

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA
ISAURO GARCIA MATA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. MARZO DE 1999

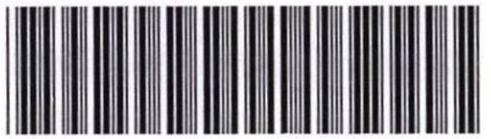
T

HF5549

G32

1999

C.1



1080096978

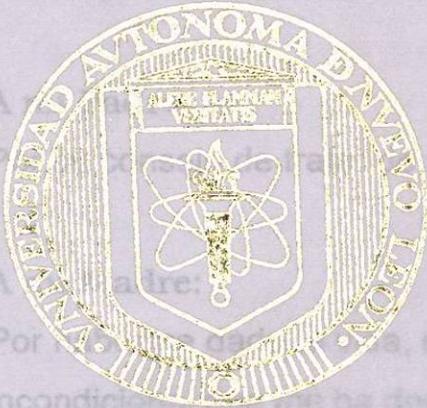
AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

A Dios :

Por concederme la FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA por el camino de la verdad, pasando adversidades que me permitieron darle valor a la vida.

T
H
P
S
P



A mi madre: Por su amor, su cariño, su comprensión, por haberme enseñado a ser mejor cada día con dedicación y esfuerzo, por haberme dado la oportunidad de estudiar en esta universidad, por haberme enseñado a ser independiente y responsable, por haberme enseñado a ser honesto y trabajador, por haberme enseñado a ser perseverante y a no rendirme nunca, por haberme enseñado a ser humilde y a reconocer mis limitaciones, por haberme enseñado a ser paciente y a esperar, por haberme enseñado a ser disciplinado y a cumplir con mis obligaciones, por haberme enseñado a ser responsable y a ser consciente de mis actos, por haberme enseñado a ser respetuoso y a respetar a los demás, por haberme enseñado a ser solidario y a ayudar a los demás, por haberme enseñado a ser perseverante y a no rendirme nunca, por haberme enseñado a ser humilde y a reconocer mis limitaciones, por haberme enseñado a ser paciente y a esperar, por haberme enseñado a ser disciplinado y a cumplir con mis obligaciones, por haberme enseñado a ser responsable y a ser consciente de mis actos, por haberme enseñado a ser respetuoso y a respetar a los demás, por haberme enseñado a ser solidario y a ayudar a los demás.

A mis Hermanas:

Que están conmigo por seguir adelante. LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

A mis Abuelitos:

Para ellos todo mi agradecimiento y amor. TESIS en los momentos más difíciles nunca me dejaron de apoyar. Que Dios bendiga a todos. QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

A los Maestros:

Por las enseñanzas y conocimientos que me ayudarán a través de esta tesis. PRESENTA ISAURO GARCIA MATA



ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. MARZO DE 1999

T
HF5549
G32
1999



AGRADECIMIENTOS

A Dios :

Por concederme la oportunidad de terminar mi carrera y guiándome por el camino de la verdad, pasando adversidades y obstáculos que me permitieron darle valor a la vida.

A mi Padre:

Por su consejo de tratar de ser mejor cada día con dedicación y paciencia.

A mi Madre:

Por haberme dado la vida, su cariño, su comprensión, pero en especial su apoyo incondicional que me ha demostrado en todo momento.

A mis Hermanas:

Que estan siempre conmigo dándome toda su confianza y optimismo por seguir adelante.

A mis Abuelitos:

Para ellos todo mi agradecimiento y cariño, ya que en los momentos más difíciles nunca me dejaron de apoyar. Que Dios Nuestro Señor, los colme de grandes bendiciones por siempre.

A los Maestros:

Por las Enseñanzas y conocimientos que fui adquiriendo a lo largo de este camino que me ayudarán a través de la vida.

INTRODUCCIÓN

SUPERVISOR: Es todo jefe inmediato que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene supervisores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en el escala jerárquica.

- Un supervisor tiene personas bajo sus ordenes.
- También es mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de los subordinados.

OBJETIVO DE TODO SUPERVISOR.

- Contribuir al logro de las metas de la organización mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.
- Lograr la máxima eficiencia del personal a sus ordenes.
- Mantener las mejores relaciones entre todo el personal, un ambiente de buena voluntad.

CARACTERISTICAS DE UN BUEN SUPERVISOR.

- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
 - Iniciativa propia.
 - Autocontrol en situaciones de presión.
 - Debe ser observador.
 - Dedicación y confiabilidad.
-

JUSTIFICACIÓN DEL CURSO

Considero que para ser un buen supervisor tiene que tener la capacidad para dirigir correctamente a un grupo de personas, las cuales cada persona varía en su forma de ser, y sobre todo el supervisor tiene que tener una excelente comunicación, un tipo de liderazgo bien definido para poder motivar mejor a su gente, y bien seguro de sí mismo. Si reunimos estas habilidades lograremos que el supervisor pueda enfrentar todas las adversidades y tener éxito en la vida.

ÍNDICE

	Página
JUSTIFICACIÓN DEL CURSO.	
I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.	1
1. FUNCIONES DE SUPERVISION.	7
2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.	10
II. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.	14
1. ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).	20
A) EL AUTÓCRATA CONSUMADO.	20
B) EL ESTILO PATERNALISTA.	22
C) EL ESTILO INDIFERENTE.	23
D) EL ESTILO DE RIENDA SUELTA.	25
2. LIDERAZGO SITUACIONAL	25
III. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.	29
1. BARRERAS DE COMUNICACION.	32
A) BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.	32
B) BARRERAS EN EL LENGUAJE.	33
C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.	35
D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.	36
E) BARRERAS CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.	37
F) BARRERAS CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.	37
G) BARRERAS GENERALES.	38
2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.	39

	Página
IV. SELECCIÓN. ORIENTACIÓN Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.	48
1. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.	48
A) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.	50
B) PREPARACION DE LA ENTREVISTA.	51
C) CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.	52
D) LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.	54
2. ORIENTACIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS.	56
3. CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.	57
A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.	59
B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.	59
C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.	60
V. CASO PRACTICO.	63

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

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 deban 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 organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

La administración 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 esa necesidad, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por nivel de la 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 considerables las 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.

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

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa 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 asignarlos a la administración de personas, para esto debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar como 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.

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 y despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo estas acciones. Sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

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 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.

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 transición 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 son diferentes de las que se requiere en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa.

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

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario,

que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

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

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 aceptan el papel de supervisor es que deben tener el deseo constante del desafío y la satisfacción que producen estos tipos de puestos, porque sin 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 otros problemas asociados con el trabajo.

1. FUNCIONES DE SUPERVISION

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 ambientales en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientales 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 a que hagan algo que no deseen hacer pero ven que se beneficiaran con dicha actividad 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 conceptualizar esta implícita en muchas de las actitudes 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 supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tiene la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.

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

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

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

Cuando los empleados que se encuentran en puestos de supervisión no comprenden los requerimientos y las responsabilidades de sus puestos o no tienen la suficiente capacitación para delegar en forma apropiada estas responsabilidades es usual que trabajen bajo condiciones y circunstancias muy frustrantes. 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 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 empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.
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. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

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 deben 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 las 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; sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor, ya que este 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 mas que de castigar.

J) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible. Se debe considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al

determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

K) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época de la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

L) Los supervisores son líderes y estos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: "Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo".

M) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

N) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.

O) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en sí mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados beneficios, mas que destructivos.

P) Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

Q) Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

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

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

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 aún eventual caos.

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

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.

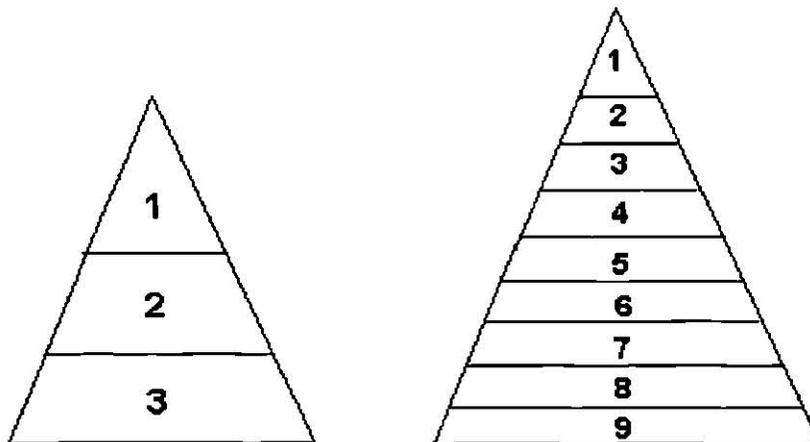
Como ya es sabido, las personas se unen a las empresas para satisfacer necesidades. Las empresas reclutan, contratan y retienen a sus empleados para también satisfacer sus necesidades.

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.

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

directivos o autoritarios, o los altamente no directivos o participativos. Un ejemplo de un estilo autoritario sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo, sería un supervisor discute cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

La mayoría de las empresas son muy reducidas o mas estrechas en la cúspide que en la base. La siguiente nos ilustra una empresa con muchos niveles y otra empresa con unos cuantos, aunque estas varían en forma y numero, se puede apreciar fácilmente como en la cúspide los espacios son mas reducidos que en la base de ambas. Se debe comprender y asimilar que el poder y la responsabilidad varían considerablemente entre los diversos niveles de una empresa, en efecto no todas las personas son iguales.



En la actualidad, la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación; esta creencia es comúnmente conocida como "Excesiva orientación a la igualdad", y es estrictamente incompatible con un sistema capitalista saludable.

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 esta implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensara en forma inadecuada a quienes merecen mas y se compensara en forma excesiva a quienes merecen menos.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas. Por lo tanto, los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

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.

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 administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en

el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es el quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y 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, en especial si se utiliza para beneficiar mas que para dañar.

Como ya lo dijimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

- a. Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
- b. La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero - patronales, legislación sobre los medios ambientales de trabajo y practicas juntas de empleo.
- c. Oferta y demanda del mercado de trabajo.

- d. Competencia nacional y extranjera.
- e. Disminución de los márgenes de utilidad.
- f. Los sindicatos y su poder.
- g. Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- h. Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

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

CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

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

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

En la actualidad, los empleados tienen más años de formación que sus antecesores, y también han estado más expuestos a las fuentes de información que pueden o no ser objetivas.

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

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

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

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

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

d) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la administración no desea la participación de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su

trabajo y que se les deje solos. Dentro de lo razonable solo contribuirán con las instrucciones recibidas.

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

La empresa debe apoyar este método de dirección, pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de este método será difícil ponerlo en práctica.

f) El desempeño debe ser conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en este método de dirección participativa.

g) Se debe dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y el logro de metas y su sistema disciplinario debe estar orientado a dirigir la conducta de quienes no tienen un desempeño a la altura de los estándares o de las expectativas de la empresa.

1. ESTILOS DE DIRECCION (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 de los cuales haremos una explicación mas amplia, enseguida y a la vez lo haremos con otros dos estilos que también se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas:

A) AUTÓCRATA CONSUMADO:

Para dirigir el grupo este 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, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir ordenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

b) **LIDERAZGO:** Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor esta investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

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

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 esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal 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 acarrearán problemas que van a reflejarse en su funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez 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 desean y que es trabajar.

Posibles reacciones del grupo:

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

B) EL ESTILO PATERNALISTA:

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

C) EL ESTILO INDIFERENTE:

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

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

Posibles reacciones del grupo:

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

D) ESTILO 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 con 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 quien cada lo que corresponda, es decir afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

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

Posibles reacciones del grupo:

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

E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FIARÉ (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 la mejor. Por ejemplo: Un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

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

La persona insegura que tiende a depender del supervisor también se comportara mejor bajo mano firme como la del líder autocrático, en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñara mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta (Laissez Fiaré).

En resumen, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo variara con la ocasión, sino que también estará influida por el tipo de líderes y de seguidores.

Liderazgo Situacional: El supervisor efectivo debe comprender cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se presentan en ese momento.

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

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

EL SUPERVISOR AUTÓCRATA

TRADICIONAL:

- 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"

EL SUPERVISOR EFECTIVO

MODERNO:

- Enseña y aconseja
- Depende de la buena confianza y buena voluntad.
- Inspira entusiasmo
- Dice "nosotros" y "ustedes"
- Resuelve problemas
- Consulta y busca el asesoramiento
- Convierte el trabajo en placer
- Inspira el esfuerzo del 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 cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
2. Saben 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 reducir las?
6. Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?
7. Cooperan todos plenamente?
8. Existen ausentismos entre mis subalternos?
9. Trabajan mis subalternos 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?

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

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

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

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

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

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, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en practica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

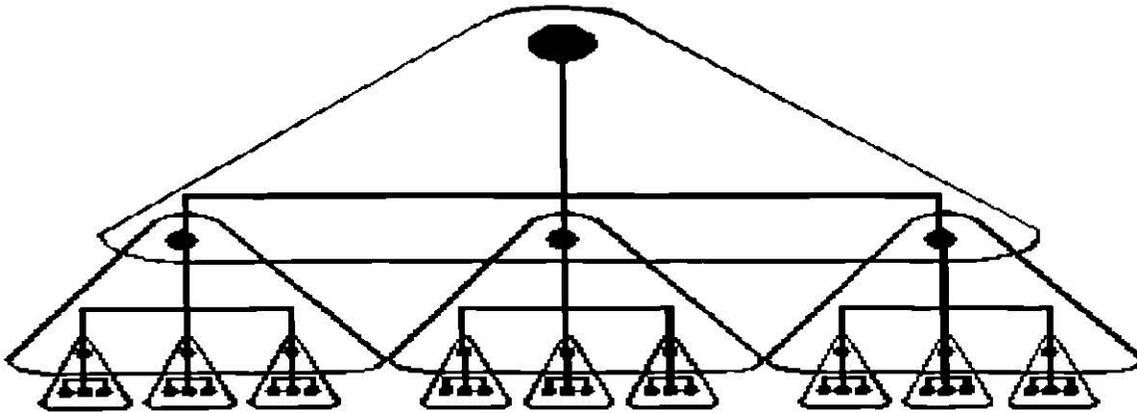
De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Los supervisores pueden ser preparados, prácticos o populares pero si se comunican con ineffectividad probablemente no tendrán éxito.

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. Dicho 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.

SISTEMA DE COMUNICACION DE PIVOTE DE ENLACE



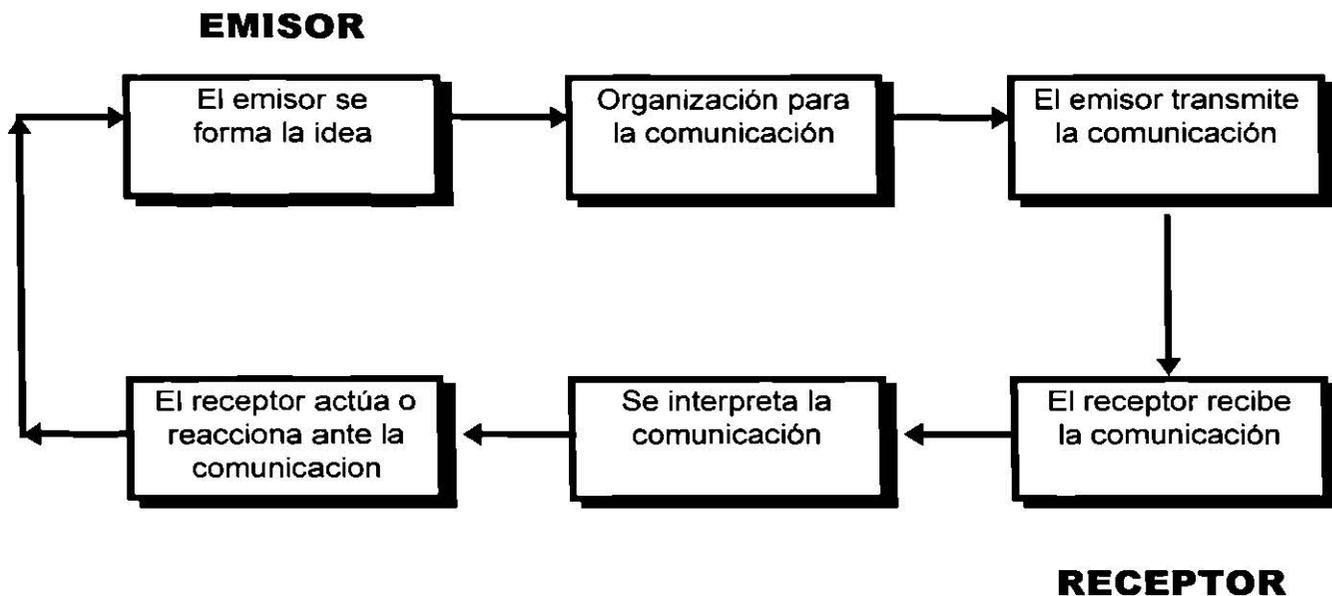
Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados. El pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al supervisor.

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 más 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 cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles superiores de la empresa, hasta los niveles superiores de la empresa, hasta los niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

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. 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.

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 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 interpreto y si se actúo de acuerdo a el como se esperaba o como se deseaba.

1. BARRERAS DE COMUNICACION.

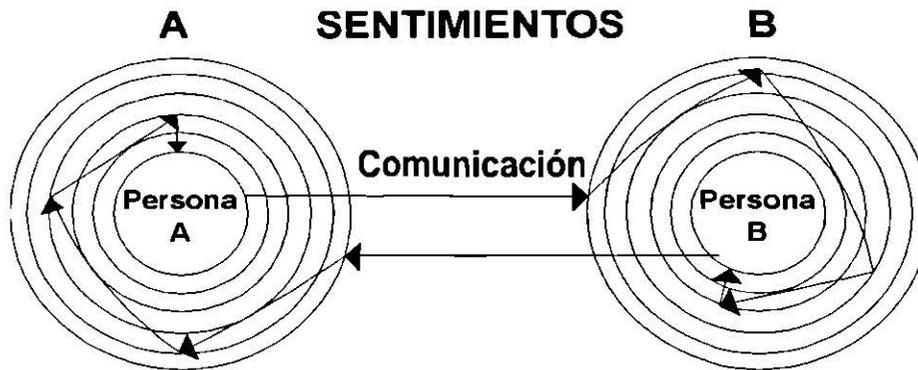
A) BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA

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

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 manera.

La siguiente figura ilustra como los sentimientos o filtros pueden distorsionar la comunicación entre dos personas.



Como se podrá observar cada círculo representa un filtro y el número de filtros a través de los cuales se transmite o recibe. 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.

B) BARRERAS EN EL LENGUAJE.

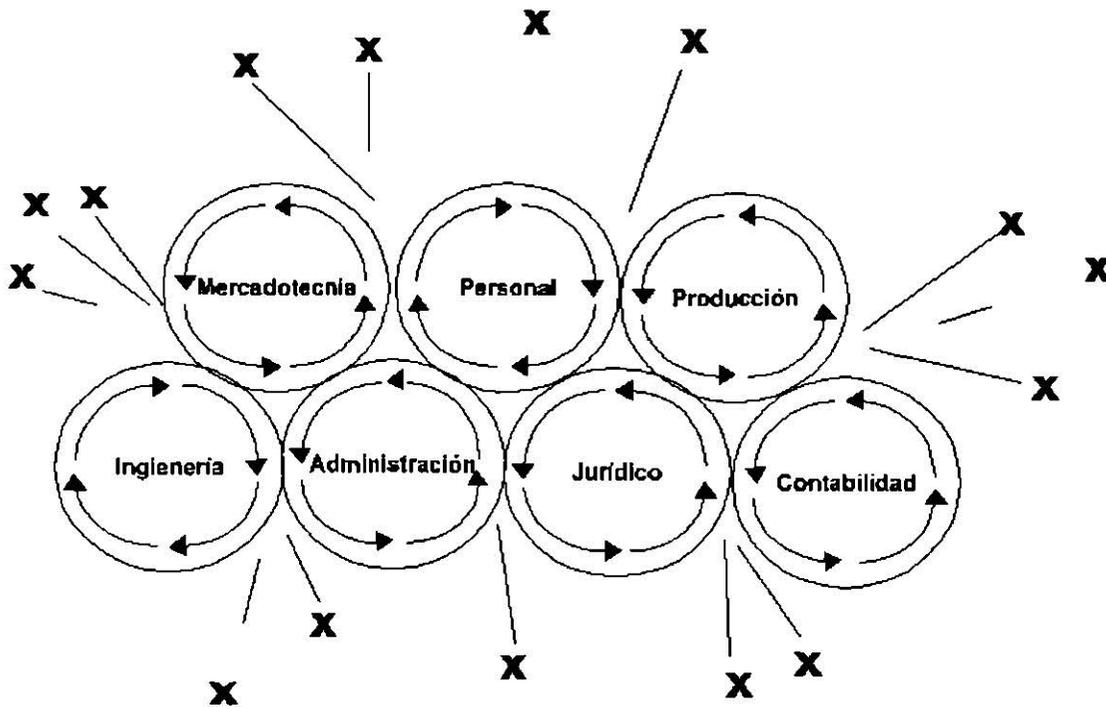
En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y este puede ser hablado o escrito. Aun cuando las personas hablan el mismo idioma, significado de las palabras puede variar ampliamente.

Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo. La educación, las influencias de compañeros y del hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación afectan el uso del lenguaje.

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

La siguiente figura ilustra una visión distinta de una estructura de comunicación organizacional. Los miembros de cada grupo, a través del uso de un lenguaje que es exclusivo de la profesión o el grupo, experimentan dificultades en comunicarse con los miembros de otros grupos.

CONFLICTO DE COMUNICACION



Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos mas que con personas a las que no comprenden ellos.

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

C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan, o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos, negro, ciudadano de edad avanzada y contador son imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienen a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

No es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones y muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras. Esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que estas provocan.

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otros de tipo situacional. Un hombre puede no tener un prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en una posición fuera de lo que se percibe, como su papel normal, pueden surgir prejuicios. Se exhibe este tipo de prejuicios algunas veces hacia las mujeres que desempeñan en puestos administrativos, o lo mismo serie con los hombres que hacen labores de hogar, cocinan y van de compras.

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

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

Las empresas son medios ambientales de desigualdad, la autoridad, la influencia, título, posición y "status" son solo unas cuantas de las bases 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.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente. Por ejemplo: con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración de mercado, los impuestos y las utilidades; en cambio, los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad y en el sueldo.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencia es más seguro comunicar lo que el jefe desea oír e inclusive nada. Otra razón de la renuencia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el

temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.

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

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía. Sin embargo, es mas frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella. En la competencia de negocios o en la guerra por ejemplo, no recibir información precisa en forma oportuna, por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

F) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por esto que el uso del espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exigen mas espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio

que se asigna. Dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar, contraerse o mantenerse iguales.

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

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

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

G) BARRERAS GENERALES:

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad perdida
- e) Protección del mismo prestigio.

- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad en intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención.
- k) Decir la verdad a medias.

Barreras Ascendentes:

- a) Intimidar a los empleados.
- b) No darse tiempo para escuchar.
- c) Mostrar falta de interés.
- d) Aplicar un liderazgo débil.
- e) Humillar a los empleados.

Barreras Descendentes:

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza.
- c) Tendencias a prejuzgar.
- d) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

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

2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es 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: organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienen 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.

Los supervisores cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

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

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularan hasta un nivel critico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización.

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

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES).

Muchos superiores tienen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se

establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

Los supervisores deben desarrollar una agudeza 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 transferir 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 otra variantes.

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

En segundo lugar, no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro.

Es mas probable que se perdone un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

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

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

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

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

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

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

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN.

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

La mayoría de las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, a nadie le gusta mostrar ignorancia y esto sucede en todos los niveles de la empresa.

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

Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad, saben cuando desarrollar el mensaje y conocen lo importante que es como comunicarlo.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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

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

1. Algunas personas no son muy hábiles para hablar, por lo tanto, tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.

2. Es difícil escuchar un mensaje si no se está de acuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.

3. Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.

4. Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

LO SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada. Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Se presentarán menos problemas cuando ellos se puedan 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 empresa que les afectan.
3. Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, 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 la empresa, es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
5. Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
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 largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

9. La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades, por ejemplo, debe ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en un 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 CAPACITACION 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.

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 cada vez escasean mas los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las personas. 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.

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 tiempo ambiente de trabajo y nuevo. Las malas practicas de personal solo prolongan el periodo de recuperación.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del periodo de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya sea que estén representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el derecho una vez que han terminado un periodo de prueba preestablecido. La mayoría de los supervisores reconocen cuan difícil es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si este ya a acumulado antigüedad.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y selección cuidadosos para que se contraten a los mejores prospectos o bien, si se desea contratar a cualquier persona que llega a la oficina y después invertir tiempo, dinero y esfuerzo aplicando medidas disciplinarias en contra de los empleados problema.

Cuanto mayor sea el numero de personas con diferentes perceptivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se realice la selección correcta.

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

Por desgracia, aun las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorgan tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes. Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para entrevistar son entre otros los siguientes:

- “No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o del area de trabajo“.
- “Es demasiado caro “.
- “Se requiere demasiado tiempo “ .

Estos argumentos defensivos son inaceptables cuando se consideran los costos de malas selecciones. Este es el caso de tratar de ahorrar centavos y gastar pesos.

A) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con 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 entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas 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 el 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.

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.

Mas sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes. Cuando se utiliza esta combinación, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad en sus respuestas.

Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección. No se hacen las preguntas en una forma sistemática o en una secuencia predeterminada y se da a los solicitantes libertad al responder.

B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.

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

Se debe tener presente 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 abierta como sea posible

para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

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

- Establecer 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.
- 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.
- 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) CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

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

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

Una breve conversación introductoria de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que este comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante. Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para el que el solicitante esta siendo entrevistado, satisficará sus necesidades y metas.

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

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

Una modalidad que muchas empresas modernas están aplicando y llevando a cabo es entrevistar a la esposa del solicitante, ya que cada vez es mayor el numero de esposas orientadas a su carrera, esto se esta volviendo cada vez mas importante.

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

Algunas personas tienen el hábito de anotar impresiones acerca de un solicitante cuando lo entrevistan. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y la preocupación del solicitante y este puede perder el interés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que se escribe y si esta causando o no una impresión favorable.

Cuando se termina una entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con el y cuanto tiempo llevara establecer dicho contacto. Muchas empresas se toman mucho tiempo para hacer el seguimiento de un solicitante o simplemente no hacen ningún seguimiento.

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

D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

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 les son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida que las personas son diferentes, las preferencias o prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.

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.

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

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

d) Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.

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

e) Exceso de comparación con los empleados actuales.

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

2. ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS.

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

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

Un programa completo de orientación podría durar entre seis meses y un año. La orientación comienza aun antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo. Cuando se reubica geográficamente a personas recién contratadas, la empresa y los supervisores deben proporcionar asistencia en la renunciación.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- a. Ayudara a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.
- b. Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.

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

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

1. Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
2. Tener las herramientas, equipo, uniformes, para efectuar su trabajo.
3. Informar a los empleados acerca de sus puestos y términos de desempeño.
4. Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa.
5. Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
6. Observar que los empleados sepan en donde esta ubicado el reloj en donde se registra la entrada, comedor, baños, y áreas de estacionamiento.
7. Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
8. Programar platicas de seguimiento.
9. Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

3. CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

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

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la

planeación a corto plazo y a largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

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

- a. Capacitación por inducción.
- b. Capacitación hacia nuevas técnicas.
- c. Capacitación por equipo y procesos.
- d. Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- e. Capacitación correctiva.

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

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

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.

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

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.

B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar lo siguiente:

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así, sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén capacitados.

Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional. Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades.

C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

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

Es posible que el mejor enfoque sean simulaciones en equipo electrónico, pero su costo es con frecuencia prohibitivo, así es que los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje y que puedan ser pagados.

Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación, algunos de ellos, en especial aquellos que han estado fuera de la escuela durante muchos años o que tuvieron un mal desempeño dentro de ella, desarrollan temores reales hacia los programas formales de capacitación. Se debe recordar que las personas trabajan con propósitos personales.

Si la empresa es sindicalizada, esta deberá buscar el apoyo del sindicato. Los sindicatos pueden ser muy políticos y se debe considerar la política de la situación en la elaboración de un programa; sin embargo las consideraciones políticas no deben influir sobre las decisiones al punto de que los programas no satisfagan los objetivos.

El lugar donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla, los factores a considerar serian costo, conveniencia y calidad de las instalaciones.

El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

El seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes:

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

1. ¿ Cuales son los objetivos básicos de la capacitación ?
2. ¿ Como satisficará la capacitación de la empresa y los empleados ?
3. ¿ Que métodos deben utilizarse, libros, conferencias, etc. ?
4. ¿ Como puede motivarse a los empleados para que participen ?
5. ¿ Como se seleccionarán los empleados que participaran ?
6. Si la empresa es sindicalizada, ¿ Como se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación ?
7. ¿ La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o la empresa ?
8. ¿ Se pagarán a los empleados tiempo total, parcial, durante la capacitación ?
9. ¿ Cual será la duración del programa de capacitación ?
10. ¿ Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos ?

11. ¿ Que tan pronto se pondrá en práctica la capacitación ?
12. ¿ Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación ?
13. ¿ Quien dirige la capacitación ?
14. ¿ En donde tendrá lugar la capacitación ?
15. ¿ Que tipos de seguimientos tendrán lugar ?

CASO PRACTICO
“CONSTRUCTORA CANDESOL”
(Cambios a las necesidades del
Desarrollo Social)

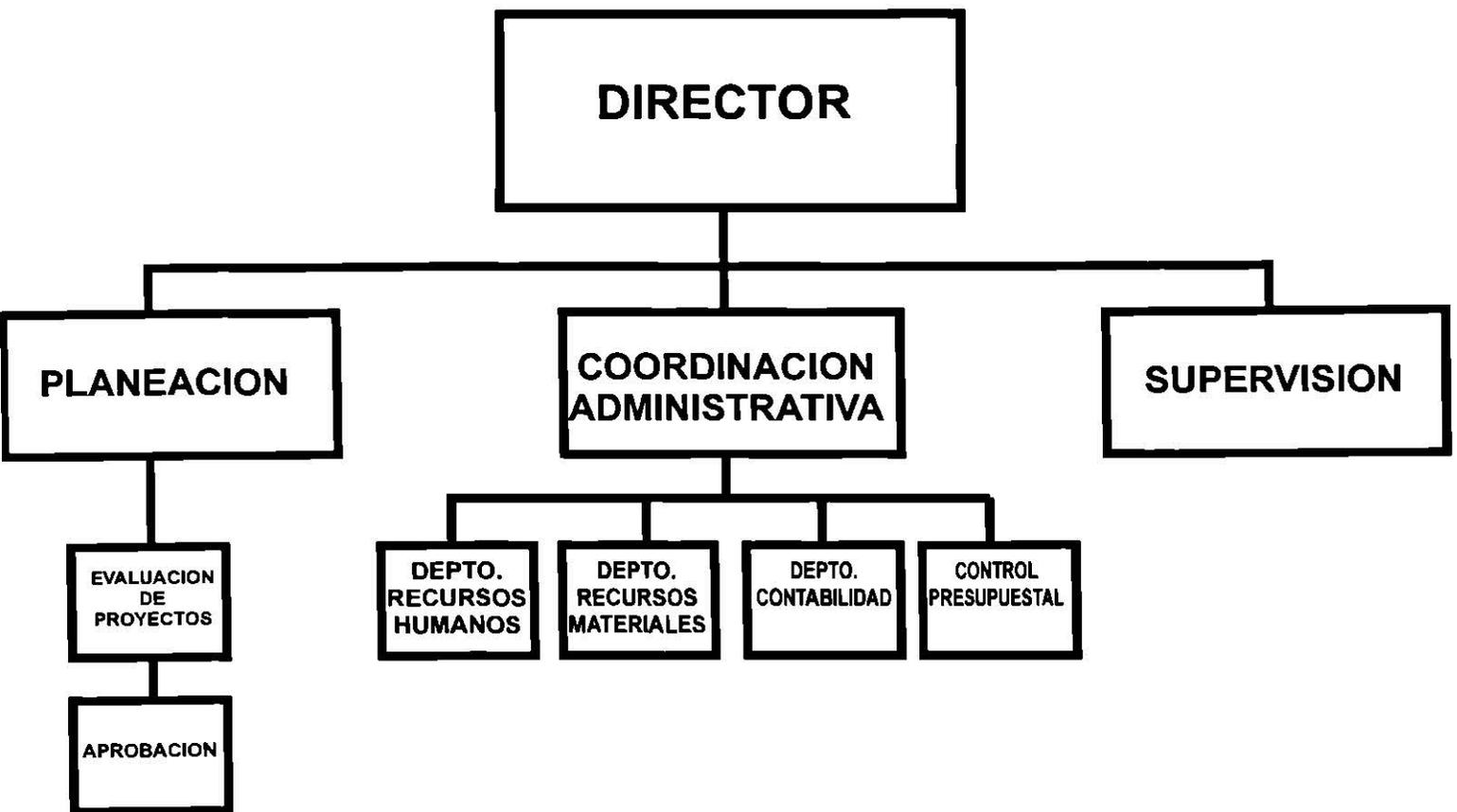
ANTECEDENTES

Se inicio hace 10 años y se dedica a la realización de obras públicas como: Puentes, pavimentación, hospitales, alumbrado, agua potable, drenaje, escuelas, etc. De acuerdo a las necesidades de la comunidad en zonas urbanas y rurales.

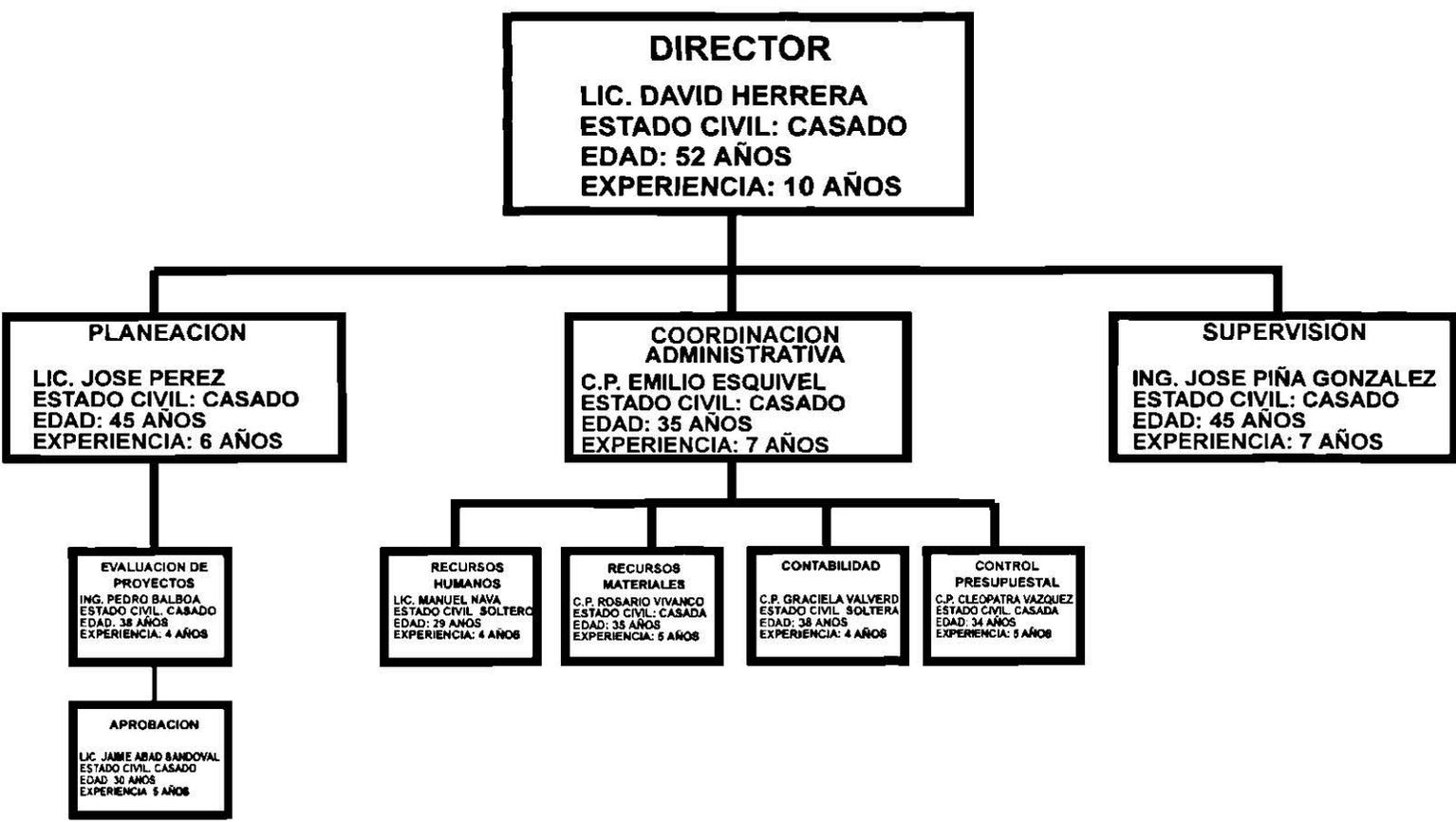
Al principio se contaba con una sola área encargada de los procedimientos para solicitar una obra, pero debido a la extensa demanda de proyectos, se tuvo la necesidad de incrementar más áreas para tener un mayor control.

La primera área es de planeación donde se lleva acabo el control de las solicitudes, evaluación y aprobación de proyectos. La segunda área es la de Coordinación Administrativa que cuenta con los siguientes departamentos: Departamento de Contabilidad, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Recursos de Materiales, y Departamento de Control de Presupuestos. Y por último la tercera área que es la encargada de la supervisión de proyectos.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



DATOS GENERALES DE LA EMPRESA



DESARROLLO DEL CASO

Al aprobar una obra se pasa el reporte al Departamento de supervisión encargado por el Ing. José Piña González, en el cuál cuenta con 7 años de experiencia en la constructora. Dicho supervisor se encarga de realizar la evaluación de las obras en relación con su diseño, calidad, avance, y terminación; de los 51 municipios del Estado de Nuevo León, mismos que no alcanza a checar, provocando un desconcierto en su reporte de proyectos, ya que hay obras que no se han terminado y él las reporta como terminadas.

Al mencionar este problema se presenta en el caso, cuando al solicitar una obra al Departamento de Planeación, se evalúa el presupuesto que se requiere antes de ser aprobada. Pero en algunos casos con el presupuesto que se da no se alcanza a terminar la obra, teniendo como consecuencia una vez más, solicitar el resto del presupuesto para su terminación. Es aquí donde se detecta el problema, ya que en el mes de Diciembre se realiza un cierre de las obras solicitadas y terminadas durante el año. Y el Departamento de planeación se da cuenta que no coincide la obra terminada en el reporte presentado por el supervisor, con la solicitud para la obra que no se terminó, porque el presupuesto fué mas elevado al que se dispuso.

El departamento de Planeación pide explicación al supervisor sobre esta situación, dando como respuesta una justificación ya que en ocasiones debido a la distancia de los municipios, le es imposible en algunos casos checar la terminación de la obra.

ALTERNATIVAS QUE SE RECOMIENDAN EN ESTE CASO

- Que en el área de supervisión se realice la evaluación por regiones (de acuerdo a los puntos cardinales del Estado de Nuevo León).
- Nombrar a una persona responsable encargada como Jefe de Supervisión .
- Contratar un supervisor por región, así se reportaría al jefe de supervisión los avances detallados de las obras y su terminación al 100 % .
- Contratar supervisores temporales en las regiones donde se presenten mayor solicitud de obras.
- Concientizar en el área de supervisión una buena comunicación para la realización de su trabajo.

Encuadernaciones
ARTIFEX
Matamoros 178 Pte., Int. "F"
Tel. 343-12-61
Monterrey, N. L.

