

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA
DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
ARACELY SILVA GARZA
ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

ENERO DE 1997

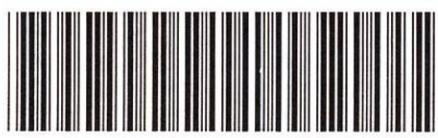
T

HF5549

S55

1997

C.1



1080096975

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA
DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ARACELY SILVA GARZA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

ENERO DE 1997

T
HF 5549
S 55
1997



AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a DIOS por darme la paciencia necesaria para finalizar mis estudios.

A mis padres Sr. Ramiro Silva Ortiz y Sra. Irma Yolanda Garza de Silva por haberme apoyado incondicionalmente durante el transcurso de mi carrera.

A mis hermanos, a mis tíos y a mis abuelitos por haberme apoyado y por ayudarme tanto a lo largo del camino como hasta el día de hoy.

Y sobre todo le dedico esta tesis a mi abuelito el Sr. Margarito Garza quien desde pequeña me dió todo el apoyo para seguir estudiando y así desarrollarme como profesionista.

A mis maestros por sus valiosos consejos que me brindaron durante el tiempo en que transcurrieron mis estudios.

A ti que me has apoyado en todo momento desde que te conozco.

A mis amigos y compañeros, ya que compartimos innumerables experiencias a lo largo de mi trayecto estudiantil.

Aracely Silva Garza

INDICE

Introducción.	1
El proceso Administrativo y el Singular Papel del Supervisor en la Organización.	2
Funciones del Supervisor.	8
Actitudes Apropriadas de Superación.	9
Comprensión y Desarrollo de un Estilo Efectivo de Liderazgo.	10
Los Líderes como Individuos que Discriminan.	11
Evolución de los Estilos de Liderazgo.	12
Estilos de Dirección (Tipos de Supervisores).	13
1) Autócrata Consumado.	13
2) El Estilo Paternalista.	15
3) El Estilo Indiferente.	16
4) Estilo Demócrata (Administración Participativa).	16
5) Estilo Rienda Suelta o LAISSES FAIRE (Dejar Hacer).	17
Mejoramiento de la Comunicación Entre Supervisores, sus Empleados y sus Supervisores.	19
Barreiras de la Comunicación Efectiva.	23
Barreras en el Lenguaje.	23
Barreras Creadas por Perjuicios y Predilecciones.	24
Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa.	24
Canales Formales e Informales de la Comunicación.	25
Canales de Comunicación (RUMORES).	26
Lo que se debe Comunicar a los Empleados.	26
Selección, Orientación y Capacitación de Empleados.	28
Entrevista de Selección.	28
A) Técnicas de Entrevistas.	29
B) Preparación para una Entrevista.	30
C) Peligros que debe Evitar al Entrevistar.	32
Capacitación y Desarrollo de Empleados.	33
Beneficios de la Capacitación.	34
Beneficios de la Empresa.	35
Caso Práctico.	36
Actividades de la Empresa.	37
Organigrama ADME.	38
Personas Involucradas en el Caso.	38

Descripción del Problema.	39
Alternativas de Solución.	40
Bibliografía.	41

INTRODUCCION

Elegí el curso de La Administración y Supervisión de Personal porque me agrada el área de administración y porque considero que a diferencia de otros cursos el contenido de este no esta enfocado a una sola área dentro de una empresa.

Los temas que se estudiaron a lo largo del curso, creo que pueden llegar a ayudarme a desempeñar mejor mi trabajo, por lo cual considero que estos temas son aplicables a cualquier área de cualquier empresa.

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 un 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.

No debemos olvidar que la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la selección de personal y la capacitación son factores muy importantes dentro de cualquier empresa, organización o sociedad.

Si los factores antes mencionados los desarrollamos como debe ser, estaríamos hablando de una empresa, organización o sociedad más unida, productiva, eficiente y sobre todo con calidad, ya que es una de las características que la mayoría de las empresas debe tomar en cuenta para poder competir con la nueva apertura del Tratado de Libre Comercio.

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

Resulta claro y comprensible que la administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o en cualquier caso de cualquier persona, puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deben ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva. A lo largo de la vida se observa o se experimentan los efectos de la buena y mala administración.

La administración no se aplica solo a las organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo así es mostrarlo ingenuidad y miopía a cerca de la conducta humana.

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

Aprender a aplicar con éxito es alguna manera similar a aprender a ser un gran jugador. Suponiendo que la mayoría de los jugadores reciben la misma cantidad y calidad de capacitación, ¿llegaran todos al mismo nivel de habilidad? los hechos dan como respuesta que no. ¿Que es entonces lo que diferencia a un jugador exitoso de un jugador promedio?, ¿la suerte a caso?, ¿o la ambición tal vez?, ¿o el impulso?. Pueden ser todas estas cosas pero en mayor medida es cuestión de comprender sus habilidades bajo diversas condiciones y situaciones, y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en practica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

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

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

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

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

Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo, y control. En cambio, los supervisores pueden en algún caso, participar en muchas o todas estas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir con metas explícitas de la organización, función que requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. Además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades de personal suelen ser denominados:

capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

Los supervisores son de todas magnitudes y formas, de todos antecedentes sociales, psicológicos y económicos, de todas religiones, de todos orígenes étnicos, de todo sexo y de todos antecedentes educativos. La palabra supervisor proviene de las palabras: super, que significa por encima, y de la palabra visión, que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes metales u observar.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto mas complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad, la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié. Los supervisores, ya sea que trabajen en una fabrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

Cuando desde un punto de vista administrativo los empleados desarrollan actitudes indeseables hacia otros, eventualmente se presentan algunos efectos adversos sobre la cooperación y la productividad, por lo tanto, los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y la responsabilidad de la empresa.

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 muchas tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental.

Aunque es de reconocer también que los seres humanos necesitamos tensiones, la tensión puede estimular tanto fisiológica como

psicológicamente. La afirmación de que algunos empleados trabajan mejor bajo tensión es cierta, y canalizar la tensión hacia resultados constructivos puede resultar extremadamente satisfactorio para el supervisor y para la empresa.

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

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto debemos asignar supervisores que necesiten actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos; por tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el del supervisor moderno. Los supervisores del pasado tenían que mantener la cooperación y la producción a dase de mucha autoridad, los controles y castigos que se imponían a los empleados por no cumplir con las instrucciones de los supervisores eran considerablemente mas severos comparados con los estándares actuales.

Los supervisores podían imponer su autoridad a sus empleados. En la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir.

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

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontractar, 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 del trabajo.

A pesar de estas limitaciones a la autoridad se espera que los supervisores hagan que se realice el trabajo y se les considera directamente responsables del desempeño de los empleados.

Es el supervisor, no el asesor especialista quien debe contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan.

Muchos supervisores añoran los días cuando tenían un control casi ilimitado sobre los empleados, pero los cambios que han tenido lugar en el papel de supervisión no se han dado sin provocar efectos adversos sobre los supervisores. Muchos de ellos se sienten con frecuencia confundidos, inseguros, deprimidos, enajenados, apáticos y aun hostiles hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la misma empresa teniendo como consecuencia muchos problemas para las organizaciones.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de alta administración y los especialistas de asesoría.

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de estos para alcanzar los objetivos trazados, y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores 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 empleados.

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

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requiere en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una practica muy común y peligrosa.

Debido a lo contrario de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentren que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

Desafortunadamente otros permanecen en los puestos de supervisión debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional.

Lo que debe quedar muy claro para aquellos empleados que acepten el papel de supervisor es que deben tener deseo constante del desafío y la satisfacción que producen estos tipos de puestos, porque si ser supervisor no proporciona ingresos psicológicos es decir, satisfacción en el trabajo desafíos, reconocimientos y creatividad ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y problemas asociados con el trabajo.

FUNCIONES DE SUPERVISIÓN

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

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

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

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales, la habilidad para conceptualizar esta implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan. Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

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

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único y debe desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las instalaciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su desea de cooperación.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERACIÓN

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

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

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

D) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados aun cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

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

F) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases

objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.

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

H) 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.

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

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

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

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

Cuando está presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un mínimo de problemas.

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

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

Como ya es sabido, las personas se unen a las empresas para satisfacer necesidades. Las empresas reclutan, contratan y retiran a sus empleados para también satisfacer sus necesidades.

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.

LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.

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

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

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

EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

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

Más sin embargo, parece existir una comprensión considerablemente equivocada acerca de lo que es o no es la administración participativa.

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

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

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

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 de personal.

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

ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS DE SUPERVISORES)

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

1) AUTOCRATA CONSUMADO:

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

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

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

b) *Liderazgo*: Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo

colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder. El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinando 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 adoptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.

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

En conclusión, puede afirmarse que la situación en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 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 en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia, podemos entender al estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

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

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

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

2) EL ESTILO PATERNALISTA:

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulador” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de “llevarles el cerebro”; a fin de que haga solo lo que él quiere y como él quiere “por las buenas”. Su actitud es de “vender la idea” y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata, si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que diga la última palabra.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

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

3) EL ESTILO INDIFERENTE:

Como se ha podido observar los 2 estilos anteriores tienden a hacer irresponsables al subordinado. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

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

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

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

4) ESTILO DEMÓCRATA (ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA):

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

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

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

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

POSIBLES REACCIONES DE GRUPO:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- c) Excelente trabajo de grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de la decisión a que se llega el grupo.

5) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea mejor. Por ejemplo: un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlaces entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

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

El supervisor efectivo debe ser consciente de su fuerza; analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades, así como sus activadas, sobre todo en sus relaciones personales con los demás; debe mostrarse entusiasta, vivaz y dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

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

EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL	EL SUPERVISOR EFECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Manda y ordena. - Depende de su autoridad. - Engendra temor. - Siempre dice "yo". - Señala culpas y errores. - Conoce la respuesta a todos los problemas. - Convierte el trabajo en tarea ingrata. - Dirige el esfuerzo individual. - Fija todas las metas y las formas. - Dice "hagan esto". 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseña y aconseja. - Depende de la buena confianza y de la buena voluntad. - Inspira entusiasmo. - Dice "nosotros" y "ustedes". - Resuelve problemas. - Consulta y busca el asesoramiento. - Convierte el trabajo en placer. - Inspira el esfuerzo de grupo. - Solicita la colaboración del grupo. - Dice "vamos a hacer esto".

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

- 1.- ¿Doy a caso uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
- 2.- ¿Sabén todos mis subalternos porque es importante su trabajo?
- 3.- ¿Sabe cada uno de ellos porque es importante su trabajo?
- 4.- ¿Entienden cada uno de ellos porque es necesario un cambio?
- 5.- ¿Tiene motivo de queja mis subalternos?. ¿Que debo hacer para reducirlos?
- 6.- ¿Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?
- 7.- ¿Cooperan todos plenamente?
- 8.- ¿Existen ausentismos entre mis subalternos?
- 9.- ¿Trabajan mis subordinados lo mejor posible?
- 10.- ¿Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados?. Y ¿como?
 - A) ¿Mejorando los métodos de capacitación?
 - B) ¿Estimulando las sugerencias?
 - C) ¿Dando mas atención a cada subalterno?
 - D) ¿Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás?
 - E) ¿Haciendo mas fáciles de entender mis instrucciones?
 - F) ¿Ganando la confianza de los subalternos?
 - G) ¿Sabiendo mas acerca de ellos?
 - H) ¿Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERVISORES

La comunicación esta 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 puede desarrollar y poner en practica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

Los seres humanos son criaturas sociables y por los 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 principio 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 representados, prácticos o populares pero si se les comunica 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 en otras palabras, la comunicación con efectividad eventualmente pierden contacto con otros; los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación.

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

Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados. El pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al supervisor.

En la mayoría de las empresas, los empleados de un grupo están enlazados con empleados de otros grupos a través de relaciones formales e informales. Cuando mas interacción formal e informal tenga lugar, tanto mayor eslabonamiento existirá, el tipo de comunicación y las personas implicadas en los procesos definen las disposiciones de los pivotes de enlace, los sistemas de comunicación del pivote de enlaces son dinámicos debido a que combinan las relaciones formales e informales.

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

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.

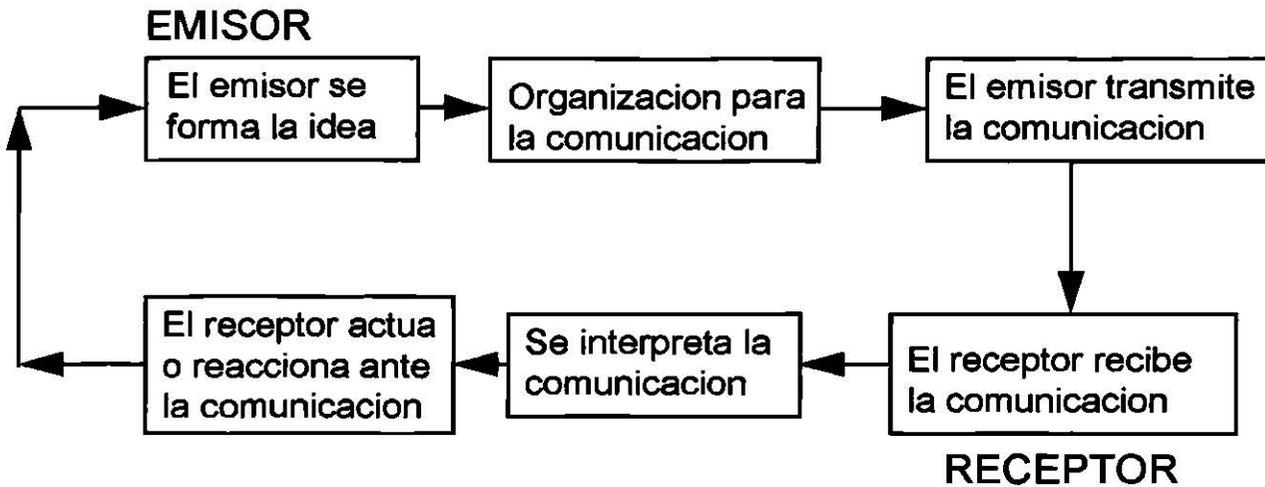
Para ser comunicadores efectivos, los supervisores deben usar escuchas efectivos, la comunicación real se representa cuando los receptores de la comunicación actúan o reaccionan en la forma en que se espera o se desea, por parte del emisor del mensaje.

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 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.

¿Porque ocurren malas interpretaciones o malas comprensiones en la comunicación?

Aunque la comunicación es un proceso complicado se puede observar a través de la siguiente figura las facetas que comprenden el proceso.



Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable, escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual directa o indirectamente al receptor que se pretende. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

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.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Barreras de la Comunicación Efectiva

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

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

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.

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

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

Barreras en el Lenguaje

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

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

Barreras Creadas por Perjuicios y Predilecciones

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

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

No es difícil 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.

Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa.

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

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa.

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

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

CANALES FORMALES E INFORMALES E LA COMUNICACIÓN

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

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

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 rodeados de tantas emociones.

También es fácil comprender porque con frecuencia existe una gran renuencia a cambiar flujos establecidos. Los cambios en los flujos de información usualmente ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

CANALES DE COMUNICACIÓN RUMORES

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

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a si mismos.

Los supervisores deben desarrollar una agudeza 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.

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 varia 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.

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen mas información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrán sobre ellos las decisiones tomadas por otros. Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Se presentaran menos problemas cuando ellos se pueden identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la administración y con los productos o servicios que proporciona la empresa.

Por ultimo, es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones. La filtración de información confidencial o delicada y en algunas ocasiones información general puede generar resultados adversos para los propios empleados, la administración, la empresa y otros grupos.

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

- 1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- 2.- Las políticas y procedimientos de empresas que le afecten.
- 3.- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, mas que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información demasiado pronto puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.
- 4.- Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de las empresas; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- 5.- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de las empresas.
- 6.- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.- Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y a largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

9.- La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar la utilidades; por ejemplo, deben ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en nuevo equipo para mantener la competitividad.

10.- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

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

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

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

1.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.

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 se 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 áreas del proceso de selección, ciertamente reconocen que la persona contratada debe ajustarse al puesto y

a la empresa, así como también estar en posibilidades de llevarse bien con otras personas.

El costo de reclutamiento, en especial de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los últimos años, así 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.

Si las empresas invierten tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas practicas de reclutamiento, selección y colocación la conciencia de estos costos seria suficiente incentivo para que la administración cambiara las practicas 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 y nuevo. Las malas practicas de personal solo prolongan el periodo de recuperación.

A) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.

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

Una Entrevista Dirigida es una técnica en la que el entrevistados esboza con anticipación preguntas especificas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar mas ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y estos tienden a responder mas lo

que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

La Entrevista no Dirigida es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades.

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

Este tipo de entrevista es mas difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad. Los entrevistadores pueden ejercer un autocontrol y no revelar sus propias ideas y sentimientos al conducir una entrevista no dirigida, y deben evitar expresar aprobación o desaprobación aunque sea solicitado por algún aspirante.

B) PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA.

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

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

Al igual que en el juego de fútbol, se debe dar una gran cantidad de preparación antes de salir al campo; pero a diferencia de este ejemplo en el que un equipo gana y otro pierde, en el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadoras.

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

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión mas inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuizado.

Hay que recordar además, que no hay nada mas descortés o mas inapropiado que la infiltración, cartas de referencia y otro material de un solicitante mientras este se encuentre sentado en la misma oficina, ya que si esta situación llegara a suceder, el solicitante reaccionara de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

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

Antes de conducir la entrevista se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así, evitar al máximo las interrupciones. Las interrupciones frecuentes crean el mismo tipo de imagen que leer las referencias del solicitante en su presencia.

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

C) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

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

a) El denominado efecto de Halo. Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más 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. Por ejemplo: a un supervisor le puede gustar o disgustar una minoría específica y un solicitante de ese grupo minoritario puede ocasionar que el supervisor este consciente o inconsciente influido a favor o en contra de él.

b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado. Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Por ejemplo: el entrevistador puede concluir, a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante. Este puede no estar vestido a la moda.

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 que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo. Algunos supervisores consideran que puedan exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se pueda contratar.

Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

Cualquier empresa que intente aferrarse al pasado cuando la sociedad o los mercados que se atienden que las cosas deben hacerse de otra manera, se convertirá seguramente en parte del pasado.

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

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.

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

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

Para el supervisor:

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

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos, ayudan a impulsar sus propias carreras, como administradores. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

Para los empleados:

Los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son mas confiables y tienen mas confianza en si mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación generalmente son mas conscientes y se sienten mas orgullosos de lo que realizan. En cambio, los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia tienden a protegerse a si mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

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

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

Los empleados con capacitación que desarrollan una imagen fuerte, en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa y se abstienen de participar en actividades que dañen o lesionen la imagen de su organización.

BENEFICIOS DE LA EMPRESA.

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

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

En los mercados competitivos actuales, una empresa no puede permitirse permanecer inmóvil durante mucho tiempo, dejar de moverse es sembrar la semilla de la autodestrucción.

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

CASO PRACTICO

Sistemas ADME, S.A. es un bufete de ingeniería especializado, conocido en el medio como integrador de servicios.

Esta Empresa fue fundada el 19 de Agosto de 1991, por los Ing. Martín Reyes, Ing. Maritza Gómez, Ing. Jorge Sánchez y la Ing. Aracely Silva, se hacen cargo de ofrecer servicios técnicos especializados, comercializar productos de alta tecnología y brindar soluciones funcionales al mejor costo, tanto individualmente como integradores en proyectos llave en mano.

El alcance de nuestros servicios y suministros, puede comprender desde sistemas de control basados en microprocesadores, sistemas de adquisición de datos, desarrollo de software de aplicación en diversos lenguajes de programación, optimización de la administración de energía. También contamos con gran experiencia en mantenimiento y comercialización de equipos de cómputo.

Solamente ofrecemos productos de alta calidad y con una reputación mundialmente reconocida.

En nuestra división estamos sectorizados por áreas de acuerdo a los requerimientos: Automatización, Ingeniería y Servicios, Comercialización.

Consideramos que al compartir conocimientos con nuestros clientes participamos en el crecimiento tecnológico del país por lo cual dedicamos parte de nuestro tiempo a realizar eventos mensuales para dar a conocer los últimos avances y lograr una capacitación continua.

ADME aporta sus conocimientos y experiencia para brindar la solución óptima al cliente sin que exista previamente un compromiso comercial.

Estamos convencidos en que al existir una relación comercial, esta no deberá ser la única ni la última sino una de las tantas y realizaremos todo lo necesario para que el cliente obtenga un beneficio que supere sus expectativas.

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Nos dedicamos a promover el uso de la tecnología para mejora de procesos industriales, incremento de la productividad y calidad, así como reducción de costos de operación.

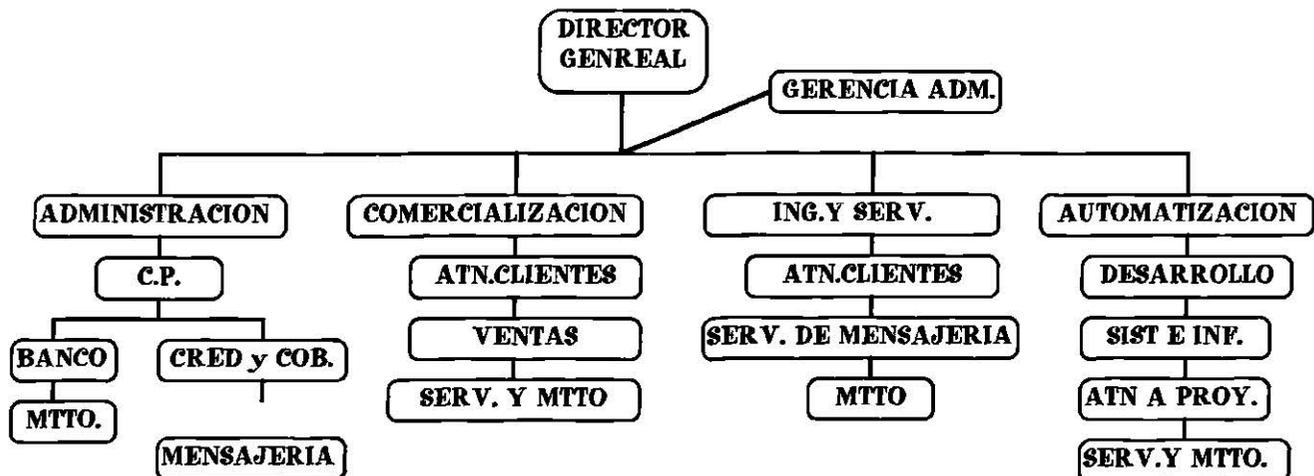
Participamos en la modernización industrial diseñando paquetes de automatización y control desde la ingeniería básica y de detalle, hasta la puesta en marcha y capacitación, por medio de sistemas de controladores lógicos programables de la mas avanzada tecnología y con un soporte regional completo.

Tenemos disponibilidad para suministrar sistemas de adquisición de datos y software para control de procesos, desarrollo de software's de aplicación en diversos lenguajes incluso sistemas expertos, proporcionando la capacitación apropiada al personal de planta.

Aseguramos la calidad y continuidad de la energía eléctrica tanto para aplicaciones pequeñas como para centros de cómputo, con fuentes de poder de alta precisión, reguladores y acondicionadores de voltaje, supresores de transientes y fuentes ininterrumpibles de energía (UPS).

Suministramos software de desarrollo y aplicación, brindando toda la información necesaria para llegar al detalle del costeo por departamento, línea de producción y/o por producto, en caso de requerirse.

ORGANIGRAMA Sistemas ADME



PERSONAS INVOLUCRADAS

Ing. Maritza Gómez (Gerente de Comercialización)

24 años de edad, casada, Ingeniero en Sistemas

Encargado de hacer los pedidos de los Equipos de cómputo a Estados Unidos, según sean los requerimientos del cliente, elaboración de cotizaciones y presupuestos y control de proyectos.

Ing. Miguel Angel Guerra (Ingeniero de Soporte Técnico)

28 años de edad, casado, Ingeniero en Sistemas

Se encarga de la Instalación de sistemas, capacitación y asignación de personal para realizar algún trabajo ya sea dentro del área metropolitana o fuera de ella.

Ing. Reyna Nuñez (Ventas)

22 años de edad, soltera, Ingeniero en Sistemas

Su labor dentro de la empresa es la de atender a los clientes por medio de las llamadas telefónicas, tanto como elaboración de cotizaciones.

Lic. Erick Ramos (Ventas)

25 años de edad, casado, Lic. en Informática

Su función es la de visitar a clientes para saber cuales son las necesidades básicas dentro de la empresa.

PROBLEMA

A medida que se fue estableciendo la Compañía, se fueron presentando pequeños problemas en relación a la atención a clientes, por lo que el Ing. Gómez le encomienda a uno de los vendedores (Erick Ramos) la tarea de presentar un proyecto.

El problema surge cuando dicho vendedor abandona el puesto por otras ofertas de trabajo y a su vez el Ing. Gómez sale fuera de la ciudad. Entonces la responsabilidad de la venta cae en manos de la Srita. Nuñez, pero ante tal responsabilidad delega la misma a una persona ajena a esta área, la cual es del departamento de soporte técnico en el cual el Ing. Guerra es el Jefe, siendo este quien se hace cargo de dicha venta.

Cuando el cliente llama a la compañía para preguntar sobre el estado de su requisición, tiene trato directo con el Ing. Guerra el cual le da seguimiento al proyecto del cliente, argumentando que no quiere perder la venta del equipo de cómputo ya que es una compra fuerte. Después de haberse llevado a cabo la venta el Ing. Guerra reclama la comisión, siendo esta del 20% del costo total del equipo.

En el momento en que el Ing. Gómez regresa a la compañía, surgen problemas porque le informan que otra persona ajena al departamento se hizo cargo de la venta, así como la falta de responsabilidad del personal del departamento de ventas por delegar responsabilidades que deberían estar a su cargo.

El problema típico es por la falta de comunicación por parte del departamento de ventas y de las distintas áreas involucradas en el asunto, ya que desde el mismo momento en que el Gerente de Comercialización no está informado de la baja de una persona de su departamento, el Sr. Ramos, quien es al que se le dió de baja, debió haber informado al Gerente General (que es la persona que delega puestos y responsabilidades) que su puesto quedaría libre para la contratación de otro vendedor, al cual se le tendría que dar una capacitación adecuada para cubrir la vacante de dicho departamento y poder seguir dándole la atención necesaria a los proyectos que el tenía a su cargo y que estaban en espera de una respuesta.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- 1) Nombrar a una persona responsable del área de ventas (supervisor) para que 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.**
- 2) 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.**
- 3) El Ing. Gómez interpone los argumentos de que el seguimiento y venta del equipo, la debe realizar una persona del departamento de ventas capacitada para esa tarea y no otras personas que no tienen nada que ver con esa área, ya que podría descuidar sus actividades para las que están destinados o capacitados dentro de la compañía, y eso afectaría no solo el descuido del departamento que se está dejando sin atención sino también la venta del equipo.**
- 4) Estrategia comercial para definir áreas de trabajo.**

BIBLIOGRAFIA

Administración Efectiva

Harold Koontz

Heinz Weihrich

Ed. Mc. Graw Hill

Supervisión del Desarrollo Organizacional

Stan Kossen

Ed. CECSA

Memorias del curso de Administración y Supervisión Efectiva de Personal

Ing. José Luis Arredondo

Ing. Leopoldo Flores

