los obreros están inconformes porque no lograron el ingreso a su salario, ni ha habido capacitación y se han enterado que a los ejecutivos de la compañía recibieron un ingreso substancial.

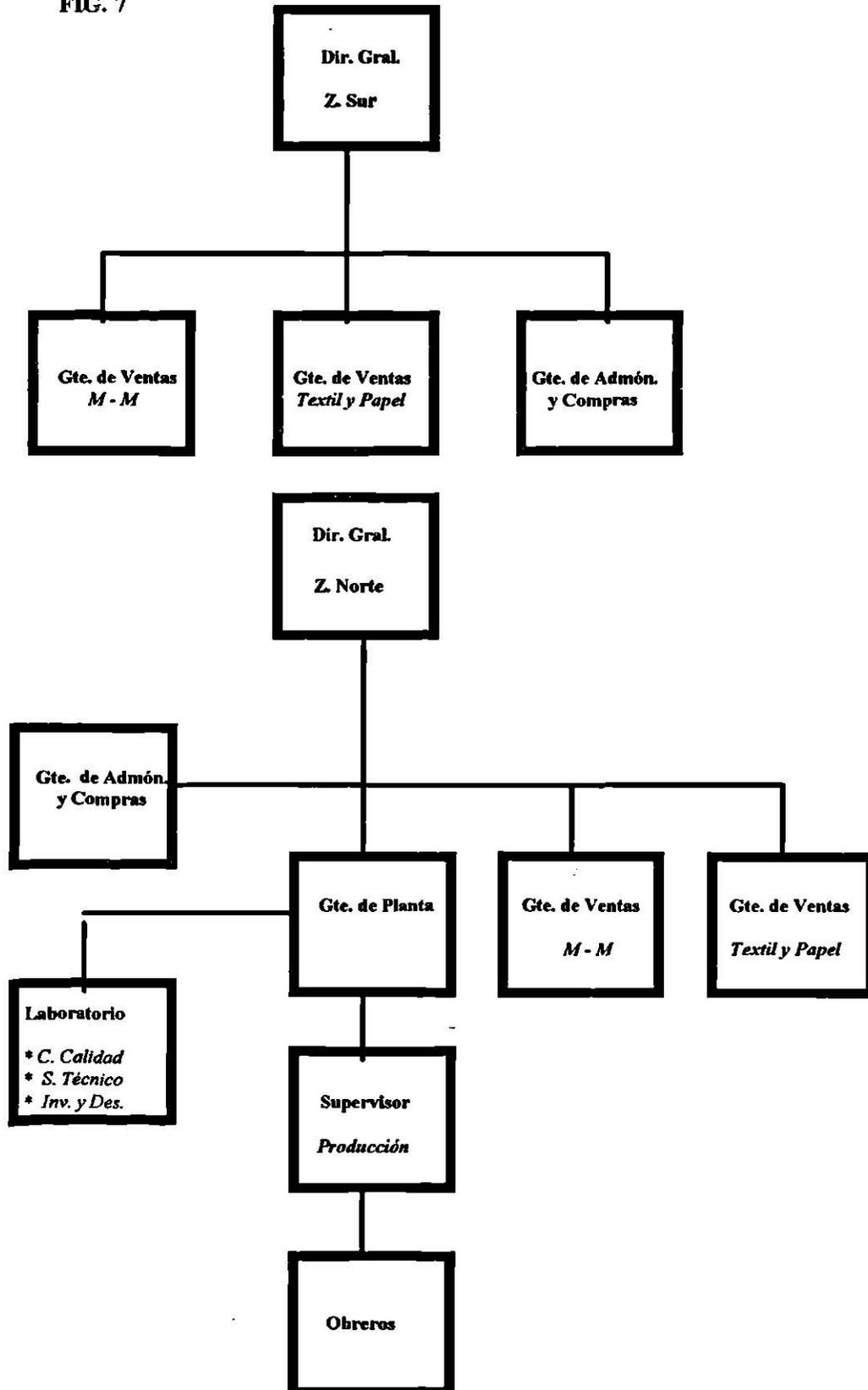
La compañía no repunta y en los últimos cinco años no han tenido utilidades y solo en 1994 se dio una cierta compensación para evitar más inconformidades.

Se contrataron consultores profesionales para determinar cuál es el problema real de la empresa que no mejora, éstos determinaron después de varios meses de auditoría a los diferentes departamentos que el problema radica en ventas.

**** Personas en nómina son 95, habiendo contado con 125 de personal.***

7.1.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

FIG. 7



7.2.- SOLUCIONES DEL CASO PRACTICO.

1.- Ha habido una planeación deficiente, debido a que, los administradores (gerentes), no toman en cuenta que la base de toda empresa son los obreros. Entonces, la solución estaría en oír los reclamos de los obreros usando el método japonés que consiste en reducir los dividendos, primeramente de los gerentes, y en caso de que la empresa no mejore, reducir los dividendos a los empleados y por último a los obreros. De esta manera se tendrían recursos para aumentar un sueldo más significativo a los obreros, se podrían realizar cursos de capacitación constantes y contratar personal que sustituya al que se le ha ido, con esto motivaría a los obreros, les quitaría exceso de trabajo y tendrían la capacidad de desarrollar productos de mejor calidad. Pero esto se lograría sólo si los gerentes están dispuestos a asumir su responsabilidad y involucrarse en la solución de la empresa.

2.- Debido a los estudios realizados por los consultores que mencionan que el problema radica en ventas. El departamento de ventas es uno de los más criticados y quizás descuidado; la empresa mejoraría económicamente si aparte de capacitar y motivar a los obreros, hicieran lo mismo con los agentes de ventas y contratan más personal de ésta área para que estos den abasto y no descuiden clientes ya que

muchos de ellos se han perdido por falta de atención, debido a que existe poco personal y muchos clientes distribuidos a nivel nacional.

La inversión que efectuaría la empresa en contratación de nuevo personal y capacitaciones, se vería salvada a largo plazo al recuperar clientes perdidos, mantener los ya existentes y alcanzar clientes nuevos.

3.- Entablar una comunicación formal efectiva entre la administración, empleados y obreros. Haciendo notar la situación de la empresa y que se requiere el compromiso de todos, pidiéndoles que acepten que una probable solución a los problemas económicos actuales, sería el que en cierto tiempo adecuado estén dispuestos a que no haya aumento de sueldo, reducir algunas prestaciones etc. para que con este ahorro se comprará equipo nuevo, para ir a la vanguardia de la tecnología y para poder competir con mejores productos en el mercado, tiempo después al ver resultados positivos se daría una especie de compensación por el sacrificio hecho y habría mas prestaciones y mejores salarios. También se pudiera informar que otra solución sería el buscar un inversionista que se asocie, el cuál inyectaría una cantidad de capital para usarlo en la compra de equipo nuevo, capacitación y desarrollo del personal, haciéndoles notar que ésta acción involucraría que no hubiera aumento de sueldo por cierto periodo de tiempo, y no habría compensación si los resultados fueran positivos y si estaría una persona más

que tendría fuertes ingresos y que a largo plazo pudiera impactar en forma desfavorable en la economía de la empresa.

La primera solución planteada involucraría a todo el personal que compone la empresa, tanto administrativo, empleado y obrero, sintiéndose parte de la compañía, pero dicha solución estaría avalada con un convenio con la firma de las partes involucradas, ya que ésta acción haría que tuvieran cierta tranquilidad, al aceptar dicho convenio.

VIII.- BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Arias Galicia, Fernando. 1991. Administración de Recursos Humanos, 2ª reimpresión . Editorial Trillas. México. pp 257, 265, 266.**

- 2.- Harris, Jr. O. Jeff. 1986. Administración de Recursos Humanos, conceptos de conducta interpersonal y casos, 2ª reimpresión. Editorial Limusa. México. pp 422, 439, 446.**

- 3.- Hodgetts, Richard M. 1989. El Supervisor Eficiente, un enfoque práctico, 1ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México. pp 23, 203, 204, 209.**

- 4.- Koontz, Harol ., Cyril O` Donell y Heinz Weihrich. 1987. Elementos de Administración. 4ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México. pp 3, 5, 20, 85, 86, 186, 315, 410, 464, 465, 475, 478, 479.**

- 5.- Kossen, Stan. 1987. Supervisión, 2ª reimpresión. Cía. Editorial Continental, S.A. México. pp 18, 22, 76, 259.**

- 6.- Kreitner, Robert. 1983. Management, 2nd. edition. Houghton Mifflin Company.
Boston. pp 317.**
- 7.- Reyes Ponce, Agustin. 1981. Administración de Personal, 13va. reimpresión.
Editorial Limusa. México. pp 86 + 94.**
- 8.- Robbins, Stephen P. 1987. Administración, teoría y práctica, 1ª edición.
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. pp 114, 406.**
- 9.- Rue, Leslie W., Lloyd L. Byars. 1986. Management, theory and application, 4th
edition. IRWIN. Illinois. pp 385, 386, 473, 474.**
- 10.- Sayles, Leonard R. 1982. Liderazgo, 1ª edición. Editorial Mc Graw Hill.
México. pp 217.**
- 11.- Sexton, William P. 1982. Teoría de la Organización, 1ª reimpresión. Editorial
Trillas. México. pp 279.**

- 12.- Stoner, James A.F. 1987. Administración 2ª edición . Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.México. pp 555.**
- 13.- Stoner, James A.F. , Charles Wanked. 1989. Administración, 3ª edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. pp 13, 475.**
- 14.- Terry, George R., Ph. D. 1982. Principios de Administración, 6ª impresión. Cía. Editorial Continental, S.A. México. pp 179, 180, 184.**
- 15.- Werther, Jr. William B., Keith Davis. 1991. Administración de Personal y Recursos Humanos, 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México. pp 114 - 117.**

UN SUPERVIVIENTE DEL FUTURO SABE QUE ESA
ADMIRABILIDAD . . . UNA FORMA DE VIDA QUE ENCUENTRA
SU EXPRESIÓN EN TODOS LOS NIVELES . . . DE LA
ORGANIZACIÓN. A TRAVÉS DE ESA FORMA DE VIDA, LA
VIDA DESARROLLAMENTE SE vuelve más consciente y
completa, y se vuelve hacia el comienzo de un
objetivo que conduce al continuo crecimiento, estado
y renovación tanto de la organización como de sus
miembros.

MARK MCCRELL

