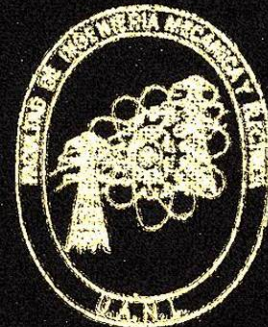
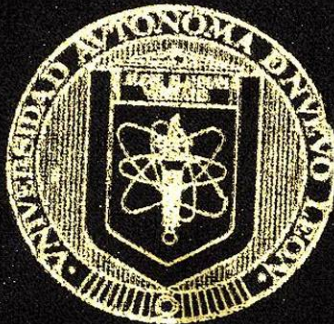


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

EUGENIO PABLO VENEGAS ORTEGA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N. L.

AGOSTO DE 1998

T
HF5549

V461

1998

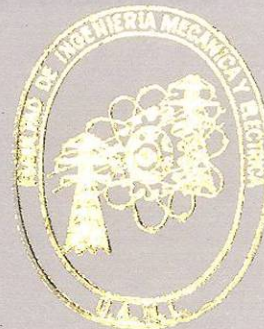
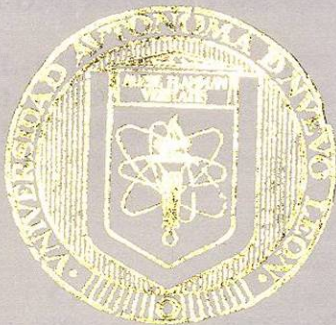
C.1

T
HF5549
V461
1998
c.1



1080096962

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

EUGENIO PABLO VENEGAS ORTEGA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N. L.

AGOSTO DE 1998

T
H#5549
V461
1998



INDICE

I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.	
1.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR	3
2.- ACTITUDES APROPIADAS DEL SUPERVISOR	5
II.- COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.	
1.- LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN	8
2.- EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	8
3.- CAMBIO DE ACTITUDES	10
4.- ESTILOS DE DIRECCION:	11
A) AUTOCRATA CONSUMADO	11
B) ESTILO PATERNALISTA	12
C) ESTILO INDIFERENTE	12
D) ESTILO DEMOCRATA	13
E) ESTILO RIENDA SUELTA	14
III.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.	
1.- BARRERAS DE COMUNICACIÓN:	17
A) BARRERAS EN EL LENGUAJE	17
B) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS	18
C) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO	18
D) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL TIEMPO	19
E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS	19
2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.	20
3.- RUMORES	21
4.- EL USO DE VOCABULARIO Y TRANSMISION	22
5.- LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS	23
IV.- SELECCIÓN, ORIENTACION Y CAPACITACION DEL EMPLEADOS.	
1.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	25
A) TENCIA DE ENTREVISTA	25
B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA	26
C) CONDICIONES DE UNA ENTREVISTA EXITOSA	26
D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR	27
2.- ORIENTACION A LOS NUEVOS EMPLEADOS	28
3.- CAPACITACION Y DESARROLLO A LOS EMPLEADOS	29

A)	BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	30
B)	BENEFICIOS PARA LA EMPRESA	31
C)	ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	31

V.- CASO PRACTICO.

A)	BREVE HISTORIA	33
B)	ORGANIGRAMA	34
C)	DESARROLLO DE L PROBLEMA	35
D)	ALTERNATIVAS	36

I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANICACION.

1. FUNCIONES DE SUPERVISION

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

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales. Los supervisores son el efecto, manipuladores. Muchos empleados confunden manipulación con explotación; principalmente cuando se les persuaden que hagan algo que no deseen hacer y de lo cual no obtienen beneficios sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade que hagan algo que no deseen hacer y de lo cual no obtienen beneficios sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade a que hagan algo que no deseen hacer pero ven que se beneficiarán con dicha actividad no sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido. Es normal que los empleados tienden a evitar situaciones, condiciones, actividades y relaciones de las que no obtienen beneficios.

Los supervisores deben ser capaces de no conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas los requerimientos del trabajo y sus medios ambientales, deben también comprender qué es lo que motiva a los empleados y hacia qué fines se ven motivados.

Los supervisores deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunir las. Es de extrema importancia el como se acercan a los empleados, qué tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es

suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personal para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.

Los supervisores deben saber cómo decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber cómo decirles en caso contrario, que han sido satisfechos o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimiento de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

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

Un requerimiento importante y que con frecuencia se pasa por alto en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los niveles de administración en el proceso de planeación debido a que son las personas que se encuentran más cerca del medio ambiente operativo.

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

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y la selección de personal, en algunas ocasiones los supervisores tienen una autoridad considerable al determinar quien obtiene que puesto y respecto a la forma en que tiene lugar los movimientos entre puestos; en otras empresas, la autoridad de supervisores sobre éste punto está altamente restringida por asesores especialistas, la alta administración o el sindicato.

No es requerimiento necesario que sea el empleado más hábil quien ocupe el puesto de supervisor, se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan. Cuando se selecciona un supervisor sobre la base de educación formal, pueden éstos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tienen suficientes habilidades para funcionar en forma efectiva.

O bien cuando los supervisores tienen conocimiento limitado del trabajo que supervisan y los empleados con los conocimientos necesarios se rehusan a cooperar totalmente presentándose problemas importantes en el logro de los objetivos trazados.

Para ser efectivos en el papel de supervisor se debe pensar y actuar como supervisor, la aceptación de un puesto de supervisor separa a una persona de los otros empleados.

Los supervisores son los líderes formales de los grupos del trabajo y por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor.

Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.

La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza del trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.

Los asesores especialistas en particular, deben 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.

Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa

2. 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 las metas.

Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los superiores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan 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 debe considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo; sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor, ya que éste al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrán decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse así mismo de las culpas y los errores de los empleados.

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

Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.

El castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

Aunque siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible, 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 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.

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

El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. 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.

Los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados.

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

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

1.- LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DESCRIMINAN

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

Por lo tanto, los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

2.- EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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

Debe quedar claro, que hablar del estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengas voces equivalentes en la toma de decisiones, como algunas personas están inclinadas a crecer.

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

Para usar en forma efectiva éste método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

Los estilos de liderazgo han cambiado durante los años por diversas razones. Muchas

personas que se encuentran en puestos de liderazgo no han aceptado la idea de que en la actualidad no se puede dirigir a los empleados en la misma forma de cómo lo hacían en el pasado.

El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

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, por ejemplo, las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y prácticas justas de empleo.
- 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 trabajadores

3.- CAMBIO DE ACTITUDES.

En el corto plazo los supervisores deben imponer sus decisiones a los empleados, y aceptar los mayores costos de control, comprometerse y adaptarse a los límites de la empresa o de lo contrario renunciar a su papel de supervisión.

Muchos empleados necesitan comprender que no siempre pueden “ hacer lo suyo” dentro de las empresas y a la vez deben entender que los privilegios o las libertades se ganan demostrando una conducta responsable.

Los empleados esperan más de la experiencia de trabajo y cuando no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad. De nueva cuenta los supervisores deben dirigir de manera que se logren las expectativas de los empleados.

Se presentan problemas a la vez cuando las expectativas de los empleados exceden en gran medida las habilidades de la empresa para satisfacerlas.

Los supervisores deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas pueden poner a su disposición y porque existen estos límites.

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

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

La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.

Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándares de operación. Por lo tanto, no se puede aplicar la administración participativa.

Existen algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa está limitada en cierta medida.

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

Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.

4.- ESTILOS DE DIRECCION

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

A).- 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, si no precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza una forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, y que son las siguientes:

a). JEFATURA: La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoyan a la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de por las reglas que gobierna la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles 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 esta basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

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

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 esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

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

posibles reacciones del grupo:

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

B).- EL ESTILO PATERNALISTA:

A este 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, “lavarles el cerebro”; a fin de que haga solo lo que él quiere y como él “por las buenas”.

posibles reacciones del grupo:

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

C). EL ESTILO INDIFERENTE:

Como se ha podido observar los 2 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 acerque.

posibles reacciones del grupo:

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

D).- ESTILO DEMOCRATA

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal si no 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 manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Si los autócratas despojan a los empleados 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 corresponda, es decir; afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

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

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 más y más a sentirse sus propios jefes.

posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- c) Excelente trabajo de grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El supervisor está más descansado y puede planear al mismo tiempo que ejercer 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 que llega el grupo.

E). ESTILO RIENDA SUELTA:

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 sean 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 recursos necesarios.

Después de haber analizado a cada uno de los estilos de liderazgo, la pregunta que se antoja es la siguiente: ¿Cuál es el mejor tipo de supervisión?.

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata resulta ser el más efectivo, más sin embargo, éste dependerá en gran parte de los subordinados. Si éstos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisión y por lo tanto, no resultará ser el adecuado.

En resumen, 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.

En realidad, el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presentan en un momento dado (liderazgo situacional).

El supervisor efectivo debe ser 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 y dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

A continuación podremos apreciar la siguiente tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas:

**EL SUPERVISOR AUTOCRATA
TRADICIONAL**

Manda y ordena

Depende de su autoridad
confianza y buena

EL SUPERVISOR EFECTIVO

Enseña y aconseja

Depende de la buena

Engendra temor	voluntad
Siempre dice “yo”	Inspira entusiasmo
Señala culpas y errores	Dice “nosotros” y “ustedes”
Conoce la respuesta a todos los problemas	Resuelve problemas
Convierte el trabajo en tarea ingrata	Consulta y busca el asesoramiento
Dirige el esfuerzo individual	Convierte el trabajo en placer
Fija todas las metas y las formas	Inspira el esfuerzo del grupo
Dice “hagan esto”	Solicita la colaboración del grupo
	Dice “vamos a hacer esto”

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

- 1.- Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
- 2.- Saben todos mis subalternos porqué es importante su trabajo?
- 3.- Sabe cada uno de ellos porqué es importante su trabajo?
- 4.- Entienden cada uno de ellos porqué es importante un cambio?
- 5.- Tienen motivos de quejas mis subalternos?
- 6.- Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?
- 7.- Cooperan todos plenamente?
- 8.- Existen ausentismos entre mis subalternos?
- 9.- Trabajan mis subordinados lo mejor posible?
- 10.- Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados?, Y como?
 - a) Mejorando los métodos de capacitación?
 - b) Estimulando las sugerencias?
 - c) Dando más atención a cada subalterno?
 - d) Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás?
 - e) Haciendo más fáciles de entender mis instrucciones?
 - f) Ganando la confianza de los subalternos?
 - g) Sabiendo más acerca de ellos?
 - h) Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

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, sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso más profundo de la naturaleza humana es: “el deseo de ser importante”, basándonos en éste principio nos damos cuenta que a los seres humanos no solo les importan remuneraciones materiales, sino también incentivos inmateriales que los hagan grandes en el medio social en que se desenvuelven.

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si recordamos y aplicamos lo siguiente:

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

III.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES; SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

1.- BARRERAS DE COMUNICACIÓN.

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras.

Los supervisores deben considerar en qué medidas las barreras en que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

Los sentimientos actúan 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 a cerca ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante o durante algún período prolongado.

A).- BARRERAS EN EL LENGUAJE

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

Los anuncios, por ejemplo, utilizan con habilidad el lenguaje para crear ciertas imágenes e impresiones que pueden ser exactas o inexactas por completo con relación al producto o servicio que se promueve.

Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo. La educación, las influencias de compañeros y del hogar, 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, éticos, 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 profesionales. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las

empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo.

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 personas a las que no comprenden ellos.

La única manera de resolver los conflictos de 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.

B).- BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS

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. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos.

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

No es fácil ocultar los prejuicios 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 estas provocan.

De nueva cuenta, el prejuicio no es hacia los hombres en general, se dirige hacia ellos cuando funcionan en lo que se considera un papel femenino; como todo el mundo sabe, vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos al cambio. En otras palabras, podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran más que su validez.

C).- BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO

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

No es raro que los supervisores sientan cierta ansiedad cuando analizan una preocupación con el presidente de la compañía y en especial si se discute en la oficina de este. Estas desigualdades inevitables ocasionan problemas.

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 renuncia es que tienen los supervisores a

comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

D).- BARRERAS GENERADAS 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 a podido contemplar el uso de esa oportunidad.

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía. Por ejemplo: Supongamos que 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 este procede a informarle acerca de varios errores, pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño. Usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su decisión le solicita el aumento. Cuáles son las probabilidades 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 información tendrá como consecuencia el fracaso.

E).- BARRERAS GENERADAS A TRAVES 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.

No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, sin embargo, una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensivas. Por ejemplo: intente pedir un aumento de sueldo a su jefe desde una distancia aproximada de menos de un metro de su cara, ciertamente habrá usted invadido su territorio y sus posibilidades de obtener una decisión favorable ahora con una pareja de enamorados es muy deseable la comunicación en estrecha proximidad y la invasión de territorios favorecerá al entendimiento mutuo y por consecuencia una comunicación íntima.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases: Barreras generales, barreras ascendentes y barreras descendentes.

BARRERAS GENERALES:

- a).- Fallas de la comunicación de los motivos profesionales
- b).- Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación
- c).- Sentimientos de prepotencia
- d).- Superioridad o inferioridad percibida
- e).- Protección al mismo prestigio
- f).- Actuaciones inapropiadas
- g).- Ruido, distorsión y falta de privacidad
- h).- Agenda o mensajes ocultos
- i).- Falta de claridad en 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 para 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 sistema de valores y en el lenguaje

Los supervisores en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, éstas 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.

2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan 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 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. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

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

La retroalimentación, que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma apropiada.

En general, la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente en su mayor parte de naturaleza informativa o 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.

Se debe tener muy claro por parte de los supervisores que cuando un empleado expresa sentimientos negativos a través de otros canales creados por él mismo, como por ejemplo con la comunidad y a través de la familia o de los amigos se deteriora la imagen de la empresa; y ninguna empresa desearía ser un empleador de último recurso debido a que tiene una mala imagen.

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.

La clave para evitar estos tipos de problemas de desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cuál también se puedan lograr resultados significativos.

3.-CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)

Muchos supervisores tienen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es 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.

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

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

En segundo lugar, No se debe nunca cometer ningún error a mentir a los empleados.

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

Más sin embargo, 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.

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

Por lo tanto, es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

4.- EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION

Dado que la mejor 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 los mensajes.

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

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados (en

su caso) se sientan resentidos y menospreciados. La clave de usar en forma normal es decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. 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 muy importante es el tono de 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 técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

- 1.- Algunas personas no son muy hábiles para hablar, y por lo tanto, tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean, los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el habla detenga la comunicación.
- 2.- Es difícil escuchar un mensaje si no sé esta de acuerdo con su contenido aunque existe desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.
- 3.- Algunas personas muestran amaneramiento molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.
- 4.- Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

5.- LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

A continuación se menciona el tipo de información que los empleados generalmente

necesitan y desean saber:

- 1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- 2.- Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.
- 3.- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información demasiado pronto puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.
- 4.- Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- 5.- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de las empresas.
- 6.- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.- Que los empleados sepan a quién dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
- 9.- La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades; por ejemplo, debe ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en nuevo equipo para mantener la competitividad.
- 10.- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Si debe comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

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

Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

IV.- SELECCIÓN, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

1. ENTREVISTAS DE SELECCION

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados. Más sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

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

A).- TECNICAS DE ENTREVISTA

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

Una entrevista dirigida es 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.

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

Está técnica puede resultar desesperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante usando este tipo de entrevista.

Más sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

Cuando se utiliza está combinación, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de presuntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad en sus respuestas.

Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección.

B).- PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.

Debido a que muchos supervisores que participan en el proceso de selección de personal no están capacitados para preparar y conducir entrevistas, con frecuencia llevan a cabo un trabajo menos que satisfactorio.

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el supervisor no llegara a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de ésta, que es el examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

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

Establecer mi plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.

Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones a cerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuizado.

Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que ver la filiación, cartas de referencia y otros materiales de un solicitante mientras éste se encuentre sentado en la misma oficina, ya que si ésta situación llegara a suceder, el solicitante reaccionará de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa a cerca de su persona.

Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.

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

C).- CONDICIONES DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr cuando una atmósfera un tanto informal. Se pueden utilizar el vestido, títulos, ambiente del lugar y la disposición de los asientos para

crear cualquier tipo de clima. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

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

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

Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

También se debe informar a los solicitantes acerca de las políticas y estructura de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño.

También es aconsejable y bajo circunstancias especiales de los requerimientos del puesto, hacer arreglos para comer o cenar con el solicitante, ya que se ha demostrado que existe cierta nivelación de las personas que comen juntas y muchas barreras de la comunicación se disuelven ante una buena comida.

Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y la preocupación del solicitante y éste puede perder el interés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que se escribe y se está causando o no una impresión favorable.

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

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

D).- PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo. Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

El denominado efecto de Halo.

Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto.

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. 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.

Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores a un trabajo.

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

Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.

Exceso de comparación con los empleados actuales.

Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicas, culturales, raciales o religiosos similares.

2.- ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

Un programa para orientar nuevos empleados no es una actividad de lujo, es una necesidad absoluta, el objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar los nuevos empleados ajustarse a sus puestos.

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

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

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

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

Ayudar a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.

Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.

Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados. Por supuesto, estos procedimientos se modificarán para cada ambiente de operación:

- 1.- Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- 2.- Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- 3.- Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
- 4.- Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- 5.- Observar que los empleados sepan en donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños, y áreas de estacionamiento.
- 6.- Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
- 7.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
- 8.- Programar pláticas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).
- 9.- Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

3.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

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

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

de capacitación y desarrollo.

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos; 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; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembro de la empresa y como seres humanos.

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

Capacitación por inducción
Capacitación hacia nuevas técnicas
Capacitación por equipo y procesos
Capacitación para desplazamiento tecnológico
Capacitación correctiva

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

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

Por ejemplo: si un supervisor habla constantemente de seguridad pero no la practica, los empleados llegarán a la conclusión equivocada a cerca de la preocupación que el supervisor tiene acerca de su bienestar y, por lo tanto, dichos empleados eomenzarán a tratar la seguridad como algo carente de importancia.

A).- BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

I.- Para el supervisor:

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

Obtienen mayores conocimientos a cerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo coherente y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

II.- 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 supervisor para control.

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

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en si mismo satisface diversas necesidades.

B).- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada es mas eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente será menores que los competidores cuyos empleados no estén capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

C).- ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

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

Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación, algunos de

ellos, en especial aquellos que han estado fuera de la escuela durante 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.

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación se pueden escoger empleados equivocados. El mérito es un concepto evasivo y debe definirse y medirse con objetividad los criterios de mérito. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

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

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

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

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?
- 2.- ¿Cómo satisficará la capacitación las necesidades de la empresa y empleados?
- 3.- ¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?
- 4.- ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
- 5.- ¿Cómo se seleccionaran los empleados que participarán?
- 6.- Si la empresa es sindicalizada, ¿cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación?
- 7.- ¿La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa?
- 8.- ¿Se pagarán a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
- 9.- ¿Cuál será la duración del programa de capacitación?

V.- CASO PRACTICO

BREVE HISTORIA:

**EMPRESA : SANILOCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.
DIRECCION : NUEVA YORK # 4053
FRACC. INDS. LINCOLN
MORTERREY, N.L.**

Esta empresa nace por la experiencia adquirida por otra compañía del mismo propietario empresa fabricante de cocinas industriales (BULNES, SA. DE C.V.). Sanilock también nace por las necesidades del mercado. El giro de este negocio es la fabricación de paneles y maparas para baños industriales.

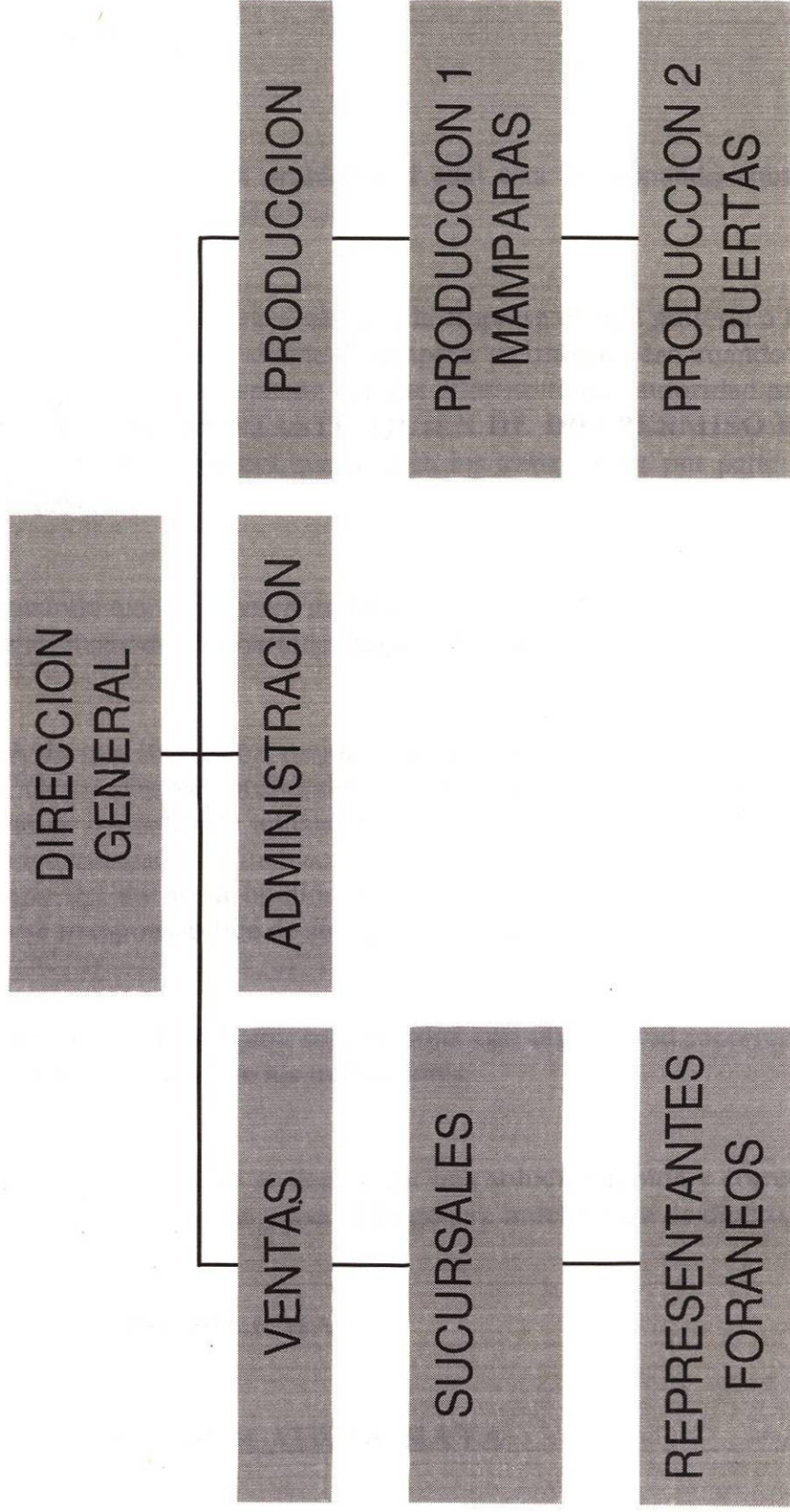
Cuenta con 50 empleados totalmente capacitados en la elaboración de sus productos y en la administración de la misma.

Esta empresa fue capaz desde su inicio de competir con empresas del mismo ramo por la calidad de sus productos y además por su gran interés que tienen en comercializar a nivel nacional.

Sus productos son fabricados con el mas mínimo detalle para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y del mercado mismo.

Es una empresa mediana con grandes deseos de expansión con gran variedad y calidad es sus productos para cumplir con las necesidades requeridas.

ORGANIGRAMA



DESARROLLO DEL PROBLEMA

En esta empresa esta presente un gran problema el cual esta ocasionando ciertos descontentos e inconformidades entre los trabajadores.

Todo esto se origina por la actitud del propietario de la empresa el cual molesta a los trabajadores. Cada uno de ellos conoce el área donde desempeña su trabajo pero cuando se presenta un problema no saben que hacer al respecto; Ya que ellos no tienen autoridad para resolverlos **(QUE HICISTE, TU LO INVENTASTE, QUIEN DE DIO PERMISO DE HACERLO)** estas son algunas de las respuestas que reciben los trabajadores por parte de dueño al momento de un problema.

Todo esto esta coaccionando que se generen muchos errores y sobre todo una actitud incorrecta entre los trabajadores, llegando a la hasta la agresión verbal.

Ellos están consientes de que todo seria mejor si la actitud del dueño fuera otra. Tratan de llevar el turno lo mejor posible, prestándose a las ordenes del dueño, siendo amable e incluso recibir gritos y llamadas de antension incorrecta por parte del mismo. Pero esto ocasiona errores en los trabajadores, incluso en ciertos problemas en los cuales no se encuentra solución por parte del dueño la opinión del trabajador no es valida, lo cual ocasiona que los trabajadores se irresponsabilice de su área de trabajo.

El problema de la compañía se debe a una sola persona con una actitud incorrecta, ocasionando descontentos y desconfianzas entre los trabajadores.

Es un problema totalmente grave. Si no se llega a dar una solución rápida y correcta seguirán los errores, que no se trabaje en equipó y todo esto genera mucha fuga de dinero.

PROBLEMA

UN SUPERVISOR AUTOCRATA

ALTERNATIVAS

I.- TOMAR CURSOS DE LIDERAZGO Y SUPERVISION EFECTIVA

Con este tipo de cursos el dueño podrá ver con una actitud diferente hacia los trabajadores y las cosas serian mejores:

- 1.- MENOS ERRORES
- 2.- MAYOR PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES
- 3.- TRABAJO EN EQUIPO
- 4.- CONFIANZA ENTRE TODOS
- 5.- MENOR GASTO POR ERRORES
- 6.- MAYOR PRODUCCION

II.- NO OFENDER A TRABAJADORES POR ERRORES SIMPLES Y AYUDAR A RESOLVERLOS.

III.- DEJAR TOMAR DESICIONES A LOS TRABAJADORES

Estas son unas de las muchas soluciones que se le pueden dar a este caso.

