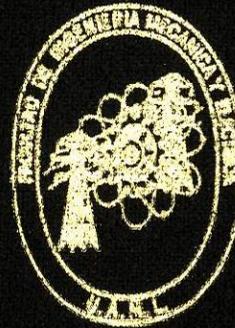
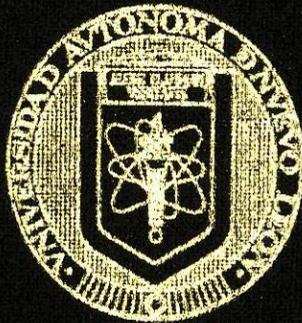


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA**



TESINA

**SOBRE EL CURSO DE
"ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL"**

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

PRESENTA:

NORMA ELIZABETH RIOS BECERRA

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YANEZ

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1997.

T

HF554

R56

1997

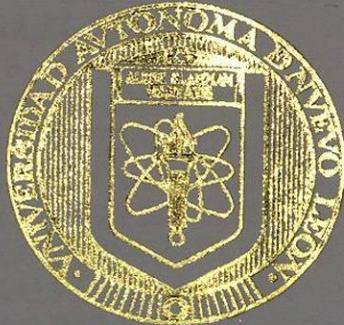
C.1



1080096967

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



TESINA

SOBRE EL CURSO DE
"ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

NORMA ELIZABETH RIOS BECERRA

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1997

T
H 5549
R 56
1917



ÍNDICE

TEMARIO	PAG.
I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN	1
ORIGEN DE LA PALABRA SUPERVISOR	2
¿ES DIFERENTE UN SUPERVISOR A UN GERENTE?	3
¿HASTA QUE PUNTO DEBE SER UN BUEN GERENTE EL SUPERVISOR?	3
FUNCIONES DE SUPERVISIÓN	4
ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN	5
II.- COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO	7
RASGOS DE LOS LÍDERES	8
ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	9
ESTILOS DE LIDERAZGO	11
1.- AUTÓCRATA CONSUMADO	11
2.- ESTILO INDIFERENTE	12
3.- ESTILO DE RIENDA SUELTA	12
4.- ESTILO PATERNALISTA	12
5.- ESTILO DEMÓCRATA O PARTICIPATIVO	13
¿CUÁL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISIÓN?	13
LA REJILLA GERENCIAL	15
III.- COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL	16
BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	19
A) BARRERAS EN EL LENGUAJE	19
B) BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES	20
C) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA	20
D) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO	21
E) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS	21
CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN	22
USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN	23
IV.- SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS	25
ETAPAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	26
RECLUTAMIENTO	26
ENTREVISTA	28
ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS	31
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS	32
CASO PRÁCTICO	35
ANTECEDENTES	36
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	37
DESARROLLO DEL PROBLEMA	39
DETECCIÓN Y POSIBLE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	40
BIBLIOGRAFÍA	43

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

Hoy en día la administración alcanza todos los aspectos de nuestra vida. Inicialmente, el objeto de la administración era solamente la actividad fabril; posteriormente se extendió a las empresas industriales y más adelante, a todo tipo de organización humana, aplicable a todos los aspectos de la vida.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida, no creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

La tarea principal de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados, buscando los objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente es único. Si esto no es considerado, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio no funcione en otro.

ORIGEN DE LA PALABRA SUPERVISOR

Según Peter Druker, autoridad en la materia, el trabajo de supervisor se deriva del que desempeñaba el hombre que se encontraba antiguamente a cargo de un grupo de tiradores de la cuerda de remolque o de excavadores de zanjas. Era literalmente el hombre del frente, puesto que estaba ante todo el grupo. Su autoridad consistía en contar el “uno, dos, tres, arriba” que establecía el ritmo para el resto de los trabajadores.

En Alemania, al supervisor se le suele llamar *vorarbeiter*, trabajador del frente; mientras en Inglaterra, se usa el término *charge hand*, trabajador a cargo. Los dos términos sugieren el término de capataz.

La palabra supervisor proviene de las palabras: “super”, que significa por encima; y “visión”, que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

De esto obtenemos que la supervisión es el arte de coordinar personas y recursos con el propósito de cumplir las metas y objetivos organizacionales.

¿ES DIFERENTE UN SUPERVISOR A UN GERENTE?

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se les llama gerentes. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por el nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor. Más sin embargo los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas. En términos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

Los supervisores son administradores, y por lo tanto, son una parte vital del proceso administrativo.

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

La supervisión de empleados es el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización, es por esto que el supervisor actual debe ser un enérgico dirigente de hombres, un planeador eficaz y lleno de ingenio, una buena fuente de conocimientos técnicos y un mediador hábil entre la administración normadora y los trabajadores en general.

¿HASTA QUE PUNTO DEBE SER BUEN GERENTE EL SUPERVISOR?

Debe ser tan bueno como cualquiera de los otros gerentes de la organización administrativa. Es preciso tomar en cuenta que la única diferencia en las necesidades administrativas entre el presidente de la compañía y un supervisor de primera línea es sólo el grado.

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

El supervisor actual a pesar de sufrir ciertas limitaciones a su autoridad por parte del nivel superior, los sindicatos y las leyes, es el responsable de lograr las metas y la cooperación de los empleados.

A consecuencia del enlace entre trabajadores y los niveles superiores de administración, a los supervisores se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

Esto los ubica en una posición incómoda, pues si actúan solo como representantes de la empresa ante los trabajadores seguramente perderán su efectividad para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos estipulados. Y si, por el otro lado, ellos fungieran sólo como representantes de los empleados, ciertamente se encontrarían en muy mala posición con sus superiores y la misma empresa.

Por lo tanto, los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los trabajadores.

FUNCIONES DE SUPERVISIÓN

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 actuales para ser efectivos deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de los empleados y la empresa ; habilidades conceptuales, ya que están implícitas en muchas de las actividades en las que los supervisores participan; habilidades interpersonales, puesto que no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunir las; sentido de programación del tiempo, porque no es suficiente saber qué decir ni cómo decir algo, sino que también es necesario saber cuando decirlo .

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados. Además de que deben tener una buena planeación ya que ésta determina las acciones que habrán de seguirse a futuro.

Un requerimiento importante en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados; estas actividades son necesarias para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para darle oportunidad de satisfacer los requerimientos de crecimiento profesional de los empleados.

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 del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- 1.- 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.
- 2.- La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de los empleados y supervisores.
- 3.- 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.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN

Los objetivos, principios propios y la realidad de la situación dada son las que regulan las actividades de trabajo. Los principios de supervisión constituyen las guías mediante las que un supervisor pasa de una situación a la siguiente. Algunos de los principios más importantes de la supervisión son:

- 1.- Supervisión y dirección son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
- 2.- La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la revolución de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
- 3.- La supervisión deberá basarse en la función democrática:
 - a) Deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad.
 - b) Deberá estimular la iniciativa, la confianza en sí mismo y la responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones.
- 4.- La supervisión deberá emplear métodos y actitudes científicas en cuanto sean aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
- 5.- La supervisión tiene que ser creativa. Debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de autoexpresión creadora, debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
- 6.- La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
- 7.- Debe juzgarse por la economía y la eficiencia de los resultados que obtenga.

El proceso de coordinación con los subordinados es, prácticamente, igual que el de lograr un trabajo en equipo. El supervisor tiene que estar alerta por si asoman indicios de fricción u algún otro síntoma de que sus empleados no se llevan bien. Pero no siempre es fácil lograr una colaboración de equipo. Las personas tienen diferencias en cuanto a intereses, conducta, lenguaje, sentido del humor y en la consideración que muestran hacia los demás. Es fácil que diferencias de poca monta lleguen a convertirse en problemas importantes.

Existen varias líneas de orientación que ayudarán al supervisor a crear y mantener un espíritu de equipo y de colaboración. Las ejecuciones del supervisor deben ser:

- 1.- Desarrollar una constante actitud de justicia, amistad y firmeza.
- 2.- Establecer normas razonables de realización y atenerse a ellas.
- 3.- Hacer planes cuidadosos para que se logren los objetivos del trabajo.
- 4.- Hacer que las condiciones de trabajo sean lo más seguras y agradables posibles.
- 5.- Dar ejemplo de buen trabajo, entusiasmo y optimismo.
- 6.- Elogiar a individuos y al grupo por el trabajo bien realizado.
- 7.- Empezar una pronta acción para corregir problemas y remediar malos entendimientos.

El supervisor también debe tener muy presente que la coordinación no es algo aparte de las demás actividades de supervisión. Para un funcionamiento uniforme y sin tropiezos, son necesarios una planificación cuidadosa, buena organización, direcciones claras y controles adecuados; pero, todo esto puede fallar debido a la falta de armonía y de trabajo de equipo. La falta de coordinación puede echar a perder los mejores planes de la mejor organización. Todos estos procesos y su funcionamiento son recíprocamente dependientes.

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

A continuación se analizará el concepto de liderazgo desde varias perspectivas que nos puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de las personas que, dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal; no sin antes definir lo que es el liderazgo.

De todas las funciones de la administración parece que el liderazgo es la que más se ha estudiado y posiblemente la que menos se comprende.

Si el liderazgo existiera o fuera inefectivo en una empresa los trabajadores se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas que, de no resolverse conducirían a un caos eventual. Es por esto que se hace necesario definir al liderazgo y las características de los líderes para comprender el desarrollo de los distintos estilos de liderazgo.

Específicamente en administración se define liderazgo como: el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo preestablecidas.

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

RASGOS DE LOS LÍDERES

Quizá la forma más antigua de intentar descubrir la clave para un liderazgo efectivo es, por supuesto, observando los rasgos de los líderes.

Una manera de observar el liderazgo es comparar diversos rasgos, como por ejemplo: inteligencia, confianza en sí mismo, etc., de personas que son líderes y de otras que no lo son, para ver si existen diferencias.

Además, hay que tomar en cuenta que los rasgos que significaron éxito en el pasado podrían significar fracaso conforme van cambiando las condiciones.

Administrativamente hablando, la supervisión tiene una doble dimensión que se manifiesta en el administrador: que planea, organiza, dirige y controla; y el líder: que comunica, asigna responsabilidades, motiva, resuelve conflictos, coordina, toma decisiones y orienta. Ambos tienen una función común, la cual consiste en influir en el comportamiento de los demás para lograr resultados.

El primer enfoque para estudiar el liderazgo buscó identificar las características de los líderes. Stogdill efectuó estudios sobre el liderazgo y la única conclusión que recibe apoyo es que los líderes sobrepasan a los seguidores en inteligencia, conocimientos, confiabilidad y responsabilidad, actividad y participaciones sociales y status económico.

Los rasgos que Stogdill encontró en las investigaciones son:

Físicos: relacionados con las capacidades del liderazgo (energía, apariencia, estatura);
Inteligencia y Habilidad;
Personalidad: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo;
Relacionados con las tareas: como impulsos de realización, persistencia e iniciativa;
Características sociales: cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.

Esta teoría no ha producido resultados satisfactorios, debido a que los rasgos de personalidad están probablemente concebidos e invalidamente medidos; además no todos los líderes poseen todos los rasgos, en tanto que muchos individuos que no lo son pueden poseer la mayoría de ellos. No existe una correlación de los rasgos identificados y el desempeño real del liderazgo.

ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Los buenos líderes se distinguen por tener las siguientes características:

SENTIDO DE MISIÓN: en su propia capacidad para dirigir, amor por el trabajo mismo de dirección, devoción por las personas y la organización a la que sirven. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fácilmente todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

NEGACIÓN DE UNO MISMO: con frecuencia se resta importancia a lo esencial del liderazgo. Se trata de la buena disposición para olvidarse de las satisfacciones propias y la capacidad para soportar los dolores de cabeza que da el trabajo. La objetividad es la capacidad de considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente. La objetividad es una extensión de la percepción. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran obscurecer la percepción de la realidad. El líder debe ser personalmente empático y necesita también ser capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analíticas, ayuda también a conservar un curso de acción consistente por parte del líder.

CARACTER FUERTE: hay pocos hombres que llegan a ser buenos líderes sin ser sinceros con sí mismos y con los demás, sin enfrentarse con valor a las cosas duras y las situaciones desagradables, con temor a las críticas dirigidas contra sus propios errores o con falta de franqueza o firmeza. La preocupación supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones y prestarles la atención que merecen. El líder debe también ser perceptivo hacia sí mismo para que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades y metas y considerarlos en forma adecuada. La capacidad para distinguir entre lo verdadero y lo falso en la organización, en los subalternos y en sí mismo.

COMPETENCIA EN EL TRABAJO: se ha hablado poco de la poca importancia que tiene para un supervisor la capacidad técnica en el trabajo. Un hombre que conoce el trabajo que supervisa tiene una de las mejores bases para llegar a ser un buen líder. El líder potencial se enfrenta a la tarea de considerar las responsabilidades, riesgos y recompensas y debe indicar a sus superiores si desea asumir una función de líder, en caso de que se le ofrezca.

BUEN JUICIO: los ingredientes adicionales que forman a los buenos líderes son el sentido común, la capacidad para separar lo importante de lo trivial, el tacto y la capacidad para mirar hacia el futuro y hacer planes en consecuencia. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al meollo del asunto. Katz señala que el líder más eficaz es el que reconoce que su primera prioridad es el liderazgo. Este líder planea, apoya y atiende a los seguidores que están bajo su jurisdicción en lugar de emplear tiempo en actividades no relacionadas con el liderazgo.

ENERGÍA: el liderazgo en cualquier nivel implica levantarse temprano y acostarse tarde. Deja poco tiempo para relajarse u olvidarse de los problemas. La buena salud, los nervios firmes y una energía sin límites hacen que esas tareas resulten más fáciles.

La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Las personas no desean ser tratadas igual que otras, al contrario, desean ser tratadas en forma distinta con equidad y de acuerdo a sus méritos, por lo tanto, los administradores de todo nivel deben saber discriminar, de otra forma, se crearía una mediocridad instantánea, no se recompensará adecuadamente a quienes merecen más y viceversa.

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

ESTILOS DE LIDERAZGO

Indudablemente podemos observar el cambio importante que han sufrido los estilos de liderazgo durante los últimos cien años; han ido variando desde el líder altamente autoritario hasta el altamente participativo o democrata.

1.- AUTÓCRATA CONSUMADO

Es el líder que da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmático y positivo, y guía gracias a sus capacidades para retener o dar recompensas o castigos. Este estilo se basa en el supuesto de que el liderazgo proviene de la posición que se ocupa y de que el hombre es perezoso por nacimiento e indigno de confianza. (Teoría X de McGregor).

Se debe tener presente que existen tres fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe reconocer y desarrollar, como son:

- a.- *Jefatura*. Autoridad basada en fundamentos racionales, en la que los subordinados reconocen el papel de los supervisores para emitir órdenes.
- b.- *Liderazgo*. Fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos personales y representa lo opuesto a la autoridad racional; el supervisor tiene características personales que lo colocan por arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en el líder.
- c.- *Autoridad Profesional*. Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer; además, los subordinados siempre esperan que este sea capaz de solucionar sus dudas o problemas de trabajo. Para esto se requiere que el supervisor tenga las cualidades profesionales para ello, de lo contrario no será respetado por sus subordinados.

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

Posibles reacciones del grupo:

Sumisión y resentimiento.

Aceptación mínima de responsabilidad.

Irritabilidad.

Satisfacción de "hacer" tonto al supervisor.

2.- ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de sus empleados. Es un jefe que no desea serlo, en cada ocasión que puede “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Las posibles reacciones pueden ser:
Moral de trabajo y productividad al mínimo.
Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
Poco interés en el trabajo o en mejorar por parte del subordinado.
No hay espíritu de grupo ni de trabajo en equipo.
Nadie sabe que hacer ni que esperar, no hay iniciativa.

3.- ESTILO DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

Es el líder que trabaja por los objetivos organizacionales, y no es que haya ausencia total de dirección, sin embargo sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos de la forma en que crean sea mejor.

4.- ESTILO PATERNALISTA

Se denomina paternalista al supervisor 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 llama también manipulador, porque en ocasiones puede ser no tan sincero en su afecto tratando de “manejar” a la gente “lavándoles el cerebro”, a fin de que hagan sólo lo que el quiere “por la buena”. Además su actitud es de “vender la idea” y despierta afecto y simpatía en general.

Este tipo de supervisor, más que usar su autoridad, utiliza la relación amistosa con sus subordinados como forma de influencia. Se le cataloga también como pseudodemócrata, debido a que siempre tiene la “última palabra”, aunque sí reúne al grupo para tomar decisiones.

Pueden presentarse posibles reacciones del grupo, tales como:
Aunque la mayoría siente simpatía por el supervisor, algunos detectan su verdadera actividad y no les simpatiza para nada.
Debido a que esperan la reacción del supervisor, la iniciativa permanece estática.
Hay falta de desarrollo personal y también sumisión.
No desarrollan ideas positivas.

5.- ESTILO DEMÓCRATA O PARTICIPATIVO

El supervisor demócrata es quien dirige al grupo, no se basa en la autoridad formal sino en la informal que se deriva de su persona. También sabe que el proceso de influir sobre las personas reside en la relación, consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

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, además los motiva para que puedan dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo. (Teoría Y de McGregor).

Las posibles reacciones del grupo pueden ser:

Alto índice de entusiasmo.

Producción de alta calidad y cantidad.

Excelente trabajo en equipo.

Sienten éxito en el trabajo e intercambian alabanzas entre sí.

Menos problemas de rendimiento y motivación.

Supervisor descansado con tiempo para planear.

Empleados satisfechos en sus necesidades básicas.

Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación.

¿CUAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISIÓN?

Sería erróneo pensar que siempre en todas las circunstancias el supervisor demócrata sea el más efectivo; desde luego este tipo de liderazgo funcionará dependiendo de la mayoría de los subordinados y si estos aceptan la responsabilidad y tienen iniciativa propia, en este caso el supervisor demócrata será el más apropiado.

Por otro lado, el empleado hostil y agresivo marchará mejor bajo las órdenes de un líder autocrático, esto es, se debe encauzar su hostilidad a la gente con firmeza para que realice su trabajo hacia fines constructivos.

Por otro lado, el tipo con empuje y cooperación se desempeña mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta .

Se puede resumir que no existe un estilo de dirección que embone en todas las situaciones, el mejor estilo variará de acuerdo a la ocasión y además estará influida por el tipo de líderes y seguidores.

El supervisor efectivo deberá comprender y entender cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado, o sea, deberá implementar lo que es el liderazgo situacional.

A continuación podemos apreciar 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:

**EL SUPERVISOR AUTÓCRATA
TRADICIONAL:**

Manda y ordena
Depende de su autoridad
Engendra temor
Siempre dice "YO"
Señala culpas y errores
"Conoce respuesta a todos los problemas"
Convierte el trabajo en tarea ingrata
Dirige el esfuerzo individual
Fija todas las metas y formas
Dice "HAGAN ESTO"

EL SUPERVISOR EFECTIVO:

Enseña y aconseja
Depende de la confianza y buena voluntad
Inspira entusiasmo
Dice "NOSOTROS Y USTEDES"
Resuelve problemas
Consulta y busca asesoramiento
Convierte el trabajo en placer
Inspira el esfuerzo colectivo
Solicita la colaboración del grupo
Dice "VAMOS A HACER ESTO"

El supervisor efectivo no debe dejar pasar el hecho de reconocer que serían inoperables las relaciones humanas de una empresa, si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para los trabajadores, además, es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo, creando un espíritu de alta moral, ayuda mutua y cooperación.

LA REJILLA GERENCIAL

Investigaciones llevadas a cabo por Robert Black y Jane Mouton sugieren que los líderes que se orientan tanto a personas como a tareas de manera intensa tienden a obtener mayor productividad y mayor satisfacción del grupo que los líderes que tienen preocupaciones menos intensas por las personas o las tareas.

PREOCCUPACION POR LAS PERSONAS	Alta	9								
	8	1.9 Administración La consideración cuidadosa de las necesidades del personal produce un ambiente organizacional amigable y cómodo, buen ritmo de trabajo.					9.9 Administración El logro del trabajo se obtiene mediante personas comprometidas con interdependencia mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto.			
	7									
	6									
	5						5.5 Administración. Desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos del trabajo y se mantiene una moral satisfactoria.			
	4									
	3									
	2	1.1 Administración Se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización.					9.1 Administración. La eficiencia resulta de ordenar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poca influencia.			
	Baja	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Baja	PREOCCUPACION POR LA PRODUCCION						Alta	

Rejilla Administrativa. Ilustra las posibles combinaciones de atención a las personas y a la producción.

**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y
ORGANIZACIONAL**

“La única forma en que puede lograrse la administración de una organización, es a través del proceso de la comunicación”.

- Keith Davis

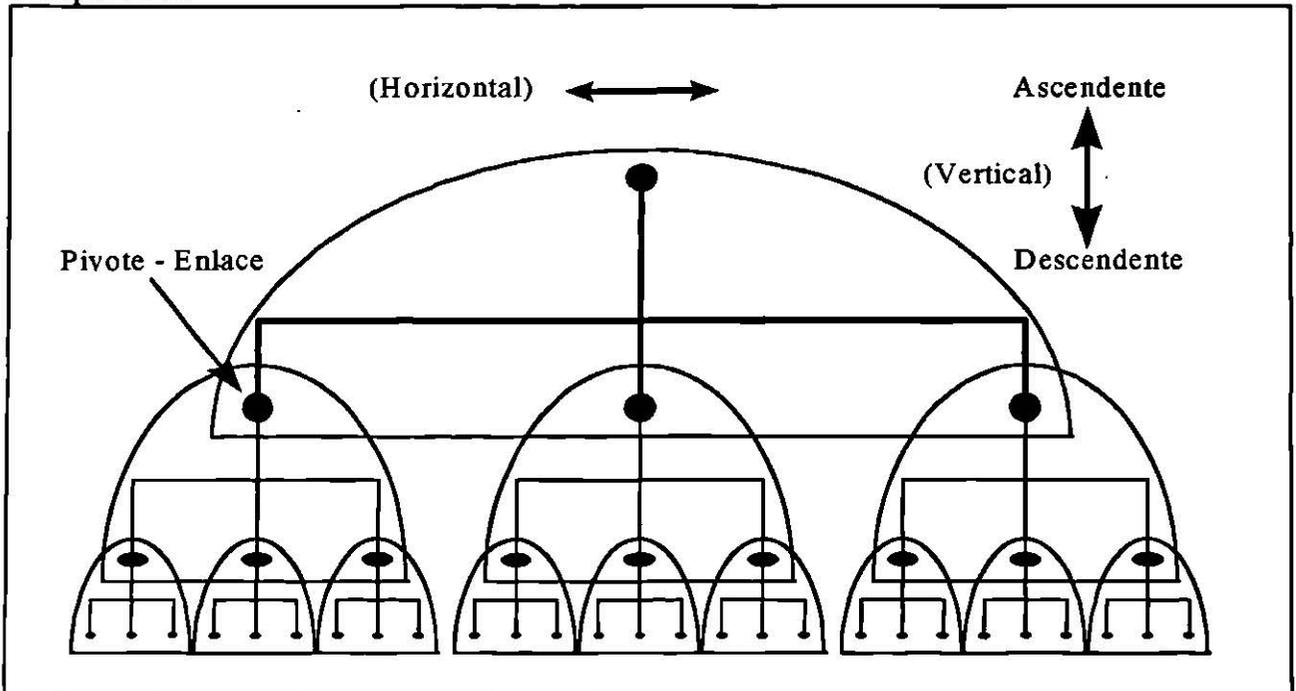
Para propósitos administrativos, la comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado.

Los seres humanos somos criaturas sociables que necesitamos comunicarnos para interactuar entre sí.

Uno de los más grandes problemas que enfrentan tanto las empresas como los administradores es la comunicación; es por esto que en cualquier puesto formal o informal de liderazgo es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Los administradores pasan la mayor parte de su tiempo de trabajo en interacción con otras personas: supervisores, subordinados y de otros departamentos u organizaciones. Por ello, tanto supervisores como empleados se comunican por medio de canales de información interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote-enlace.

Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados, siendo el pivote superior el supervisor.

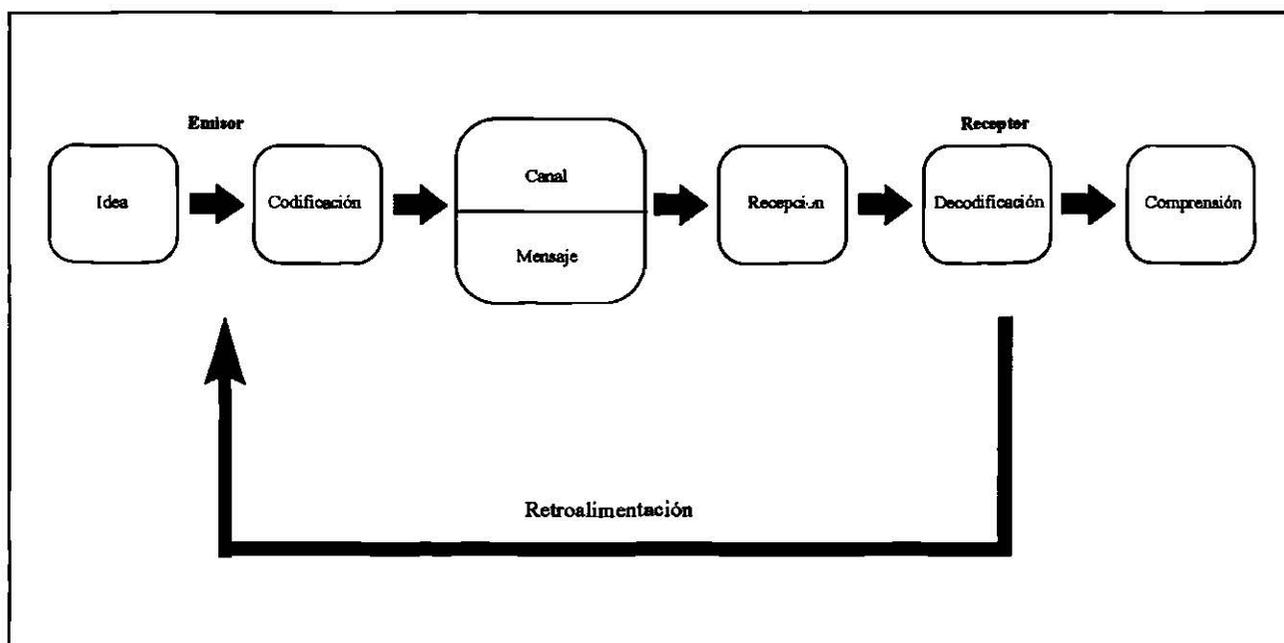


Sistema de comunicación Pivote-Enlace

La comunicación que se realiza en forma ascendente es con frecuencia para la toma de decisiones (subordinado a superior); por el contrario, cuando la información tiene que ver con la dirección y control de desempeño, dar instrucciones y evaluar a empleados, es la comunicación en forma descendente (supervisor a subordinado).

La comunicación horizontal se refiere a comunicación con personas de igual posición que trabajan en otros departamentos. Además existe otro tipo de comunicación, la de tipo diagonal, que consiste en tener contactos con personas de condición mayor o menor en otros departamentos.

Una cualidad importante que deben poseer los supervisores, para ser comunicadores efectivos, es ser escuchas efectivos. La comunicación real se logra cuando los receptores de la comunicación actúan o reaccionan en forma que se espera o desea por parte del emisor del mensaje.



MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

La comunicación se origina con el deseo de comunicar una idea a otros. El originador o comunicador de la idea la codifica en forma escrita u oral, y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, escritura, alguna manifestación visual, directa o indirectamente al receptor. A través de estos medios el receptor recibe la comunicación, la decodifica y actúa de acuerdo a ella.

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

Se puede hacer una distinción útil entre dos clases de comunicación: la efectiva y la buena.

Se da comunicación efectiva, cuando el emisor obtiene los resultados que pretende el receptor. La meta del emisor, en este tipo de comunicación, es influir sobre el receptor de manera que se logre la influencia deseada.

Ocurre una comunicación buena, cuando la noción que logra el receptor corresponde al significado que el emisor pretendía. En este tipo de comunicación la meta que se logra es la comprensión.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Al tratar de comunicar nuestras ideas a otros, las comunicaciones humanas sufren de mala recepción, interferencias o la sintonización de un canal equivocado. Hay muchas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva; esto se debe a que existe una infinidad de tipos de barreras que obstaculizan la comunicación efectiva entre ellas. A continuación se analizarán las más comunes:

a) BARRERAS EN EL LENGUAJE.

El uso del lenguaje es el medio en el que frecuentemente nos apoyamos en la comunicación, pudiendo ser hablado o escrito. Aún cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las palabras pueden variar ampliamente, por lo tanto el entendimiento está en el receptor y no en las palabras.

Existe una tendencia clara, en diversos niveles y grupos dentro de las empresas, a desarrollar un lenguaje único en el que pueden causar problemas de comunicación con otros departamentos u organizaciones. Esto se debe a que generalmente las empresas están compuestas por personas que difieren mucho en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones que originan estos conflictos de comunicación.

La única forma de resolver estos conflictos de comunicación, es simplificar el uso del lenguaje, si se puede, en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para solucionar problemas o lograr metas comunes.

b) BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES.

En toda situación de comunicación, el receptor se forma juicios de valor, asignando una valía total o prejuicios antes de recibir la totalidad de la comunicación. Las personas modifican, eliminan o refuerzan estos prejuicios desarrollando imágenes y definiciones estereotipadas de otros. Por ejemplo: adolescente, católico, ingeniero, francés, negro, anciano y mujer son imágenes que comunican un idea.

Los supervisores deben comprender las razones implícitas de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos; debido a que las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

Podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran más que su validez, como todo el mundo sabe, vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos al cambio.

c) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.

Las organizaciones expresan a menudo el rango jerárquico con una variedad de símbolos: títulos, oficinas, alfombras, secretarías, etc. Estas diferencias de estatus pueden despertar la sensación de amenaza o ansiedad por parte de alguien que se encuentre más abajo en la jerarquía, quien puede evitar o deformar la comunicación.

Un factor clave para minimizar el problema de filtración - en caso de una comunicación descendente - es comunicar en forma inculturizada, esto es, en término de los valores de los receptores y en un lenguaje sencillo que comprendan.

También es difícil lograr una comunicación ascendente precisa, debido a que muchas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias, es por eso que es más seguro comunicar lo que el jefe desea escuchar o inclusive nada.

d) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO.

La presión del tiempo es una importante barrera a la comunicación. Un problema obvio es que los gerentes no tienen tiempo para comunicarse con frecuencia con cada uno de sus subordinados.

Además cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado, por lo general, no es lo que se esperaba.

Algunas veces es deseable demorar el envío de la información, sin embargo es más frecuente la necesidad de que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir, analizar y actuar de acuerdo a ella en forma más precisa.

Se puede afirmar que los retrasos continuos de la comunicación de información tendrán como consecuencia el fracaso.

e) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS.

La utilización del espacio es muy importante en la comunicación, debido a que las personas somos criaturas con conciencia territorial. En consecuencia, las que tienen mayor posición exigen más espacio.

Un factor que refleja la posición y espacio territorial en las empresas es el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la decoración, la ubicación y la disposición de los asientos.

Hasta aquí se ha hecho un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva; y para esto los supervisores deben estar atentos a ellas y trabajar duro para superarlas; el reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

La comunicación es un proceso complejo, debido a que diversas fuentes pueden evitar simultáneamente mensajes conflictivos y que compiten entre sí. La información también está sujeta a distorsión al transmitirla a través de niveles intermedios de supervisión y cuando la interpreta el receptor. Pero tanto emisores como receptores, pueden analizar su conducta de comunicación y mejorar sus habilidades en ella.

CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN

Es común que en las empresas las comunicaciones fluyan a través de canales identificables. Podemos dividirlos como canales formales y canales informales (chismes).

Hablemos primeramente de los canales formales, estos se establecen a través de los canales formales de descripciones de puestos, métodos, asignaciones de trabajo, prácticas, tecnologías, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar estos canales a través de los canales formales de autoridad y responsabilidad como son: organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Al utilizar canales formales de comunicación, los supervisores le dan mayor importancia al flujo descendente de información cuando se comunican con los empleados. Esta comunicación ayuda a enlazar los distintos niveles de la empresa.

Por otro lado, una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y se eleva a través de todos los niveles hasta llegar a la cumbre.

Es necesaria la retroalimentación, llevada a cabo en la comunicación ascendente, para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en forma apropiada.

Es recomendable implementar un clima operativo con canales apropiados en los cuales se puedan expresar en forma constructiva todas las frustraciones, preocupaciones y ansiedades a fin de evitar todo tipo de problemas de comunicación, y también podamos lograr resultados significativos.

Los canales no usuales de información existen siempre que haya una organización formal. Estos canales de comunicación - a veces llamados viñedo - no son tan claramente diseñados ni tan predecibles como aquellos de la estructura formal.

Gran parte del material que se comunica por canales informales es preciso. Con mucha frecuencia tal información es inclusive más precisa y exacta que las comunicaciones formales. Algunos estudios realizados sobre este sistema revelan que más del 75% de la información que transmiten es exacta y el 25% restante es inexacta y conduce a error.

Los canales informales de comunicación a menudo son más rápidos para transmitir información que los canales formales, es por esto que con frecuencia sirven como medios alternativos que complementan los canales formales.

Debe existir un clima de comunicación abierta dentro de la organización, esto podrá ser de gran utilidad para mejorar la comunicación a través de toda la organización.

USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN

La percepción del receptor y su actitud hacia el emisor tienen gran influencia sobre la interpretación de mensajes. Si el emisor es coherente en sus acciones, el receptor encontrará mucho más fácil el desarrollo de sus percepciones y actitudes hacia él, que si el emisor cambia constantemente de opiniones y luego hace o dice cosas diferentes. Si el emisor es firme, competente y reconocido, el receptor puede aprender a respetar la información que recibe y dar valor al hecho de recibirla. Si el emisor parece ser inconstante, está equivocado o inseguro, el receptor será perspicaz respecto hacia los mensajes que reciba. La congruencia de la información que envía el emisor puede ser incluso más importante. Si por lo regular su información es útil y confiable, el receptor aprende a atender con confianza. Si los mensajes son variables y algunas veces inadecuados se origina rápidamente el escepticismo. Por consiguiente, el nivel de confianza en el emisor, como resultado de acciones y mensajes congruentes, tiene su propia influencia sobre la interpretación del mensaje.

El emisor de un mensaje tiene por lo menos un control parcial del proceso de comunicación. Debido a esto, de él dependen varias acciones que pueden mejorar la interpretación y la reacción a los mensajes que envía. A continuación se presenta una lista de sugerencias que los emisores pueden considerar en el proceso de comunicación:

- 1.- El emisor debe tratar de eliminar las predisposiciones y tensiones que puedan afectar su propia mente. Ya que esto no se puede evitar por completo, la identificación y reconocimiento de la existencia de predisposiciones y tensiones personales constituyen un lento proceso para eliminar sus efectos. Por lo menos pueden considerarse o solucionarse.
- 2.- Antes de comunicar, el emisor debe tratar de determinar si realmente es necesario comunicarse. Una vez que se ha determinado la necesidad, es conveniente enviar sólo la comunicación indispensable y abstenerse de enviar mensajes sin finalidad. Esto ayudará a revisar los flujos masivos de comunicación que puedan originar distorsiones e insensibilidad.
- 3.- Antes de comunicarse con el receptor es conveniente aprender lo más posible acerca de él. Esto ayudará a determinar como va a interpretar o cómo va a reaccionar el receptor al mensaje que recibe.
- 4.- Al emitir el mensaje, es importante contar con la atención del receptor para que éste perciba lo que se le está enviando. Si está preocupado por otros pensamientos o la intensidad de los ruidos es alta, el receptor puede no "oír" el mensaje que se envía.

- 5.- El emisor debe comunicarse directa y prácticamente con el receptor. No siempre es posible dar el mensaje directamente a la persona a la que se destina, pero mientras menos interrupciones haya, se reducirán las oportunidades de que existan distorsiones u otras formas de malas interpretaciones.
- 6.- Es útil el uso de símbolos sencillos. Los símbolos de comunicación más complejos tienen más probabilidad de ocasionar mala interpretación del mensaje.
- 7.- La recepción de los mensajes puede ser útil. Con frecuencia, la simple transmisión de una idea puede no ser recibida o codificada de manera adecuada. Una segunda o tercera repetición del mensaje puede ayudar al receptor a entender y a usar el concepto. Frecuentemente, los comunicadores se rehusan a repetir porque piensan que la repetición es innecesaria o que puede molestar al receptor. Sin embargo, cuando falla un comunicado, el emisor suele reconocer que una segunda o tercera repetición hubiera sido útil.
- 8.- La congruencia en las acciones y en la comunicación de pensamientos también es conveniente. El receptor puede aprender a recibir y a reaccionar hacia los mensajes congruentes que provengan de un emisor coherente con más rapidez que a los mensajes fluctuantes de un emisor impredecible.
- 9.- Los mensajes se deben enviar a tiempo, de tal manera que al recibirlos sean necesarios y no se mal interpreten debido a otros pensamientos que tenga en mente el receptor. El emisor debe colocarse en el lugar del receptor para que el momento en que se efectúe el mensaje sea adecuado.

El receptor tiene la responsabilidad de clasificar los mensajes dentro del contexto que les corresponde. También debe tratar de estar consciente de sus propias predisposiciones, de reconocer la necesidad de que le envíen un mensaje y las necesidades del emisor, de entender al emisor a través del proceso de concordancia y de "escuchar" todos los significados en los mensajes. Al interpretar el mensaje, el receptor debe estar consciente de sus propias predisposiciones y de las condiciones existentes en su ambiente. El mensaje se debe interpretar por lo que es, independientemente de quién sea el emisor.

**SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE
EMPLEADOS.**

La esencia del proceso de selección es la predicción. En general, cuanto más sepamos de alguien, mejor prediciremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuanto más sepamos de una situación, mejor prediciremos cómo una determinada persona se desempeña en ella.

Cuando una organización hace una selección, debe conocer a la persona, el trabajo que va a realizar ésta y la situación en que va a realizarlo.

Actualmente, los supervisores tienen muy poca participación en la mayoría de las empresas en lo que se refiere al proceso de selección de empleados. Es esencial que ellos participen de manera "formal" en el proceso de selección, orientación y colocación de personal. Además, ellos son quienes conocen más de cerca los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes.

Desgraciadamente, aún en las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso selectivo de personal, no les otorgan suficiente tiempo para entrevistar a los solicitantes, argumentando que no pueden permitirles retirarse del área de trabajo, que saldría demasiado caro, que se requiere mucho tiempo, etc., en fin de todo tipo de trabas que en vez de perjudicar a la empresa, la ayudaría a realizar una selección más correcta ahorrando así costos por malas selecciones.

ETAPAS GENERALES DE LA ADMISIÓN

Aunque varían mucho en número y orden, las etapas generales de admisión más usuales son:

- a) Reclutamiento:* hace de una persona extraña, un candidato a un puesto vacante.
- b) Selección:* busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.
- c) Contratación:* hace del buen candidato, un empleado o trabajador.
- d) Introducción:* trata de hacer del empleado, un buen empleado.

RECLUTAMIENTO

Para que pueda llevarse a cabo el reclutamiento, forzosamente debe existir por lo menos un puesto vacío o vacante, y éste consiste en encontrar un candidato ideal para un puesto específico.

Si no se encuentra el candidato deseado en el inventario de recursos humanos de la organización, se puede acudir a la cartera de candidatos que están en espera de una oportunidad; en caso de que no se localice alguno, se recurrirá entonces a las fuentes de reclutamiento, que pueden ser fuentes internas y externas.

Fuente interna. La propia organización se convierte en una fuente de reclutamiento interna que involucra amistades, parientes o familiares del propio personal laboral. Sin embargo, esta fuente laboral de reclutamiento presenta más desventajas que ventajas, pues por un lado ahorran tiempo y dinero a corto plazo, y por el otro surgen fricciones y conflictos por parte de amigos o familiares rechazados o que aún laborando se le niega acceso, etc.

Fuente externa. La conforman todos los medios y fuentes de abastecimiento de personal ajenas a la organización. Por mencionar algunas:

- Agencias de empleo
- Medios publicitarios
- Universidades
- Bolsa de trabajo
- Solicitudes espontáneas
- Sindicatos
- Otras empresas, etc.

Es de vital importancia prestar atención a dichas fuentes de reclutamiento, pues será determinante la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, además nos ayuda a escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, cubriendo así las vacantes con la anticipación solicitada.

A fin de reducir al mínimo las incomodidades que conlleva ante la presencia de una gran cantidad de candidatos, se recomienda que haya una sala de espera confortable, iluminada y ventilada, en el área de reclutamiento y selección.

El candidato deberá llenar la solicitud de empleo, que aparte de otros datos contiene lo siguiente:

Datos personales:

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Estado civil
- No. de afiliación al IMSS
- R. F. C.
- Domicilio, etc.

Datos familiares

- Experiencia ocupacional
- Puesto y sueldo deseado
- Disponibilidad para iniciar labores
- Planes a corto y largo plazo. etc.

Es recomendable diseñar tres formas diferentes de solicitudes de empleados - nivel ejecutivos, empleados y obreros - esto es debido a que no todos los candidatos se encuentran en el mismo nivel. Sólo en caso de que no sea posible, se puede elaborar una forma de solicitud sencilla y accesible a obreros y empleados y para ejecutivos se puede complementar con un curriculum vitae.

ENTREVISTA

La entrevista, como forma de comunicación interpersonal, tiene por objeto el proporcionar y recabar información o modificar actitudes por medio de las cuales se toman decisiones.

Es casi universal la entrevista de selección, pues más del 99% de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos (Ulrich y Trumbo, 1965). Además, se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador.

LAS TRES FASES DE LA ENTREVISTA

a) Rapport. Término que significa “concordancia” o “simpatía”; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante durante ésta. Su principal propósito es de romper el hielo, no sólo verbalmente, sino también por medio de actitudes, mostrándose cordial y amistoso. Se recomienda utilizar sillones de sala confortables, pues el solicitante pudiera ver el escritorio como una barrera.

b) Cima. Etapa que se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se exploran las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven para la solicitud. Estas son:

Historia laboral. Se pretende conocer la manera general en cómo se desenvuelve el individuo en el ambiente de trabajo, conociendo su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, etc.

Historia educativa. Es más factible lograr continuidad en la entrevista explorando del último trabajo al primero, pasando a los últimos años de escolaridad, antecedentes familiares y buscar sus metas a corto y largo plazo.

Historia personal. Para no meterse con la vida privada del solicitante, se deben tratar aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar contando con la anuencia del interesado, con el propósito de ofrecerle un trabajo

satisfactorio. También se puede explorar en forma verbal el estado de salud del individuo.

Tiempo libre. Se recaba información sobre el uso que se hace del tiempo libre, para precisar la manera en como canalizar sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazo. Se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, además se trata de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

c) Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante de que formule sus preguntas e impresiones. Si el candidato no es aceptable, se le deberá de orientar para que sienta que la entrevista "valió la pena" y encauzarlo a buscar un empleo que permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

TIPOS DE ENTREVISTAS

Existen dos métodos que se utilizan con mayor frecuencia en las entrevistas, éstas son las siguiente:

Entrevista dirigida. Técnica en la que el entrevistador elabora preguntas específicas con anticipación y conduce la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de esta entrevista es que el entrevistador se asegura en obtener únicamente la información requerida para evaluar la posible solución, eliminando la innecesaria. Por otro lado, la desventaja está en que la entrevista es demasiado estructurada, ocupando más tiempo en hacer las preguntas en lugar de escuchar las respuestas.

Entrevista no dirigida. Método no estructurado que pretende descubrir cómo, qué piensa y siente el solicitante, haciendo preguntas amplias y reales de manera que pueda comunicarse en forma abierta. Siendo este tipo de entrevista más difícil de dirigir, pues requiere que los entrevistadores guíen la conversación al mismo tiempo que escucha con efectividad, resulta necesario debido a que se obtiene usualmente una imagen más detallada del solicitante en cuestión.

Efectivamente, una combinación de ambas técnicas nos permitirá obtener mejores perspectivas de los solicitantes, además se debe tener una gran preparación, con el objeto de llevar un trabajo eficiente y satisfactorio.

CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

Para reducir el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista debe tener una capacitación y preparación por anticipado. Lo primero que se debe hacer es que el solicitante se sienta cómodo, creando una atmósfera algo informal. Algo muy importante para ambas partes es el saludo firme de mano, la apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado, etc.

Una breve plática introductoria sobre algún tema de actualidad o algún interés del solicitante puede hacerlo que comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa para poder responder, dado el momento, a las inquietudes de los solicitantes. Además es de mucha importancia que el supervisor intente saber sobre algo de las aspiraciones a corto y largo plazo del solicitante, para poder considerar si el puesto satisfecerá sus necesidades y metas.

Un aspecto que sería muy provechoso para todos es hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, pues así podrán visualizarse unos a otros desde distintas perspectivas.

Es fundamental que también se le informe al solicitante acerca de las políticas, tácticas y estructuras de compensación de la empresa. Por otro lado, existe una modalidad que muchas organizaciones modernas están aplicando, es la de entrevistar a la esposa del solicitante, ya que cada vez es mayor el número de esposas orientadas a una carrera.

Es aconsejable, siempre bajo las condiciones especiales de los requerimientos del puesto, hacer arreglos para comer o cenar con el solicitante, pues se ha demostrado que existe una cierta nivelación en las personas que comen juntas y la mayoría de las barreras de comunicación se disuelven en una buena comida.

Es muy importante tomar las notas mentalmente, de lo contrario al tomarlas en frente del solicitante, lo que sucederá es que aumentará su ansiedad y preocupación y perderá el interés.

Finalmente, cuando culmina una entrevista se le debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él, estableciendo el tiempo en que se hará dicho contacto.

LOS PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su efectividad cuando entrevistan, dejando fuera todo tipo de prejuicios, sentimientos o creencias. En seguida se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

- A.- El Efecto Halo.** Es la tendencia a identificarse y relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente que con personas que le son diferentes.
- B.- Hacer Generalización de lo que se ha Dicho o Escuchado.** En muchas ocasiones a partir de la declaración hecha personalmente o de algo que observaron, los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas que después tengan que lamentar. Por lo general, es mejor que los supervisores, especialmente si son experimentados, actúen sobre lo que perciben si no existen hechos que indiquen lo contrario, es por eso que es mejor asegurarse que lamentarse.
- C.- Contratar Personal con Capacidad Notablemente Superior para un Trabajo.** Al contrario de lo que piensan muchos supervisores, una persona con capacidades excesivas para un puesto con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.
- D.- Contratar Personas Notablemente Mal Capacitadas para un Puesto.** Si después de haber recibido capacitación dentro de un tiempo razonable, el empleado no se ajusta a ella, ya no puede ser un miembro contribuyente del grupo, ya que presentarán problemas con él y con sus compañeros.
- E.- Exceso de Comparación con los Compañeros Actuales.** La composición de una fuerza de trabajo de una empresa debe considerar las técnicas, disponibilidad y mercado laboral; pues no sería agradable contratar personas con antecedentes sociales, económicos, culturales raciales o religiosos similares. Además nuestro país está conformado por gente de antecedentes muy distintos.

ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

El principal objetivo de un programa de orientación es de facilitar a los nuevos empleados a ajustarse a sus puestos, grupos de trabajo y a su empresa. Esto no significa que sea una actividad de lujo, sino el contrario, es una necesidad.

La responsabilidad principal debe recaer en los supervisores, aunque en muchas empresas usualmente recae en los especialistas de personal, siendo esto un error. Por esto se debe tomar en cuenta que los especialistas de personal deben auxiliar a los supervisores y no viceversa.

Cuando se guía a los nuevos empleados en forma apropiada, se reduce notablemente la probabilidad de que se tengan problemas con ellos. Entre seis meses y un año podría durar un programa completo de orientación, y éste comenzaría antes de que el empleado se reporte para su primer día de trabajo.

Es muy importante que los supervisores mantengan un contacto previo al primer día de labores, con los empleados; esto se hace con el fin de presentarlo con sus compañeros de trabajo, efectuando recorridos por la empresa, informando acerca de sus puestos y actividades, mostrándole dónde queda el reloj de registro de entrada, entregarle el manual de políticas y procedimientos de personal, sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato, etc. En fin, todo aquello que ayude a familiarizar y despejar de dudas a los nuevos empleados para que puedan iniciar sus actividades en forma satisfactoria.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Podemos describir la capacitación como la adquisición de conocimientos teóricos de una amplitud mayor para trabajos calificados, alcanzando y manteniendo un nivel de desempeño.

Es conveniente desarrollar una fuerza laboral flexible y adaptable que, cuando las condiciones lo requieran, pueden con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones; por otra parte, la capacitación crea en los empleados una mayor autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

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

Por mencionar algunos de los programas más frecuentes sobre capacitación y desarrollo tenemos:

- (a) Capacitación por inducción.
- (b) Hacia nuevas técnicas.
- (c) Por equipo y procesos.
- (d) Para desplazamiento tecnológico.
- (e) Correctiva.

Dentro de cualquiera de estos programas los entrenados deben lograr tres objetivos:

- 1.- Desarrollar capacidades técnicas apropiadas para ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
- 2.- Desarrollar una serie de conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar lo que deben hacer y el porqué.
- 3.- Ayudar a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones laborales e interpersonales, comunicando a través de lo que se dice y practica.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Para el supervisor:

- El poder conocer mejor a sus empleados.
- Obtener el conocimiento de las necesidades, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de sus empleados.

Los supervisores que participan en el desarrollo de los empleados y que desempeñan en forma eficiente su trabajo ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

Para los empleados:

- Ser más confiables y orgullosos del logro de las metas de la empresa.
- Ser más productivos al requerir menos supervisión de control.

Para la empresa:

- Costos menores a los de los competidores, cuyos empleados no estén capacitados.
- Mayores utilidades.
- Disposición inmediata de mano de obra interna para los requerimientos del crecimiento organizacional.

Una empresa no puede darse el lujo de quedarse inmóvil durante un periodo largo, sobre todo en los mercados competitivos actuales, ya que esto la autodestruiría.

Para satisfacer sus necesidades cambiantes, las empresas deben hacer planes a futuro y capacitar a sus empleados en forma continua.

Para elaborar un programa de capacitación, el primer paso es definir los objetivos que pueden integrar las necesidades de los empleados y de la empresa, y deben ser tanto generales como específicos. Como por ejemplo:

- (1) Aumentar la producción.
- (2) Operar nuevos equipos.
- (3) Mejorar las técnicas existentes.
- (4) Mejorar la cooperación.
- (5) Reducir accidentes.

Se debe tener muy en cuenta que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr las habilidades en el entrenamiento para asimilar los conocimientos que pueden ponerse en práctica.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfagan o excedan las expectativas, sin olvidar en aplicar esfuerzos de rehabilitación a los que tuvieran un desempeño inferior al promedio.

No debe haber problema alguno al escoger el área donde se lleve a cabo la capacitación. Finalmente, la capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES

El caso que voy a presentar se llevó a cabo en la Escuela Secundaria Técnica 59 ubicada en la calle Hidalgo S/N en la Unidad Habitacional Nueva Independencia en Apodaca, Nuevo León. Dicho caso se desarrolla en el tiempo comprendido entre el mes de marzo de 1995 y el mes de marzo de 1997.

La Secundaria inició su funcionamiento en el año de 1991 contando con 3 grupos y un total de 16 personas que conformaban el personal laboral de esta institución.

Actualmente la Secundaria es parte de un total de 76 Secundarias Técnicas en el Estado de Nuevo León y a su vez forma parte de la Zona Número 9 compuesta por siete Secundarias Técnicas.

La Secundaria cuenta actualmente con 16 grupos y aproximadamente 600 alumnos a los cuales se les imparte una de las cuatro tecnologías que son Secretariado, Computación, Mecánica o Contabilidad, además de las materias académicas, por lo cual los alumnos al momento de egresar de este plantel cuentan con certificado de Secundaria y un diploma que los acredita como técnicos en alguna de las especialidades anteriormente mencionadas.

En la Escuela Secundaria Técnica 59 laboran actualmente 48 personas con los siguientes puestos:

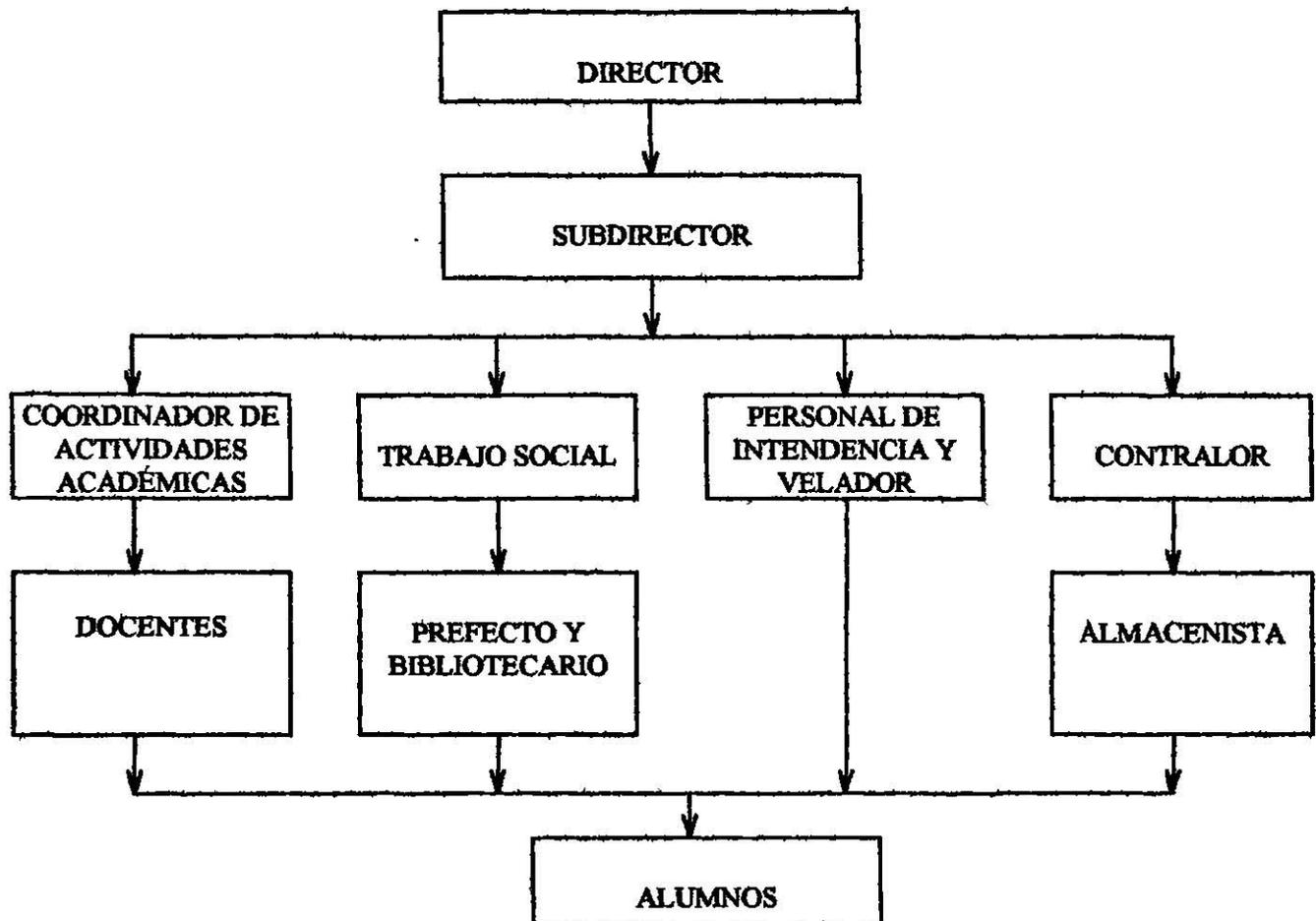
- 1 Director.
- 1 Subdirector.
- 1 Coordinador Académico.
- 27 Maestros.
- 1 Trabajo Social.
- 1 Bibliotecario.
- 1 Almacenista.
- 1 Contralor.
- 4 Prefectos.
- 1 Velador.
- 3 Intendentes.
- 6 Secretarias.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

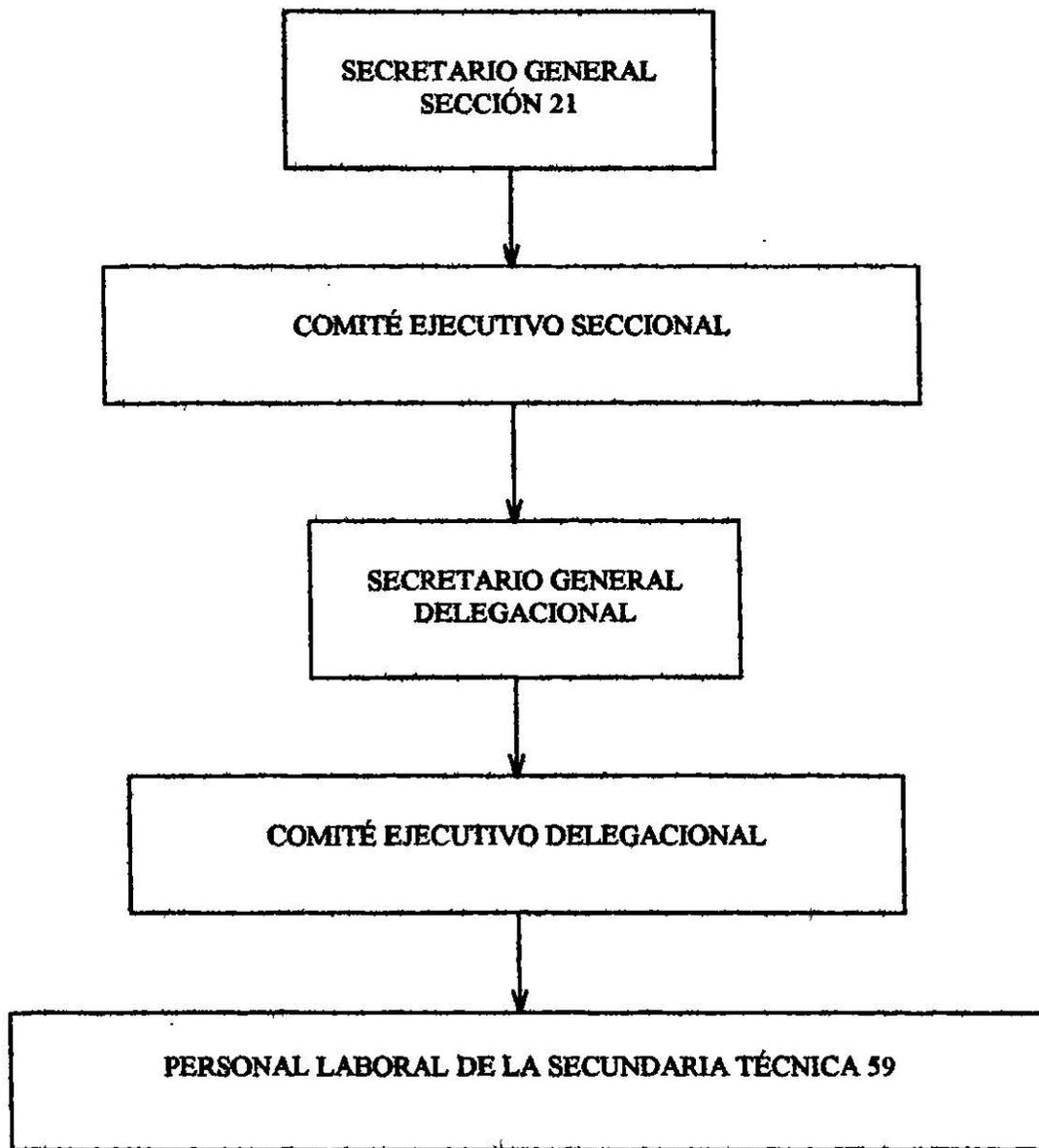
En esta institución se han presentado diferentes tipos de problemas, entre los más graves y más frecuentes tenemos la mala selección de personal y comunicación deficiente, de lo cual se encuentra como responsable el delegado y el comité ejecutivo delegacional ante la Sección 21 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

A continuación presento un organigrama interno del personal que labora en el plantel y otro donde se muestra la correlación que existe entre la Sección 21 y la Secundaria en la cual se desarrolla el problema.

ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA 59 ORGANIGRAMA INTERNO



CORRELACIÓN ENTRE EL SINDICATO DE LA SECCIÓN 21 Y EL DELEGADO DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA 59



DESARROLLO DEL PROBLEMA

Como se muestra en el organigrama anterior el delegado y su comité son la interconexión entre la Sección 21 y el personal que labora en la Escuela Secundaria Técnica 59. El Delegado y su comité son personas que laboran dentro del plantel y que son nombrados por el resto de las personas que trabajan ahí.

Entre las funciones que debe desempeñar el delegado y su comité están:

- Estar pendientes de que a ningún compañero se le violen sus derechos laborales y sindicales.
- Informar y proponer a quien tenga derecho en incremento de horas, promoción de ascenso en los espacios que se den en el centro de trabajo.
- Informar a los trabajadores de los movimientos realizados tanto en el aspecto social, laboral y sindical.

Las funciones antes mencionadas son actividades adicionales a la labor que deben desempeñar en el centro de trabajo, ya sea como maestros, personal administrativo o de intendencia, por lo cual muchas de las veces éstas personas se enfrentaban a una gran carga de trabajo.

Los problemas que a continuación describiré se llevaron a cabo en el periodo comprendido entre el mes de marzo de 1995 y el mes de marzo de 1997, que fue el tiempo de gestión de este comité.

Uno de los primeros problemas que se le presentó a este comité se desarrolló en el mes de Septiembre de 1995, cuando a una maestra de área de secretariado le fue autorizado un cambio de escuela y quedaron ocho horas vacantes. Al momento de generarse esta vacante otra maestra de la misma área hace una solicitud al comité para que se le considere para un incremento de horas. Como respuesta a esta solicitud se le informa a dicha maestra que no es posible su incremento de horas debido a que esa vacante sería ocupada por una persona ajena a la institución que había solicitado cambio de escuela con anterioridad a la solicitud de incremento.

En el mismo año hubo un grupo de incremento en el área de computación y solamente habían dos maestros dentro del plantel que podían cubrir dicha vacante, un maestro con dos años dentro del sistema y un curso de computación con duración de seis meses y una maestra con un año en el sistema y más de la mitad de su carrera profesional en el área de sistemas. En este caso el delegado y su comité no tomaron en cuenta la preparación de las personas que podían ocupar la vacante, sino el tiempo de antigüedad en el sistema y dicho incremento se le fue otorgado al maestro que contaba con menos preparación en el área.

Otro caso se presentó cuando hubo vacantes nueve horas en el área de inglés y un intendente hizo la solicitud de ascenso para cubrir estas horas, ya que contaba con más de la mitad de la carrera en el Centro de Idiomas de la Normal Superior y dos años en la

Normal Superior en la especialidad de Idiomas. Como respuesta a esta solicitud se le informa que no se podía llevar a cabo su ascenso debido a que otra maestra que ya estaba en el área de inglés también estaba solicitando incremento de horas. Lo que no es correcto en este caso es que dicha maestra no tiene preparación en el área y no se está tomando en cuenta el perfil del compañero.

En otra ocasión una maestra presentó incapacidad por gravidez, por espacio de tres meses, lo cual dejaba una vacante de 21 horas por espacio del tiempo anteriormente mencionado. Dicha vacante no fue comunicada al resto del personal que podía ocupar la vacante, por lo cual no hubo ninguna propuesta interna y la incapacidad fue cubierta por una persona ajena al plantel, pudiendo haberse cubierto con personas del mismo centro de trabajo que cuentan con la preparación necesaria para hacerlo.

DETECCIÓN Y POSIBLE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Analizando los antecedentes mencionados, he llegado a la conclusión de que todos estos problemas radican en el delegado de la secundaria ante la Sección 21 y el comité ejecutivo delegacional, primordialmente por su de manera proceder ante las situaciones presentadas.

En los problemas antes mencionados se pueden identificar diversos factores como mala selección de personal y comunicación deficiente por parte del delegado y su comité hacia el resto del personal que labora en la institución.

En la mayoría de los casos antes mencionados se puede observar una mala comunicación por parte del comité ejecutivo delegacional debido a que no se informaba al resto del personal los movimientos que le fueron solicitados, tales como los interinatos por cubrir y los incrementos de horas que se generarían para el siguiente ciclo escolar.

La mala comunicación es generada debido a que no se ha tomado en cuenta lo siguiente: “Los administradores efectivos son comunicadores efectivos. Sus habilidades en comunicación pueden afectar el bienestar de quienes trabajan para ellos, la efectividad de la integridad de trabajo y la comprensión que tengan sus subordinados de sus deberes”, además de que “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 manera que se pretende”, y existen también ciertas barreras de la comunicación tales como: barreras generadas a través del manejo del tiempo y barreras creadas por juicios y predilecciones.

Alternativa 1. Para resolver este tipo de problemas yo propondría que se estableciera un buen ambiente de comunicación, donde cada vez que le sea presentada al comité una solicitud de cambio de escuela, incremento de horas, permisos sin goce de sueldo o incapacidades por gravidez, éstas se le fueran comunicadas al resto del personal,

ya sea en una reunión extraordinaria o mediante una circular, pero siempre en forma oportuna, y al mismo tiempo en que se esté dando a conocer esta información se realicen solicitudes de incremento de horas o para cubrir interinatos, eliminando así la probabilidad de que llegase alguien ajeno al plantel debido a que no se contaba con solicitudes internas de ascenso o se ignoraba por completo que se generaría la vacante.

Alternativa 2. Otra forma en que se puede comunicar a los compañeros del plantel sobre las vacantes que se generan y pueden ser cubiertas por personal de la misma escuela es colocando avisos informativos en el periódico mural de las oficinas del plantel, que es un lugar accesible para que todos los compañeros lo vean, puesto que tenemos la obligación de entrar en ellas y registrar tanto la hora de llegada al plantel como la hora de salida del mismo. Si se toma esta decisión, es muy probable que el mismo día en que se publica la información sobre la generación de una vacante, el comité ejecutivo delegacional reciba solicitudes de incremento de horas o para cubrir interinatos, en respuesta al aviso que se exhibe en las oficinas del plantel.

Solución más conveniente. De las alternativas anteriores yo elegiría la primera, puesto que es más probable que el personal de la escuela atienda al secretario delegacional y a su comité que a un aviso en el periódico mural del plantel, además, hay días en que algunos miembros del personal, por lo general maestros, no se presentan a trabajar debido a que no tienen horas asignadas, por lo cual yo considero más viable convocar a junta extraordinaria que colocar un aviso.

Otra de las deficiencias que con mucha frecuencia se presentó en la gestión de este comité fue la mala selección de personal, debido a que se le fueron otorgados incrementos de horas a personas que cuentan con poca preparación y se ignoró por completo a personas que cuentan con el perfil necesario para cubrir dichas horas, además que se admitió a trabajadores ajenos al plantel sin tomar en cuenta a personal de la misma institución.

En este caso se ignoró lo siguiente: "El proceso de selección debe proporcionar tanta información confiable y válida como sea posible respecto a los solicitantes de tal manera que se puedan concordar sus aptitudes y las especificaciones del puesto. La información obtenida debe estar claramente relacionada con el puesto o predecir el éxito del mismo y debe estar libre de discriminaciones potenciales".

"En el proceso de toma de decisiones es necesario reunir y sopesar sistemáticamente todos los factores *puede hacer y hará* para que la decisión final pueda ser hecha con base a un conjunto integrado por la información más confiable y válida. Cualquiera que sea el método utilizado, la meta es seleccionar una proporción mayor de personas que tendrán éxito en el trabajo".

Para resolver este tipo de problemas yo sugeriría formar un escalafón interno, con la papelería actualizada de todo el personal de la institución. Este escalafón sería revisado cada vez que se generara una vacante, para hacer una selección del personal que

cumpliera con el perfil necesario para cubrir el puesto. De estas personas seleccionadas se debe escoger a la persona que cuente con el mejor perfil, es decir que tenga mejor preparación para desempeñar el puesto en cuestión. Todo esto debería llevarse a cabo al momento en que el comité se enterara que se generará una vacante, para poder así hacer la propuesta necesaria y que la vacante sea ocupada por personal de la misma escuela y no esperar a que llegue otra persona para dar a conocer que había una vacante.

BIBLIOGRAFÍA

Fernando Arias Galicia

Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.

Arthur W. Sherman, Jr.
George W. Bohlander

Administración de los Recursos Humanos.
Grupo Editorial Iberoamérica, S. A.

O. Jeff Harris, Jr.

Administración de Recursos Humanos.
Editorial Limusa.

D. R. Hampton

Administración Contemporánea.
McGraw-Hill

