

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS
PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:
JORGE SALVADOR GALVAN HERNANDEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 1996

T

HF5549

G358

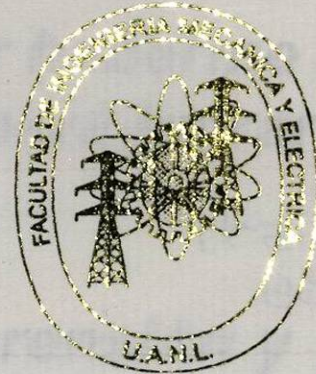
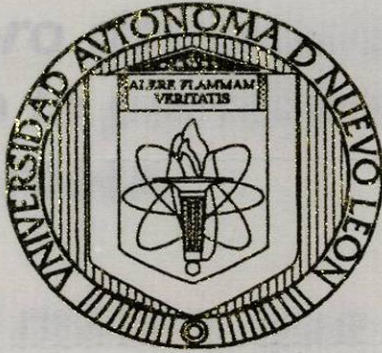
1996

C.1



1080096966

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



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

TESIS

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

PRESENTA:

JORGE SALVADOR GALVAN HERNANDEZ

ASESOR: ING. JOSE LOIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 1996

T
HF 5549
G358
1996



Agradecimientos.

Quiero dar gracias a Dios por haberme dado la paciencia necesaria para lograr esta meta.

A mi madre, que sin su comprensión y cariño, nunca hubiese llegado a culminar mi carrera.

A mí tío José Luis por su apoyo y consejo en todo momento.

Y sobre todo a mis compañeros y amigos con los que compartí innumerables experiencias durante toda la carrera.

A todos los maestros de mi carrera y de manera especial, a mi asesor Ing. José Luis Arredondo.

Gracias.

TEMARIO

INTRODUCCION.

Administración.	1
• Planeación.	3
• Control.	4
Perfil del supervisor.	5
Actitudes del supervisor.	10
Liderazgo.	13
Evolución de los estilos de liderazgo.	16
Fuentes de autoridad.	19
• Jefatura.	20
• Liderazgo.	20
• Autoridad Profesional.	21
Cambio de actividades en el lugar de trabajo.	23
Tipos de supervisores.	24
• Autócrata consumado.	24
• Estilo paternalista.	24
• El indiferente.	25
• El demócrata (administración participativa).	25
• Rienda suelta (dejar hacer).	27

Resumen de tipos de supervisor.	28
Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.	31
Proceso de la comunicación.	33
Sinceridad de la comunicación.	36
Problemas de la mala comunicación.	38
• Diferentes percepciones.	40
• Diferencias de status.	42
Canales formales de comunicación.	46
• Comunicación frente a frente.	47
Canales informales de comunicación.	49
Selección, orientación y capacitación de emp.	53
Selección de personal.	54
Relaciones públicas y reclutamiento.	59
La entrevista.	60
Peligros que deben evitarse al entrevistar.	62
Orientación a nuevos empleados.	65
Caso práctico.	67
Bibliografía.	71

INTRODUCCION

Pienso que la labor del supervisor en la administración de personal en cualquier actividad de cualquier compañía o grupo que labore para prestar un bien o servicio ha cobrado gran importancia en la actualidad.

Ya que la delegación de funciones y responsabilidades deberá de recaer en personas específicamente capacitadas para este trabajo y no en improvisaciones o ejecutivos de la alta gerencia que desconocen la actividad plena de los empleados a su cargo.

Es por eso que en el siguiente trabajo se abordaran los temas con un analisis personal de un servidor , primeramente trataré de explicar con un resumen de los escritos que me han facilitado mis asesores acerca del tema de “ supervision efectiva de personal” con sus distintas variantes de liderazgo y manera de llevar un grupo de personas llamesé (empleados, obreros, compañeros) hacia un objetivo común y alcanzar una meta que se haya predispuesto con anterioridad para asi enfocar todos los esfuerzos de las gentes a su cargo para lograr el objetivo final y no se encuentren discrepancias en el camino que puedan desunir al grupo o crear conflictos que retarden los resultados o en el peor de los casos se pierda la meta esperada.

Trataré de explicar mediante un caso ejemplo los problemas que pueden surgir en una organización cuando no se logra una comunión adecuada entre dirigido y dirigente y las diferencias que puedan surgir en el momento de estar conviviendo diariamente, se tratará de exponer el caso con sus distintas variantes y buscar la solución que mejor convenga a las partes involucradas.

También se abordarán los factores tanto culturales como sociales que de alguna manera u otra pudiesen afectar las relaciones de trabajo de las personas que esten laborando.

Manejaré los factores y circunstancias que en dado momento puedan hacer motivantes a las personas para emprender con mas ánimo una actividad, así como lo que pueda frustrarlo , también se tocará el tema de la selección de personal y en que factores de la misma puede intervenir el supervisor de un puesto para la elección del candidato adecuado.

ADMINISTRACION

Toda organización llamesé (*empresa, compañía, gobierno, o grupo de trabajo*) tiene la base de su trabajo en una adecuada administración de sus recursos para avocarlos hacia las metas predeterminadas.

Estas funciones de la administración no las realizará la alta gerencia ó el consejo de accionistas. Si no que recaerá en una persona preparada que servirá de enlace entre las funciones de administración

(*Tiempos, producción , personal, recursos \$*) y los trabajadores que enfrentan la actividad del proceso de trabajo directamente . Los fundamentos de la administración deberán ser captados por el administrador y relacionarlos con los diferentes factores con los que rodean el medio ambiente en donde se desarrolla su actividad. Las funciones del administrador son en si las mismas en toda empresa u organización, solo cambiaran los problemas a que se tenga que enfrentar dependiendo de que si la persona encargada sea del área de gerencia, ejecutiva etc; Asi en cualquier nivel administrativo la adecuada dirección exige que todos aquellos responsables del trabajo de otros niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren así mismo como administradores.

Una función primordial del buen administrador será la que llegue a propiciar un ambiente de trabajo adecuado para las personas a su cargo y así poder alcanzar las metas que la alta gerencia ha propuesto en determinado plazo, pero que solo el adecuado administrador se las sabrá comunicar o interpretar para poder encauzar las fuerzas del trabajador hacia el objetivo final.

De esta manera el hecho de haber alcanzado el objetivo trazado por las directrices de la compañía servirá de parámetro para poder evaluar el rendimiento del trabajador y saber si se tendrán que tomar medidas, ya sea de capacitación o de estímulo para seguir adelante en la función que desempeña. La correcta aplicación de la administración dependen en gran medida los éxitos y fracasos de nuestras actividades.

Practicamente la sociedad en la historia se ha podido dar cuenta y aceptado de tal o cual manera de que la administracion ha influido en cualquier aspecto de nuestra vida .

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

El adecuado administrador sabra desarrollar dos actividades primordiales de toda acción adminstrativa para llevar a puerto la nave y esta no naufrague en el mar de las inconsistencias y malos entendidos al momento de poner en marcha alguna actividad dentro de la empresa , dichas actividades seran las siguientes:

Planeacion y Control.

a) Planeación:

La planeación es una actividad de todos los administradores y está podrá variar de acuerdo al campo en donde se imponga o inclusive dependerá de las políticas de la compañía o grupo en donde se vaya aplicar, es la actividad primaria de todo administrador. Es prácticamente imposible tratar de delinear su área de acción ya que se podría extender a diversas latitudes dentro de una misma organización.

La falla en algunos administradores es darse cuenta que poseen un sinúmero de ideas que pueden ocasionar dificultades en el logro de la actividad que se desea planear. En cada sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica, la cual es asignada por la sociedad.

Resulta sumamente difícil concebir el hecho de que un grupo pueda alcanzar a desarrollar sus objetivos y planes para alcanzarlos, si no han llegado a comprender la idea clara de su proposito o misión.

No existe un plan verdadero hasta que no se toma una decisión que vaya en la dirección adecuada .

b) Control:

La planeación y el control son inseparables , ya que la historia nos a mostrado que la acción no planeada no puede ser controlada, ya que podríamos entender que la planeación consistiría en controlar el curso de las actividades, evitando las rupturas que se pudieran presentar respecto a los planes ya estipulados.

Un ejemplo sería llevar el control del departamento de recursos humanos,el cual nos llevaría a encontrar sí el personal esta cumpliendo con las expectativas que se tenían cuando se les contrató.

El control de determinado departamento dentro de una empresa se facilitaría si cada uno de sus integrantes coopera en la consecución de las metas, ya que de alguna manera el pleno convencimiento de las mismas por parte del personal se convertirían en logros para cada miembro del grupo ya que su mente estaría enfocada en realizar lo mejor posible cada trabajo efectuado por ellos mismos.

PERFIL DEL SUPERVISOR

Debido a que los administradores se avocan a actividades diversas y no están directamente involucrados hacia los empleados o personal a su cargo, por lo consiguiente en muchas ocasiones existe un desconocimiento de la verdadera problemática que pueda surgir en la línea de producción , ya sea por falta de comunicación de los trabajadores o inconformidades por el medio ambiente de trabajo.

La supervisión de empleados es sin lugar a dudas el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. Es al supervisor al que se le asignará la tarea de atender y apoyar las diversas situaciones que se presenten en planta , ya que contará con la anuencia de la compañía para ser portavoz de los requerimientos de está o de las demandas de los trabajadores incluso con la autoridad suficiente para imponer medidas correctivas para sacar adelante el problema que se presente. En mi forma de ver las cosas , pienso que a la persona que se le delegue el cargo de supervisor deberá estar compuesto de una serie de características entre las que resaltará el hecho de tener un alto criterio de responsabilidad y delegación de funciones y no caer en compadrazgos ni dejarse influir por presiones de superiores o demandas de trabajadores , en pocas palabras deberá ser un auténtico líder .

Tendrá la capacidad de abrirse al sinumero de ideas que se le presenten y lidiar con criterios diferentes de ver las cosas,

contrapunteos de opinión y divergencias por amistades o clases sociales.

Todo con el fin de buscar la solución mas justa sin afectar los intereses de ambas partes. Es decir “abrirse” totalmente a la lluvia de ideas que en dado momento el trabajador quiera hacer llegar a los altos ejecutivos , también para tratar con personas de diversas formas de pensar y caracteres diferentes para no provocar un mal estado de animo en el trabajador pero tampoco colocarse en la situación de total apoyo al empleado. Si no que se deberá buscar un punto medio de equilibrio para hacer llegar las ideas de los objetivos que se buscan alcanzar por la alta gerencia , a los empleados y que estos los comprendan y se enfoquen a trabajar juntos por una meta común.

Al momento que se elija al supervisor deberá ser un individuo a los que los trabajadores lo miren y lo cataloguen con cierto grado de admiración por sus conocimientos de la planta productiva o su profesionalismo al momento de laborar o tomar alguna decisión.

Debemos hacer notar que los empleados respetan y apoyan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales, por lo mismo que existe confianza en la persona que los supervisa , estos brindarán su máximo esfuerzo al momento de estar en la actividad laboral.

No debe pasar desapercibido el hecho de reconocer las tremendas exigencias que se hacen a los empleados que actúan como supervisores dentro de las empresas, ya que se ha probado que este tipo de actuación puede provocar tensiones y contribuir al progreso de enfermedades.

El supervisor deberá crear un ambiente propicio para la intercomunicación del grupo de trabajo y no llevar preferencias personales o intereses que interfieran con los principios y metas de la compañía.

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requieren en un trabajador hábil. Escoger el mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa que en ocasiones causa problemas de recelo e insatisfacción dentro del ambiente de trabajo.

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo estas acciones. 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 de trabajo.

Una función en la que desgraciadamente en muchas compañías no actúa el supervisor para tomar alguna decisión que pueda ayudar para escoger la mejor opción es en la del reclutamiento, selección y

contratación de personal ; debido mas que todo a que la autoridad para dar el visto bueno a un nuevo elemento recae en un departamento exclusivo o es decisión de la alta gerencia y en ocasiones llega a influir de gran manera la decisión que tome el sindicato que deberá ser en beneficio de su representado, es decir el trabajador.

Hay que hacer notar que el supervisor no es un ser infalible , y por lo tanto deberá aceptar decisiones de nivel superior o del personal que lo asesore .

Pero tomando muy en cuenta las que povengan de buena intención y no las que simplemente lo hagan en forma arbitraria.

Deberá ser objetivo y justo al juzgar las acciones de los empleados, al tomar alguna acción correctiva esta deberá ser de manera que rehabilite al trabajador a la fuerza productiva , mas que de castigar o humillar , ya que el castigo deberá ser una terapia de acción correctiva.

Serán capaces de aceptar y reconocer las aptitudes de mejorar de sus empleados y buscar su superación personal con cursos de capacitación o de entrenamiento. Un supervisor deberá saber como decirle a la persona que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estandares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad. Sabrán como tratar al empleado , y ser accesible con él.

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 , libertades se ganan demostrando una conducta responsable.

No se puede trabajar en armonía en ninguna compañía si hay fisuras entre empleado y patrón de cualquier nivel , lo cuál ocasionaría graves daños al proceso de trabajo y se tendrían grandes pérdidas, sobre todo de tiempo que estas épocas es todavía mas valioso que la pérdida monetaria que se pudiese sufrir.

Así a grandes rasgos es como he podido entender las aptitudes de un supervisor en donde deberá encajar la persona mas avocada a lograr los objetivos de la empresa y trabajadores en conjunto, para complementar “El perfil del Supervisor”.

ACTITUDES DEL SUPERVISOR

Crear un ambiente favorable para el trabajador o persona a cargo es la principal responsabilidad del supervisor para que así se pueda lograr el máximo desempeño de las capacidades de las personas a su cargo.

Deberán tomar decisiones cruciales frente a diversas circunstancias basándose en hechos y circunstancias y no con base a simpatías personales. También deberán de tratar cualquier diferencia que exista entre el supervisor y la alta gerencia en privado para no afectar de ninguna manera el proceso de producción del trabajador.

En ocasiones se podrá permitir a los trabajadores tener cierta autoridad sobre su propio trabajo, para que de alguna manera sientan mayor responsabilidad de lo que están haciendo; claro esto, siempre y cuando no afecte el proceso productivo. Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas. Se encontrarán con personas de diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.

Las actividades de entrenamiento no son deseables, si no indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

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.

El supervisor, pues es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias , opuestas unas a otras.

Contará con el poder suficiente , capaz de aplicar sanciones ya que dicha virtud esta intimamente ligada a la estructura de sanciones y recompensas que se ubican en un grupo u organización.

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

Se encargan de cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época en 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 de ahí la importancia de tener personal responsable sin llegar al punto de delegarles toda la autoridad de la operación; ya que con gente que cumpla una responsabilidad, siempre se tendrá la confianza de elaborar un trabajo lo mejor posible y así satisfacer las expectativas que el cliente sembró en nosotros como compañía y guardar una imagen en la cuál se nos tenga la confianza de volver ha trabajar juntos.

En síntesis encontramos que el supervisor en la organización está obligado a desempeñar las siguientes labores de manera efectiva:

- * Guía e instructor de sus empleados
- * Elaborador del plan a seguir para alcanzar las metas predeterminadas por la alta gerencia
- * Como intermediario entre la alta jerarquía y sus subordinados
- * Representantes del patrón de la empresa (según el artículo 11 de la ley federal del trabajo)

LIDERAZGO

Toda organización no funcionaría si no siguiera un ejemplo que les indicara el paso a seguir , un guía o asesor , en el que se pudiera confiar y sentirse seguro de lo que se desea alcanzar.

Es así como podemos reconocer a dicho ejemplo que se le llama “*líder*” , y se puede dar de varias maneras, en forma racional o irracional , es decir si la persona que ejerce una autoridad sobresale de los demás y cuenta con los atributos adecuados , carisma ,aprecio, y credibilidad por parte de su personal a cargo , estos invariablemente siempre lo verán como el guía, ejemplo ha seguir. Sin importar si haya sido elegido por alguna junta de altos accionistas de la compañía o imponerse a la fuerza en el puesto de elección. Los papeles o puestos de liderazgo existen en las organizaciones ya sea de manera formal o informal debido a que son necesarios. 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. Al 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; pero por lo general , actualmente es preferible asegurarse esta cooperación a través de los medios voluntarios más que obligatorios.

Es importante reconocer además , que sea o no efectivo el liderazgo implica complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos además de muchas otras circunstancias y condiciones, como por ejemplo: las leyes, el estado de la economía, la posición de la empresa a nivel industrial, su filosofía, sus tradiciones, sus practicas, tecnologías, haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos y autoritarios, o los altamente no directivos o participativos.

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; esta creencia es comunmente incompatible con un sistema capitalista saludable.

Dos estilos de liderazgo el participativo y el autoritario .

En ambos casos el líder tendrá la última palabra en la toma de decisión, la diferencia sería que en el participativo el empleado pueda aportar sugerencias u opiniones acerca de la decision que se vaya a tomar o tarea que este por emprenderse .

El estilo de liderazgo autoritario sería cuando un superior ordena al subordinado que realice una tarea sin escuchar alguna sugerencia de éste o cuestionamiento que le haga.

Hoy en día el estilo autoritario ya no es tan usado debido a que la preparación de los empleados no es la de antes , es decir están mas capacitados para su trabajo y tienen mas conciencia de lo que quieren y desean para ellos y sus seres queridos. Además del nivel de educación es muy calificado como para no explicarle el porque de una acción ha tomar. Pienso que al corto plazo un estilo autoritario sería efectivo para sacar un trabajo adelante, o cuando un empleado no quiere asumir responsabilidad alguna y solo se avoca en sacar su parte de la línea de producción , o acabar su participación lo mejor posible.

El liderazgo participativo, sería adecuado en puestos que hubiera flexibilidad en las labores de trabajo y cuando los empleados estén dispuestos a asumir una responsabilidad .

También hay que hacer notar que para que este estilo de liderazgo progrese sería importante que exista la debida confianza entre subordinado y supervisor.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

En general , 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 como lo hacían en el pasado, o sea los métodos autoritarios de la administración personal. Debe quedar claro, que hablar de estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones, como algunas personas estan inclinadas a creer.

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la desición final recaerá necesariamente en el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es el quién tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos. Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

Como ya lo dijimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde los altamente participativos hasta los altamente autoritarios 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 practicas justas de empleo.**
- C. Competencia 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 del trabajador.**
- H. Los niveles superiores de educación formal de los administradores.**

Y aún más parece ser que para un futuro previsible, estos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración de las empresas.

Resulta claro que los estilos 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 equivaldría al fracaso. Para que un estilo participativo llegué a tener el éxito esperado se deberá de restringir su aplicación en casos como los siguientes.

Cuando la actividad dentro de una oficina o área de producción solo se deba hacer de una manera, o en ocasiones en que el puesto es tan delicado en su manera de operar que la administración participativa pudiese desviar alguna acción de dicho proceso por lo que dañaría dicha actividad.

En muchas empresas la administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir su responsabilidad. En algunas 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.

FUENTES DE AUTORIDAD

En las organizaciones se presentan subgrupos que ejercen presiones sobre la organización misma , sobre las normas de que pueden ser quebrantadas en su aplicación y sobre la autoridad misma que, no obstante esta firmemente institucionalizada, permanece sujeta , a cambios. En la orgnización informal, el supervisor pierde su autoridad por ello si se tiene este fincado su mandato en la autoridad, solo puede ejercerlo a través de la organización formal. Los empleados acatarán las ordenes solo porque es el jefe (posición relativa), en cambio, cuando el supervisor tiene fincado su mandato en la misma organización informal, la autoridad viene a representar un papel secundario; en este caso se habla de “liderato”.

Entonces, su dirección esta basada en la influencia que tiene sobre el grupo; es una situación de hecho, ademas derecho.

Tambien se podría definir la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan a la conducta de otras personas.

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

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

B) Liderazgo: Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales, y representan lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor esta 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.

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

C) Autoridad Profesional: Está 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 esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra en el liderazgo.

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad formal, personal y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria , pero la carencia de las otras dos acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En virtud de que será el supervisor el que tenga la sensibilidad suficiente para captar la emotividad y las necesidades del grupo, aunado esto a sus cualidades carismáticas, resultará el mas efectivo. En otros términos, el supervisor más efectivo será áquel que reúna los tres tipos de autoridad.

Existe otro punto de vista, el que afirma que son las circunstancias las que hacen al líder. El grupo, al encontrarse en determinadas circunstancias, escoge como líder a la persona capaz de aglutinar y canalizar las emociones del grupo, o de ayudar a satisfacer sus

necesidades. De acuerdo con esta teoría , si las circunstancias cambian, el líder puede ser cambiado también.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia y esto es deseable a elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Aunque debe quedar claro que llevar la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil ya que requiere una cantidad de esfuerzo por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas.

CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO

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 supervisor.

Hoy en día, los empleados tienen valores y actitudes distintas a los que se tenían hace muchos años. Los supervisores por lo tanto no pueden vivir del pasado y añorar la época en que los empleados eran más fáciles de manejar, deben reconocer lo que existe y ajustarse a ello. Cuando los valores de los empleados son considerablemente diferentes a los de los supervisores va a darse un conflicto.

Los mayores niveles de educación formal han servido para aumentar la conciencia de los empleados respecto a lo que sucede a su alrededor y también para aumentar 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.

TIPOS DE SUPERVISORES (*Estilos de dirección*)

Autócrata consumado :

Forza a las gentes a su cargo a realizar tareas que estos no desean.

Se apoya unicamente en la autoridad que le otorga la organización formal. No busca la fuente de autoridad en su propia persona, por derecho propio, si no precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma tradicional la utilidad que le da su puesto.

Siente el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso, la única forma de que la gente trabaje es intimidandolá con el despido.

Estilo paternalista :

Trata de utilizar la relación de amistad como forma de llevar la comunicación a sus empleados , que en algunas ocasiones se sentirán manipulados por el mismo trato del supervisor.

Se le ha llamado supervisor paternalista porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce hacia ellos con la misma suavidad, cariño y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulador” porque en ocasiones puede ser no tan sincero en su afecto si no que trata de manejar a la gente a fin de que haga solo lo que el quiere “por las buenas”.

Su actitud es de “vender la idea” y, en general , despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante. Se reúne al grupo para tomar decisiones, aunque el sea siempre el que diga la última palabra.

El indiferente:

No toma responsabilidad alguna , y el nivel y calidad de trabajo tiende a descuidarse.

En virtud de que tanto el supervisor como los subordinados no tratan de buscar y por consecuencia obtener una responsabilidad la eficiencia del trabajo dentro de la compañía se vendrá a “pique” todavía sin contar con la pésima imagen que dejarán hacia con los clientes, sería una actitud de total irresponsabilidad, ya que unos a otros se tirarán la culpa de lo que suceda y no habrá en teoría una “cabeza” a la cuál se le pueda reclamar dicha actitud del trabajador.

El Demócrata (administración participativa):

Acepta la responsabilidad de cada subordinado y la respeta así como la suya , provocando entusiasmo por el trabajo y alta calidad , alcanzando un alto grado de motivación para realizar la tarea lo mejor posible.

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 que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y a los sentimientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quién lo que le corresponde es decir afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados. El demócrata proporciona a sus subordinados para que puedan superarse, pero piensan que los demás dependen de ellos mismos.

Saben que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de estos, dandolé más autoridad y autonomías, exponiéndolos así más sentirse sus propios jefes.

Esté tipo de supervisor impondrá por lo general un ambiente de trabajo muy agradable que incrementará el entusiasmo para realizarlo con un alto índice de calidad, sin contar que crecerá la cantidad del producto laborado ya que las condiciones de trabajo serán las más cómodas para el trabajador. Crecerá la armonía para trabajar en equipo y cuando se hallan alcanzado las metas preestablecidas con anterioridad habrá felicitaciones sinceras ya que contarán como logros de todos y servirá de motivación para buscar otros objetivos, puesto que el trabajador “siente la camiseta” de la empresa.

En este estilo demócrata el supervisor estará más descansado ya que confiará las responsabilidades a personal altamente motivado para rendir el máximo de su capacidad.

Rienda suelta (Dejar hacer) :

Aquí el líder propone una meta o trabajo a realizar y su grupo de trabajo se encarga de llevar a acabo la labor , siguiendo sus propias técnicas para alcanzar el objetivo.

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. Por ejemplo:

Un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional. En esté caso una de las principales funciones del supervisor es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

RESUMEN DE TIPOS DE SUPERVISOR

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 esto dependerá en gran parte de los subordinados. Si estos aceptan su responsabilidad y todos tiene iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y por lo tanto, no resultará ser el adecuado.

Los psicólogos no se han conformado con describir los diferentes tipos de estos liderazgos; también los han analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor. Pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

En general hallamos que hay tipos de personalidad agresiva que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; por ejemplo un líder autócrata, ya que este encajará son firmeza la hostilidad de su subordinado a fin de buscar su trabajo hacia fines constructivos.

La persona insegura que tiende a depender del supervisor también se comportará mejor bajo mano firme como la del líder autocrático; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñará mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta.

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, si no que también estará influenciada 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 presenten en un momento dado.

Pienso que el supervisor efectivo deberá tener una mezcla de cada tipo de liderazgo ya que en la realidad se enfrentará con diversos tipos de formas de pensar y actuar por parte de sus subordinados, se trataría de encontrar un justo medio de entre todas las formas de dirigir un grupo para poder conformar a un verdadero supervisor efectivo que pueda tener el consejo exacto a la hora importante, la manera de influir entusiasmo en el grupo, controlar las inconformidades que puedan surgir dentro del mismo.

Saber aplicar la dureza cuando sea necesario y tener la perspectiva suficiente para dejar hacer al grupo su labor, cuando se vea con la capacidad de hacerlo por el grupo mismo y solo hacer las observaciones convenientes para afinar detalles.

Una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las

relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalescan 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.

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, si no también incentivos no materiales que los hagan grandes en el medio social en que se desenvuelven.

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUPERIORES

Es de suma importancia el hecho de que el supervisor pueda hacer llegar las instrucciones o recomendaciones al distinto personal a su cargo para que puedan interpretar de la mejor manera posible la diversa información que se les otorgue , ya que cada individuo piensa o interpreta las ideas de acuerdo a sus creencias o preferencias culturales incluso discriminaciones, que puedan existir ya sea en forma voluntaria o involuntaria , o alguna preferencia o predisposición de manejar alguna recomendación de tal o cual manera.

El supervisor deberá captar la sensibilidad y reconocer las necesidades del grupo a cargo para poder hacerse entender y no existan discrepancias al momento de la comunicación de ideas.

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, las comunicaciones que tienen muchas fuentes y se transmiten de muchas maneras, con frecuencia no producen los resultados que se esperan o pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

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

De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del inicio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores. Los supervisores pueden ser preparados, prácticos o populares pero si se comunican con ineffectividad probablemente no tendrán éxito.

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

PROCESO DE LA COMUNICACION

Es el método mediante el cuál un emisor se pone en contacto con su receptor por medio de un mensaje. Y para lo cuál se requiere llevar acabo seis etapas , sin importar el hecho de que ya sea el emisor o el receptor utilizan señales o recurren a cualquier otro medio de comunicación.

1.- Creación de la idea. Es el inicio del proceso de la comunicación . Esté es un paso clave porque al menos que no se tenga un mensaje valioso por transmitir, todas las demás etapas carecen hasta de cierto punto de utilidad.

2.- Ordenación. Es el proceso por el cuál codificamos las ideas en palabras, signos , símbolos adecuados para su transmisión. En está etapa se organizan nuestras palabras en forma adecuada según el tipo de transmisión que se trate. Inclusive se llega a modular el tono de voz al hacer una petición o transmitir una orden.

3.- Transmisión. Cuando se tiene elaborado finalmente su mensaje, consistirá en transmitirlo a través de uno de los diferentes canales de transmisión, para que nuestra comunicación se realice correcta y oportunamente

4.- Recepción. La recepción permite que la otra persona reciba el mensaje. En esta etapa la, iniciativa se refiere a los receptores que deberán estar atentos para recibir el mensaje. Si el receptor no funciona , el mensaje se recibirá incorrecto, o se perderá.

5.- Decodificación. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como lo ha enviado. La situación más realista en la mayoría de las comunicaciones, es de que se obtenga una comprensión lo suficientemente fidedigna para que se pueda decir que la comunicación se realizó con éxito.

La comprensión ocurre solo en la mente del receptor, el emisor puede lograr que los demás escuchen, pero no hay manera alguna de obligarlos a entender. El receptor es el único de quién depende si comprende o nó.

6.- Utilización. El receptor puede hacer caso omiso del mensaje recibido, ejecutar la tarea asignada a través del mensaje, aceptar la información proporcionada y realizar otras actividades. el emisor debe comunicarse siempre con cuidado porque la comunicación es una poderosa forma de darse a conocer. Pone de manifiesto algo sobre la clase de persona que es, la manera en que se piensa y cuáles son sus valores.

La mayoría de los supervisores deben realizar un esfuerzo sincero para comunicarse con sus empleados, compañeros y superiores y lo deben hacer debido a que hay que reconocer que sin el continuo

movimiento de información, los problemas resultantes impedirán el logro de los objetivos.

Sin embargo muchas de las ocasiones los supervisores se frustran debido a que los problemas de comunicación no funcionan en la práctica con la eficacia con que lo hacen en la teoría. 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.

La comunicación real significa que , al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas, también deben considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando lo escuchan. Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender. Sería muy frustrante saber que la comunicación ha sido mal entendida parcial o totalmente, después de que se pensó que se había comunicado en forma tan clara y directamente como fue posible.

En toda comunicación debe existir la retroalimentación proveniente del receptor para el transmisor. Por desgracia hoy en día los procesos de retroalimentación con mucha frecuencia se establecen pero no son utilizados debidamente ya que en ocasiones los gerentes pueden evitar señales no orales de indiferencia, o tienden a escuchar con muy poca efectividad a lo que le dicen los individuos. Por lo tanto la audición quizá sea la dimensión de más importancia pero la mas descuidada de la comunicación.

SINCERIDAD EN LA COMUNICACION

Rodearse de la gente adecuada en el área de trabajo es de suma importancia y es un proceso muy difícil de llegar alcanzar por parte de un supervisor. Y es que es ahí desde donde se partirá para poder formar una unión en el grupo de trabajo y avocarse a lograr las metas comunes que se planean con anterioridad.

La sinceridad en la comunicación es en sí una virtud de los elementos que forman el grupo, al planear la comunicación con los subordinados, los gerentes deben reconocer que su sinceridad o hipocresía pronto se tomará en cuenta. Muy a menudo la gerencia tiene planes para cierto tipo de acción, pero al comunicar los planes a sus empleados, intenta ocultar la naturaleza de la acción o intenta decir a los empleados lo que cree que ellos desean escuchar. No se necesitan muchas etapas de este tipo para que los empleados empiecen a dudar de la sinceridad de las intenciones de la gerencia. Si esta establece una línea de tratos justos y honestos con los empleados, tendrá más posibilidad de que su comunicación sea aceptada.

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

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.

La comunicación real significa que, al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas, también deben considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando los escuchan.

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

Existe una íntima relación entre la motivación y la comunicación que siempre debe tenerse en cuenta. Puesto que es inherente a la naturaleza humana escuchar a alguien que tiene que decir acerca de las cosas en las cuales esta interesada una persona, la atención de la gerencia a las necesidades, intereses y actitudes de los empleados puede acortar el camino hacia facilitar la receptibilidad del empleado.

El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación. A partir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó y si se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o como se deseaba.

PROBLEMAS DE LA MALA COMUNICACION

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

Las agrupaciones de personas en una simple organización compleja imponen condiciones y factores adicionales que afectan las relaciones humana, lo cual puede convertirse en barreras potenciales para la comunicación con objeto de que la comunicación sea efectiva, es esencial que al gerente o el supervisor reconozca estas barreras potenciales y que planea la comunicación en forma que pueden ser salvadas o al menos disminuidas.

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

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. 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.

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 les 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. Por lo general las personas con mayor posición exigen mas espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

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.

Para lograr sus objetivos los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla y eliminarla.

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

Un estudio del fracaso de la comunicación en las organizaciones revela que existen tres principales causas de una comunicación deficiente. Una de las principales causas descansa en las diferencias entre los individuos incluyendo las diferencias en percepción y en la interpretación del significado de las palabras.

La segunda causa principal en las barreras de la comunicación, es la creada por el clima psicológico, incluyendo la personalidad de los gerentes y los efectos de los grupos especiales. Por último, la tercera categoría de causas de barreras incluyen las que se deben a la carencia de facilidades adecuadas o medios de comunicación.

• **DIFERENTES PERCEPCIONES**

Cada empleado lleva con el trabajo en su forma exclusiva de considerar las cosas, lo cual recibe el nombre de marco de referencia.

Este marco de referencia determina la forma como interpreta o percibe lo que escucha u observa. Cercanamente unidos a la percepción incluyendo sobre esta se encuentran los estados motivacionales y emocionales del individuo. La forma como interpreta una situación se vera considerablemente influída por su condición en el momento en que se intenta efectuar la comunicación con él.

Malas interpretaciones pueden encontrarse fácilmente en los intentos del supervisor para comunicarse con los empleados, cuando las percepciones, motivaciones y emisiones del transmisor y del receptor están sujetas a continuas interacciones. Se ha sugerido que una forma

de entender la comunicación es considerarla como un proceso de personas más que como un proceso de lenguaje. Una forma de mejorar la comunicación es reducir el comportamiento defensivo, que ocurre cuando un individuo está amenazando. A medida que una persona se pone más o menos a la defensiva, porque se siente amenazada llega a ser menos capaz de percibir con precisión los motivos, los valores y las emociones del transmisor.

Si bien no siempre se puede conocer el nivel personal defensivo de un individuo, podemos enterarlo más al escucharlo, de la forma en que percibe el mundo y los estados motivacionales y experimentales que pueda estar sufriendo.

Las palabras como gestos, pueden ser interpretados en varias formas creando así una barrera para la comunicación. Puesto que no es necesario una relación entre el símbolo (la palabra) y lo que ha sido simbolizado (el significado), la comunicación puede ser percibida en forma bastante diferente de la que se ha intentado.

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.

Un hombre puede no tener un prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en una posición fuera de lo que se percibe, como su papel normal, pueden surgir prejuicios .

Se exhibe este tipo de prejuicios algunas veces hacia las mujeres que se desempeñan en puestos administrativos, o lo mismo sería con los hombres que hacen labores de hogar, cocinan y van de compras.

De nueva cuenta, el prejuicio no es para las 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.

• DIFERENCIA DE STATUS

La posición del individuo en la estructura organizacional también influye en la calidad de la comunicación que tiene lugar. Las personas de igual status, como el caso de dos supervisores quizás encuentran más fácil intercambiar información y sentimientos que un supervisor y subordinado. En este caso las diferencias de rango en la jerarquía organizacional es probable que formen barreras.

El supervisor a causa de sus responsabilidades tanto para los subordinados como para la alta gerencia, no tiene la libertad de descubrir todo lo que sabe acerca de determinado tópico a uno de sus subordinados.

En la comunicación hacia abajo, el personal ejecutivo y el personal gerencial deben hacer todos los esfuerzos posibles para reducir la

cantidad de disoluciones innecesarias de la información, con objeto de que los subordinados pueden tener tanta información como sea posible para desarrollar entusiasta y diligentemente su trabajo.

En la organización los individuos tienen personalidad. Una organización puede ser permisiva, los individuos tienen la libertad de expresarse ellos mismos y son impulsados a participar en muchas de las actividades excepto en raros casos. De esta manera el clima en el cual trabajan los individuos influye en sus actitudes y su comportamiento así como su capacidad de comunicación. La percepción de sus propias funciones, así como sus actitudes y su sensibilidad hacia los subordinados son factores de importancia en su propia habilidad para comunicar.

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 quién es quién en el grupo.

El lenguaje de las clases bajas es sorprendentemente distinto al de las clases medias y este a su vez también difiere al de las clases sociales altas. Conforme más modifique cualquier grupo el significado del lenguaje, más lo puede utilizar para diferenciarse.

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren en costumbres y creencias culturales.

Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo.

Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos, Ocasionando fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos mismos más que con otras personas a las que ellos no comprenden.

Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia una fricción que ocasiona brotes de conflictos, para evitar el calor de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores al grupo. Esto por supuesto comúnmente afecta en forma adversa a la cooperación y al desempeño de la empresa.

La única manera de resolver los conflictos en comunicación es simplificar el uso de lenguaje en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para resolver problemas comunes o para lograr metas comunes. 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.

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 y las utilidades; en cambio, los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad y en el sueldo.

También algunas personas no son muy perceptivas en cuanto a comunicar malas noticias con frecuencia es más seguro comunicar lo que el jefe desea escuchar e inclusive nada. Otra razón de la renuencia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

CANALES FORMALES DE COMUNICACION

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia.

Un libre flujo de comunicación formal hacia abajo y horizontalmente depende no solo de su estructura y clima organizacional que fomente una comunicación formal efectiva, si no también el uso de los medios que resulten mas adecuados para los destinos de los niveles de la estructura de la organización. En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro es el canal informal.

Los supervisores cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero. En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la posición están asociados con la iniciación, distribución, y recepción de comunicaciones, es fácil de comprender porque los sistemas de información en las empresas están rodeadas de tantas emociones.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

• **COMUNICACION FRENTE A FRENTE**

La comunicación frente a frente no solo es más rápida, si no que permite que se registre una reacción inmediata haciendo que los participantes puedan indicar el alcance de su información y sugerir acciones alternativas.

Los tipos mas comunes de comunicación frente afrente son los que se registran entre superiores y subordinados en reuniones de comités y conferencias. Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados inusualmente indeseables.

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, se deteriora la imagen de la empresa; y ninguna empresa desearía ser un empleador de último recurso debido a que tiene una mala imagen.

Los supervisores deberán ser instruidos en los procedimientos para ayudar a los empleados a preparar sugerencias, puesto que tiene una familiaridad considerable en el trabajo de los empleados y de los conocimientos normales de trabajo. Los supervisores pueden ayudar a evaluar ideas y pueden ser una fuente para impulsarlas.

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 es 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 cual también se puedan lograr resultados significativos.

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

La comunicación informal se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y de pasar información que creen sus colegas no poseen.

Mediante el tratado de la comunicación informal pueden hacerse ajustes en la organización formal para facilitar la comunicación y para el logro de los objetivos organizacionales. Uno de los métodos para estudiar la comunicación informal es observar la composición de los grupos informales de empleados. Por lo general el supervisor puede notar quién habla con quién, durante los períodos libres, quienes almuerzan juntos y otros tipos de contactos en los cuales exista comunicación.

Si bien el supervisor no puede colocarse en el papel de espía o detective, debe reconocer la necesidad de conocer la información, los sentimientos y las actitudes que circulan a su alrededor y de otras unidades de la organización respecto en la corriente de rumores.

Muchos supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable si no 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.

Debido a la inestabilidad de las relaciones sociales los rumores no tienen un patrón o duración definidos en forma explícita. La participación en los rumores varía de acuerdo a los sistemas formal e informal, a las personas que tienen acceso a la información y a las personas que se ven afectadas por la misma y a otras variantes.

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

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos. Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando.

La información que se mueve a través de los rumores tienden a ser parcialmente correcta.

Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes.

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

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad.

Uno de los peligros que estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:

En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre 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 de mentir a los empleados. Si un supervisor y miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro.

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.

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

Debido 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 los mensajes. Debemos tener en cuenta que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores, y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

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

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre exitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen se complementen mutuamente.

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.

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

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. Mas sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal, sin importar que tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que les pide obtener empleados.

Para tal efecto, los supervisores saben mas 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 areas del proceso de selección, ciertamente reconocen que la persona contratada debe ajustarse al puesto y a la empresa, asi como también estar en posibilidades de llevarse bien con otras personas.

El reclutamiento de personal requiere una investigación de todas las fuentes posibles de candidatos tanto internas como externas, para él propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos.

SELECCION DE PERSONAL

Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de fuerza y trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

El proceso de selección de personal se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como rultados de actos del departamento de personal tales como: transferencias, promociones y separaciones o por aumento autorizado de personal.

La selectividad esta expresada en términos de la proporción de selección , que representa la relación entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el número total de solicitantes con que se cuenta.

El programa de selección es responsabilidad del departamento de personal. El costo del reclutamiento, en especial de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los ultimos años, asi también es bastante común el hecho de que cada vez escasean mas los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las empresas. Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en puesto inapropiado.

El hecho de buscar en la misma compañía, personal para un nuevo puesto se podría tomar por los mismos trabajadores de dicha compañía como una manera de evitar despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados.

Puede hacer que la organización obtenga utilidades para la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aun cuando no necesariamente en su importancia , son las siguientes:

- Anuncios
- Instituciones educativas
- Agencias de empleados
- Recomendaciones de empleados
- Solicitudes espontaneas
- Organizaciones profesionales
- Sindicatos.

Anuncios: La radio, la televisión, anuncios fuera de la fábrica, revistas, y los periódicos pueden ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que por otra forma no se podría establecer contacto.

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento, dependerá de la naturaleza de la impresión que hacen sobre el lector.

Instituciones Educativas: La creciente demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento mas vigoroso de graduados.

La mayoría de los colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes encontrar una ocupación que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo, lo cual se les llama Bolsas de Trabajo.

Agencias Publicas de empleo: Estas agencias estan administradas por los gobiernos estatales. Ademas de de suministrar solicitantes de empleos, los servicios de algunas agencias estatales pueden incluir ayuda a las empresas para hacer pruebas de empleos, análisis y valuación de puestos , encuestas de salarios y otras funciones de personal.

Recomendaciones de empleados: Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Un alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y puedan contribuir directamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios.

Solicitudes de empleados: La mayoría de las compañías reciben diferentes numeros de solicitudes espontáneas. Por parte de los individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Si tiene experiencia en la búsqueda puede hacer uso de un curriculum vitae personal, el cual proporcionará al empleador un sumario de estadística vital del solicitante, de su educación y de sus experiencias de trabajo.

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe.

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

Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados excedan los beneficios que se obtienen de sus servicios. Lleva tiempo aprender como llevar a cabo en forma correcta una tarea en un medio ambiente de trabajo nuevo. Las malas practicas de personal solo prolongan el período de recuperación.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y selección cuidadosos para que se contraten a los mejores prospectos o bien, si se desea contratar a cualquier persona que llega a la oficina y despues invertir tiempo, dinero y esfuerzo aplicando medidas disciplinarias en contra de los empleados problema. Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo despues del período de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya sea que esten representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el trabajo una vez que han terminado un período de prueba preestablecido. La mayoría de los supervisores reconocen cuan dificil es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si este ya a acumulado antigüedad. Es esencial que los supervisores participen de manera “formal” en el proceso de selección, orientación y colocación. Una empresa que no incluye a los superviosores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa. Cuanto mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la posibilidad de que se realice la selección correcta.

RELACIONES PUBLICAS Y EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento en una compañía y los programas de relaciones publicas estan cercanamente relacionados. La habilidad para atraer solicitantes calificados, esta determinada en una medida considerable por la reputación de una compañía .

El orgullo de que los empleados sientan por pertenecer a una compañía y los comentarios favorables que hagan con respecto a ella en público contribuirán a los esfuerzos de reclutamiento.

La escasez de los individuos con entrenamiento científico o técnico ha hecho que el reclutamiento de estas personas sea cada vez mas dificil.

Cierto número de compañías utiliza materiales promocionales, empleos de tiempo parcial y visitas a la planta, como medio de hacer conocer a los estudiantes de preparatoria y universitarios las oportunidades disponibles para ellos en los campos científico y técnico. Las compañías que patrocinan becas en este campo están siendo cada vez mas numerosas.

LA ENTREVISTA

El solicitante debe ser entrevistado por una persona o varias, dependiendo de la importancia del puesto. La entrevista preliminar puede usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados.

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

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el supervisor no llegará a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de esta, que es el de 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.

Si el investigador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, puede investigarse su empleo anterior y su historia educativa en la manera en que se haya descrito la forma de solicitud y en la entrevista. La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de la entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Se puede utilizar el vestido, títulos, ambiente del lugar y la disposición de los asientos para crear cualquier tipo de clima.

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

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que esté comience a hablar y establecer un ambiente de armonía. Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que leer la filiación, cartas de referencia y otro material de un solicitante mientras ésta situación llegara a suceder, el solicitante reaccionará de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una importante razón por la que muchas empresas no permiten a los supervisores participar en el proceso de entrevista. Se teme que los supervisores que no conocen tanto la ley como los especialistas de personal, hagan preguntas que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

Es benéfico para todos hacer que los gerentes, 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, tácticas y estructura de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño.

Los entrevistadores deben aprender también las restricciones bajo las que se encuentran los solicitantes en términos de necesidad de un trabajo o en términos de otra oferta de trabajo en otra empresa. Por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

El entrevistador debe contar con una carencia de fatualidad, en virtud de que así se logra que el entrevistador no se forme juicios precipitados , que mejore su habilidad, que obtenga la evaluación de otros y que confíe en otros instrumentos de selección.

Otras cualidades específicas en los entrevistadores son: facultad para pensar objetiva, crítica y sistemáticamente.

• **PELIGROS QUE DEBEN EVITARSE 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) EFECTO DE HALO:

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

aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.

b) HACER GENERALIZACIONES:

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Por lo general, es mejor que los supervisores y en especial si son experimentados, actúen sobre lo que perciben si no existen hechos que indaguen lo contrario.

En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.

c) CONTRATAR PERSONAS CON CAPACIDAD SUPERIOR AL PUESTO:

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 pueda contratar.

Sin embargo una persona con capacidades muy superiores a las del puesto requerido con frecuencia se aburre en dicho puesto y termina siendo un empleado problema.

d) CONTRATAR PERSONAS MAL CAPACITADAS PARA UN PUESTO:

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

e) COMPARACION CON LOS EMPLEADOS ACTUALES:

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

Por lo tanto la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe considerar los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo.

ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

La orientación empieza 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 reubicación.

Por desgracia muchas empresas no cuentan con ningún programa de orientación para nuevos empleados y muchas de las que lo tienen solo permiten a los supervisores desempeñar un papel limitado. La principal responsabilidad de orientación recae usualmente en los especialistas de personal, eso es un error, la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores y no lo contrario. 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.

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

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.

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 su capacitación se pueden escoger empleados equivocados. El método es un concepto evasivo y debe definir y medir con objetividad los criterios del 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.

CASO PRACTICO

La compañía Sistemas de Tecnología Laser S.A de C.V. inicio sus actividades a inicios de 1992 con una aportación de cuatro socios, la cuál no era equitativa y el principal aportador de capital es el director general.

El giro de la compañía es la distribución por importación y adecuación de un sistema de identificación con credencial tipo tarjeta de crédito, así como la venta de impresoras de termosublimación, es decir impresoras para imprimir fotografías a color o blanco y negro con datos en material "PVC" tanto el software del sistema como las impresoras son de procedencia alemana, además también la instalación de lectores de código de barras y banda magnética.

La empresa cuenta con 5 personas; el director general un contador que lleva el control administrativo de la compañía 2 vendedores, una secretaria y un ingeniero en sistemas que se encarga del soporte técnico, capacitación e instalación del sistema de identificación con credencial.

ACCIONISTA MAYORITARIO (Director General).

C.P. Mauricio Garza Ramírez, de 30 años, soltero, Contador público titulado.

Desempeña las actividades de realizar pedidos a Alemania de equipo según los requerimientos del cliente, elaboración de los presupuestos, y asignación de personal para realizar algún trabajo ya sea dentro del área metropolitana o fuera de ella.

Ingeniero de Soporte Técnico.

Ing. Jaime López Torres. 27 años, soltero, Ingeniero en sistemas titulado.

Se encarga de la instalación del sistema de identificación y adecuación de éste, dependiendo de las necesidades del cliente, así como de la capacitación para su uso y diseño de credenciales con diferentes formatos de códigos de barras, posicionamiento de datos, además de la implementación de los lectores de códigos.

PROBLEMA:

Uno de los socios minoritarios del negocio, contacta a un cliente para que se le presente un proyecto de venta de equipo, por lo que el director general de la compañía Mauricio Garza le encomienda a uno de los vendedores la misión de presentar el proyecto; con una cotización y muestras de credenciales que el Ing. López de soporte técnico se encargara de realizar y entregar ha dicho vendedor para que esté las lleve al cliente.

El problema surge cuando dicho vendedor sale de la compañía de improviso y dejando colgado varios proyectos pendientes por otras ofertas de trabajo y la comisión de la venta si se llegase a hacer la reclama el Ing. López siendo la comisión del 20% de la venta total de equipo. Ya que cuando el cliente llama a la compañía para preguntar por el diseño de su credencial, tiene un trato

directo con el Ing. López y esté a su vez le comienza a dar seguimiento al trato con el cliente argumentando que no desea perder la venta del equipo de credencialización .

Mauricio Garza interpone los argumentos de que la venta y seguimiento de la misma la debe de hacer otra persona (vendedor) facultada exclusivamente para eso y no la persona encargada de otras áreas, que podría descuidar sus actividades principales dentro de la compañía.

CAUSAS POR FALTA DE COMUNICACION:

Aquí surge un típico problema de falta de comunicación entre las distintas partes involucradas, ya que desde el mismo momento en que el vendedor se va de la compañía no hay una persona facultada para decidir quién irá a tomar su lugar o quién se haga responsable del seguimiento de esta venta y de las otras que quedaron pendientes por parte del vendedor que se ha ido. En sí el director de la empresa , Mauricio Garza es la persona que delega puestos y responsabilidades, pero no existe una persona específica en la dirección de ventas para darse cuenta de las situaciones que ocurren , tales como en este caso , la del vendedor que abandona sus funciones y propicia a que cualquier empleado de la compañía tome su lugar.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

- 1.- Organizar cursos de realciones humanas para todo el personal de la empresa para concientizar al grupo de los alcances que se pueden lograr si se trabaja en conjunto hacia la meta común, que es el propósito de toda compañía exitosa.**
- 2.- Que se lleven a cabo juntas con el personal de manera periódicas para conocer las necesidades e inquietudes de los mismos y los planes de la compañía, con el objetivo de aumentar y fomentar la comunicación.**
- 3.- Nombrar a una persona responsable del área de ventas (supervisor) para que el tenga la comunicación directa con el director general y área de soporte técnico y no involucrar a personas ajenas al departamento en asuntos del mismo.**
- 4.- Llevar una Bitácora de los clientes de cada vendedor en el que se pueda ir registrando cada etapa en la que se encuentre, la situación del cliente para mantener un seguimiento adecuado y no dejar en el olvido al cliente potencial.**

Bibliografía

Administración.
Harold Koontz.
Heinz Weihrich.
ED. McGRAW Hill.

Supervisión.
Stan Kossen.
ED. CECOSA.

Memorias del curso.
Ing. José Luis Arredondo.
Ing. Leopoldo Flores.

