

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

HECTOR ELIAS RIOS HERNANDEZ

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

AGOSTO DE 1997.

T

HF55

R561

1997

c.1



1080096980

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

HECTOR ELIAS RIOS HERNANDEZ

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

AGOSTO DE 1997.

T
HF6549
RS
1997



DEDICATORIA

En primer lugar quiero darle las gracias a DIOS por ser conmigo más bueno de lo que merezco y por darme más de lo que nunca soñé.

También agradezco a mis padres y hermanos, a mi madre, DOÑA CARMEN, por haberme enseñado a ser quien soy, con todas mis cualidades y defectos, con la nobleza en el corazón; a mi padre, ELÍAS RÍOS, por haberme dado la vida y por haberme ayudado en ocasiones cuando más lo necesité; a ustedes hermanas RITA y GABY: por que se han preocupado por mí y han sabido demostrarme que me quieren; sepan que yo también las quiero y siempre las voy ayudar; a tí carnal PEDRO por haber estado conmigo y enseñarme con tu ejemplo a cruzar el mismo océano que tú cruzaste, aún y cuando tu y yo sabemos que fue difícil, pero no imposible.

Los quiero mucho a todos, gracias.

A mis abuelos DON PEDRO Y DOÑA MARINA, DON TOÑO(†) Y DOÑA ROSA(†), por que sin sus bendiciones y oraciones nunca lo hubiera logrado.

A toda la familia García Hernández, TÍO JOSÉ, TÍA RITA(†), ROSY, ROMÁN, IVÁN, DANIEL, JAVIER, GÜERO, SANDRA, RICKY, VERO, CHAVY, ROSY y por supuesto a la pequeña golondrina DANIELA, por que cada uno en su momento me supo apoyar y me dieron alegrías, sin ustedes, su ayuda y sus consejos no lo hubiese logrado, por todo esto, otra vez: gracias.

A mis Escuelas y Maestros, desde el COLEGIO NIÑOS HÉROES (Madre CONCHITA, Prof. GUILLERMO BRIZUELA) ASTA FIEM-UANL (Maestro JOSE LUIS UZETA), claro sin olvidar la preparatoria en el C.C.A. (Padre PEPE, Padre ADOLFO, Padre VÍCTOR, Padre TOBY, Maestra CRISTINA, Maestra MARIA EUGENIA), y a todo el personal que en ellos labora.

A la comunidad KERYGMA y a todas sus familias (en especial a la familia GONZÁLEZ GONZÁLEZ, DON ZACARÍAS, DOÑA ESTELA Y MARTHA) que tanto me enseñaron y apoyaron siempre, nunca los olvidaré.

A las instituciones que me dieron trabajo para poder sostenerme en los tiempos difíciles que vivimos en el país: primero a COLOFÓN y al Lic. VÍCTOR ALMADA y después el COLEGIO MEXICANO a Sor GLORIA, Sor MA. SARTO, Sor. MA. LOYOLA, Sor ELENA, Dra. MARIA ELENA, Maestra MARGARITA y por supuesto a mi jefa MARISOL y a todo el DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN (EDNA, MARGARITA, SANDRA y JUAN ANGEL) Sin ustedes y su ayuda no hubiera tenido la oportunidad de

sostenerme económicamente los últimos 4 años que he vivido en Monterrey, además de que me enseñaron muchas cosas para que día a día pudiera superarme.

A todos mis amigos de la prepa, GELLO (El perrón, "ARRIBA LOS COLORAOS"), MARIANA, LORENA DEL CARMEN, CÉSAR, LEOPOLDO, LUCITA, ROCÍO, IMELDA, LUZ ALICIA, a los seminaristas (DANIEL, ROJO, JUAN MANUEL, CABRERA, ALFONSO, GUILLERMO, JOSÉ LUIS) a mis amigos de SAN IGNACIO CERRO GORDO JALISCO, RICKY, CHICO, POLÍN.

A mis amigos de la FACULTAD, JUAN ODALÍN, MARIO, JAVIER, JULIO, CÉSAR, CARLOS "Contry", CARLOS LOZADA, ARTURO, MIGUEL, EDUARDO PAEZ, IDOLIZA "La vieja", MARÍA DE JESÚS, NORMA, CARLOS ADRIÁN, RICARDO IVÁN, PAPÁ MIGUEL, CESÁREO, BERENICE, ISELA, NANCY, y a todos los que se me estén olvidando.

Y por supuesto no podía faltar al Sr. Ing. LEOPOLDO FLORES YÁÑEZ (POLO) por haber tenido paciencia y dedicarme tiempo para poder preparar esta TESINA y con esto a dar un paso más en mi vida, un eslabón más en la nueva etapa que inicio: Concluir mis estudios de nivel licenciatura.

Con esta TESINA puedo y quiero demostrar que también sin dinero (o escasos recursos) se puede estudiar y terminar una carrera, para superarse cada día mas y crecer tanto intelectual como personalmente; no es que con esto se pueda alcanzar la perfección, al contrario, entre más sabes te das cuenta de que más son las cosas que ignoras y por las cuales tienes que luchar para aprenderlas: esto es solo una parte del principio de lo que podemos aprender en la vida, para los que no creen en sí mismos y en otras personas aprendan a confiar mas en sí y en los demás.

Espero no olvidar a nadie y si así lo hiciere discúlpenme, no es con la intención de hacer menos a nadie a todas las personas que conozco las quiero igual.

Gracias a todos, y que DIOS los bendiga y les regale mucha salud.

INDICE

I EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN	1
• EL PAPEL DEL SUPERVISOR	1
• FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES	3
• ACTITUDES APROPIADAS DE UN SUPERVISOR	5
II COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO	7
• LIDERAZGO	7
• CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	8
• LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN	8
• EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	9
• ESTILOS DE LIDERAZGO Ó TIPOS DE SUPERVISORES	9
A) AUTÓCRATA CONSUMADO	10
B) EL ESTILO PATERNALISTA	11
C) EL ESTILO INDIFERENTE	11
D) EL ESTILO DEMÓCRATA	12
E) ESTILO RIENDA SUELTA (DEJAR HACER)	12
• ¿CUÁL SERÍA EL MEJOR TIPO DE SUPERVISIÓN?	13
III MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES	14
• SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE PIVOTE-ENLACE	14
1. BARRERAS EN EL LENGUAJE	16
2. BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES	17
3. BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO EIMPORTANCIA DE UNA EMPRESA	17
4. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL DEL TIEMPO	18
5. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS	18
• CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN .	19
1. CANALES FORMALES	19
2. CANALES INFORMALES (RUMORES)	20
• USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN	21

IV SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS	22
• RECLUTAMIENTO	22
• ENTREVISTA	24
• LAS TRES ETAPAS DE LA ENTREVISTA	24
• TIPOS DE ENTREVISTAS	26
• CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA	26
• LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR .	27
• ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS	28
• CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS	29
• BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	30

CASO PRÁCTICO	32
• INTRODUCCIÓN	32
• ANTECEDENTES DEL CASO	33
• PROBLEMAS IDENTIFICADOS	35
PROBLEMA # 1 : <u>ADMINISTRATIVO POR MALA COMUNICACIÓN</u>	35
PROBLEMA # 2 DE <u>ACTITUD</u>	36
• POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION AL PROBLEMA ..	39
PRIMERA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	39
SEGUNDA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	40
TERCERA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN LA QUE PARECE MÁS ADECUADA	41

BIBLIOGRAFÍA	43
---------------------------	-----------

I

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

La Administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o de cualquier persona, depende directamente de la aplicación efectiva o ineficaz de la administración.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida.

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 cuenta esa unicidad, es posible que la aplicación de la administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otras.

EL PAPEL DEL SUPERVISOR

La palabra supervisor esta compuesta por dos palabras que son:

* super = por encima

* visión = se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

Existe un creencia de que los supervisores son diferentes a las personas a las que se denomina gerentes. La literatura actual pretende separar a los administradores

Administración y supervisión efectiva de personal

por nivel de organización utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor. Sin embargo, los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

Se considera supervisor a la persona que observa, vigila e inspecciona a otras en forma directa. Los supervisores son administradores, pero a niveles superiores de la organización, es frecuente observar la utilización del título de administrador.

La diferencia entre administrador y supervisor radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra su función alrededor de las personas; el administrador dirige su actividad no solo a las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de las organizaciones.

Los supervisores son el enlace entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización.

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

En la actualidad, en teoría, el supervisor tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo éstas 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 los métodos de organización y dirección del trabajo.

A pesar de éstas limitaciones a la autoridad de los supervisores, se espera que se realice el trabajo y se consideran directamente responsables del desempeño de los empleados.

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

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 la alta administración y los especialistas de asesoría.

Si los supervisores actuaran sólo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de éstos y alcanzar los objetivos trazados; si los supervisores actuaran solo permanentemente coordinando intereses y actividades de los empleados se encontrarían en mala posición con sus superiores y la misma empresa.

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

FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES

Los supervisores, actualmente, para ser efectivos, deben de tener la habilidad de influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresa.

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

También deben de ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo; deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y su medio ambiente; deben también profundizar en las acciones que motiven a los empleados y el alcance y la finalidad de esa motivación.

Es de extrema importancia el método que utilicen los supervisores para acercarse a los empleados; qué tan accesibles se comporten y cómo interactúan en términos de comunicación y atención.

Administración y supervisión efectiva de personal

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo; no es suficiente saber qué decir, ni cómo decirlo, también es necesario saber cuándo decirlo. Deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente, en vez de disminuir su deseo de cooperación.

Los supervisores deben saber cómo decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber 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.

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

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro; exigiendo esta actividad, habilidad para visualizar el futuro.

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

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas tienen poco control sobre estos aspectos.

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.

Deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- 1.- Los supervisores son parte del equipo de administración, y se les debe reconocer y 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.
- 3.- Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores; deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

ACTITUDES APROPIADAS DE UN SUPERVISOR

- ◆ La principal responsabilidad de un supervisor es el crear o facilitar la posibilidad de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo, satisfacer necesidades personales.
- ◆ Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias; los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y de manera abierta sin tomar en cuenta simpatías o antipatías personales con un empleado o grupo específico.
- ◆ Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración, tienen derecho a pedir que se revisen las decisiones que afectan en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.
- ◆ Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- ◆ Las promociones deben otorgarse sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.
- ◆ Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos y por ello deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados cuando tengan el apoyo de la empresa y de los altos ejecutivos.

Administración y supervisión efectiva de personal

- ♦ Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados.
- ♦ Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- ♦ Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible.
- ♦ Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época en la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales.
- ♦ Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: “Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo”.
- ♦ Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulso, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.
- ♦ Los supervisores son responsables de canalizar las políticas de la empresa hacia resultados constructivos y no destructivos.
- ♦ 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 constructivos, más que destructivos.
- ♦ Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que los trabajadores estén en lo correcto.
- ♦ Como personas moralmente íntegras, 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.
- ♦ Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

II

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Trataremos el tema del LIDERAZGO desde un punto de vista amplio que nos pueda permitir una comprensión y una aplicación efectiva de parte de los individuos que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal.

Para empezar, vamos a definir lo que es el **LIDERAZGO**:

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

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

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

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

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo como habilidad está integrado por tres componentes principales que son:

- 1.- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen distintas fuerzas motivadoras en diferentes momentos y situaciones personales y organizacionales. Debemos entender que toda la administración es situacional, es decir, que se debe adaptar al tipo de situaciones que se presenten en un momento dado.
- 2.- Facultad para inspirar. Es la habilidad para animar a los seguidores de tal forma que apliquen todas sus capacidades a un proyecto. La inspiración proviene del líder del grupo, quien deberá tener cualidades carismáticas que induzcan a la lealtad, devoción por parte de los seguidores, para promover su bienestar y lograr los objetivos del grupo.
- 3.- Fuerza para actuar en tal forma que establezca un ambiente para despertar motivaciones. La intensidad de la motivación dependerá de las expectativas, recompensas percibidas, y otros factores del ambiente de trabajo. Además el clima organizacional influirá sobre la motivación.

LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

Todas las personas desean ser tratadas de distinta forma que las demás, con equidad y de acuerdo a sus méritos. Por lo tanto, los administradores de todo nivel deben saber discriminar, de otra manera, se crearía una mediocridad instantánea, no se recompensará adecuadamente a quienes merecen más y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

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

EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo han ido cambiando durante los últimos años. Podemos apreciar una evolución importante en ellos.

Estos cambios se han venido presentando a consecuencia de aspectos como: El cambio de los valores sociales, la protección de la legislación por los derechos de los trabajadores, la oferta y demanda del mercado de trabajo, la competencia nacional y extranjera, disminución de las utilidades, los sindicatos y su poder, los niveles superiores de educación en general y algunos otros puntos más.

Los estilos han ido variando desde el líder altamente autoritario, hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Debe quedar claro que hablar del estilo de liderazgo participativo no quiere decir que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones. En este estilo de liderazgo, los trabajadores colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae en el supervisor, quien tiene la responsabilidad del logro de los objetivos.

Para que funcione efectivamente este método, los supervisores deberán estar dispuestos a escuchar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

ESTILOS DE LIDERAZGO Ó TIPOS DE SUPERVISORES

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

- 1.- Jefatura:** Autoridad basada en fundamentos racionales, en la que los subordinados reconocen el papel de los supervisores para emitir órdenes.
- 2.- Liderazgo:** Fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; el supervisor tiene características personales que lo colocan por arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder.

3.- Autoridad Profesional: Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer; además, los subordinados siempre esperan que éste sea capaz de solucionar sus dudas o problemas de trabajo. Para esto, se requiere que el supervisor tenga las cualidades profesionales para ello, de lo contrario no será respetado por sus subordinados.

Se puede afirmar que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad “formal, personal y profesional”. Definitivamente su puesto les proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos generan problemas que se reflejan en el funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos entre los empleados.

Para comprender un poco mejor este tema, a continuación se mencionan algunos tipos de liderazgo que existen y algunas de sus características:

A) AUTÓCRATA CONSUMADO

Este tipo de líder para dirigir al grupo se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, es el líder que da órdenes y espera su cumplimiento.

Podemos entender al estilo autócrata consumado como aquel supervisor que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar. Este tipo de líder piensa "Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe" ó "La única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido". Este tipo de supervisores no prepara ni capacita a sus empleados, confunde el dar órdenes con capacitar.

Posibles reacciones del grupo:

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

B) EL ESTILO PATERNALISTA

Este tipo de líder se le llama paternalista por que trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se dirige a ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. También se le llama manipulador, porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto tratando de “manejar” a la gente “lavándoles el cerebro”; a fin de que hagan sólo lo que él quiere y como él quiere “por las buenas”. Además, despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

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

Posibles reacciones del grupo:

- La mayoría sienten simpatía hacia el supervisor, algunos detectan su verdadera actividad y no les simpatiza para nada.
- La iniciativa permanece estática, debido a que esperan la reacción del supervisor.
- También existe sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

C) EL ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de sus empleados.

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

Posibles reacciones del grupo:

- Moral de trabajo y productividad al mínimo.
- Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

D) EL ESTILO DEMÓCRATA

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

El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados, además los motiva para que puedan dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo.

Posibles reacciones del grupo:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.
- Excelente trabajo en equipo.
- Sienten éxito en el trabajo e intercambian alabanzas entre ellos mismos.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- Supervisor descansado con tiempo para planear.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación.

E) ESTILO RIENDA SUELTA (DEJAR HACER)

El líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos de la forma en que crean sea mejor.

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 todos los recursos necesarios.

¿CUÁL SERÍA EL MEJOR TIPO DE SUPERVISIÓN?

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

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

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

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

En seguida se muestra una tabla donde podemos apreciar la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas:

EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL:	EL SUPERVISOR EFECTIVO:
<ul style="list-style-type: none"> • Manda y ordena • Depende de su autoridad • Engendra temor • Siempre dice “yo” • Señala culpas y errores • Conoce la respuesta a todos los problemas • Convierte el trabajo en ingrata tarea • Dirige el esfuerzo individual • Fija todas las metas y las formas • Dice “hagan esto” 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseña y aconseja • Depende de la buena confianza y 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”

III

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

COMUNICACIÓN: En términos administrativos, la comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten y reciben información, ideas, para lograr comprensión y acción.

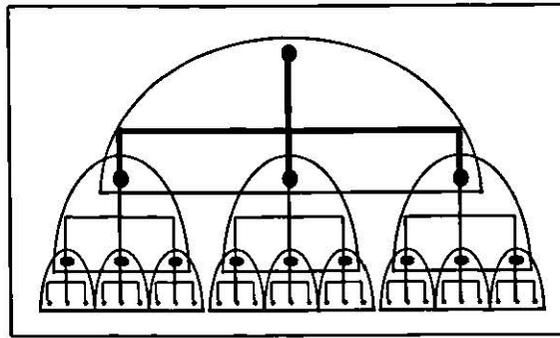
Los seres humanos somos criaturas sociables que necesitamos comunicarnos para interactuar entre sí. Cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerable durante todos los días de vida en comunicaciones.

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

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

SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE PIVOTE-ENLACE

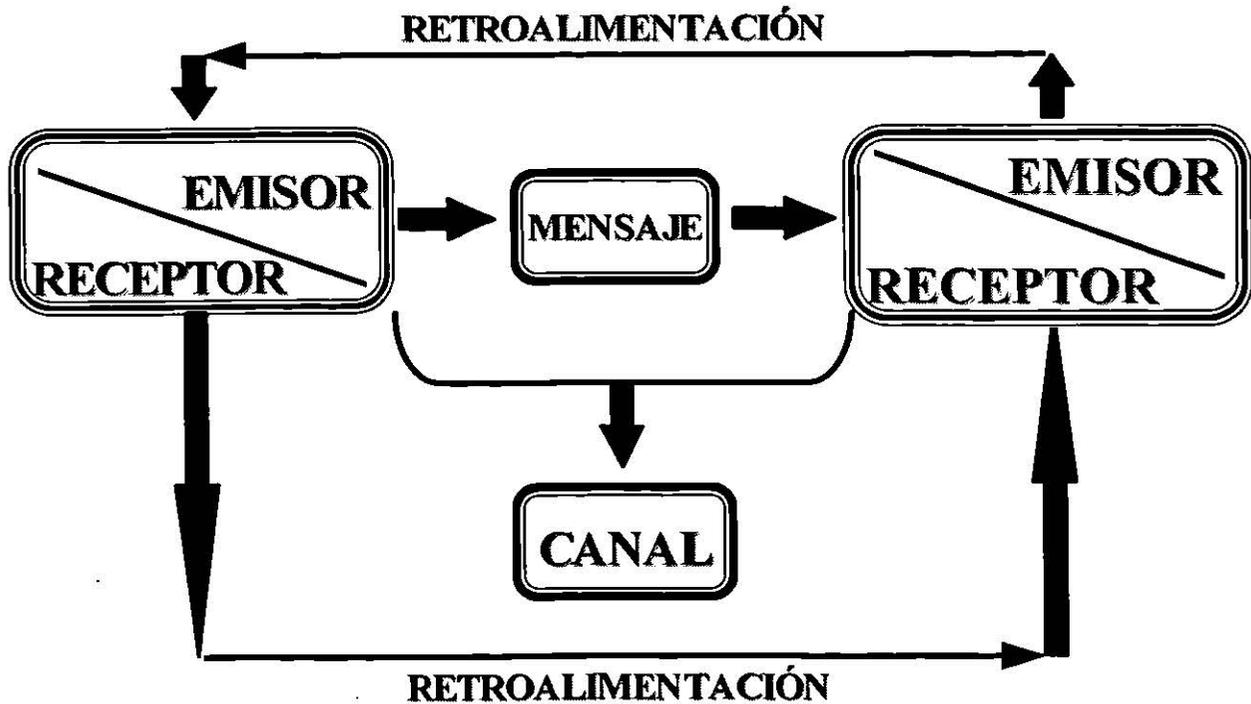
Los administradores pasan la mayor parte de su tiempo de trabajo en interacción con otras personas, supervisores, subordinados y de otros departamentos u organizaciones. Por ello, tanto supervisores como empleados se comunican por medio de canales de información interconectados en forma horizontal y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



Sistema de comunicación Pivote-Enlace

Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes (puntos) que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados. el pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al supervisor. Estos tienen una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles superiores de la empresa hasta los niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

Una cualidad importante que deben poseer los supervisores, para ser comunicadores efectivos, es ser escuchadores efectivos. La comunicación real se logra cuando los receptores de la comunicación actúan en formas adecuada.



Proceso del comunicación

La comunicación se origina con el deseo de comunicar una idea a otros, el comunicador de la idea la codifica en forma escrita u oral, y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, escritura, alguna manifestación visual directa ó indirectamente al receptor. A través de estos medios 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 la retroalimentación; a partir de ésta, el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó o actuó de acuerdo a como se esperaba.

Existen muchas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva; esto se debe a que existen una infinidad de *tipos de barreras de comunicación*, las cuales deforman el mensaje u obstaculizan el proceso general de la comunicación. A continuación se analizarán las barreras más comunes:

1. BARRERAS EN EL LENGUAJE

El uso del lenguaje es el medio en el que frecuentemente nos apoyamos en la comunicación, pudiendo ser hablado o escrito.

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

Las empresas están compuestas por personas que difieren en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos y habilidades. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y característico de ellas distintivo. Una fuente de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje.

Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos más que con personas a las que no comprenden.

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

2. BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES

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

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

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 éstas provocan.

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

Las organizaciones son medios ambientes de desigualdad, la autoridad, título, función, 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.

Es frecuente que las diferencias de educación, título, antecedentes e inclusive la decoración de la oficina, ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

Un factor clave para minimizar el problema de filtración (en caso de un tipo de comunicación descendente) es comunicar en un lenguaje sencillo que comprendan los receptores.

4. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO

Es muy importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones. Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado, por lo general, no es lo que se esperaba.

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

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

5. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS

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

Algunos factores que reflejan la posición y espacio territorial en las empresas son: el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la decoración, la ubicación y la disposición de los asientos.

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

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las empresas.

Los supervisores en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, éstas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas de los problemas, ya que la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.

CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN

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

1. CANALES FORMALES

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

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

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

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

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, éstos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

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

2. CANALES INFORMALES (RUMORES)

Con frecuencia la información que se mueve a través de los rumores tiende a ser más precisa y exacta que las comunicaciones formales. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Estos canales informales de comunicación siempre existirán y la administración podrá ayudar a reducir la cantidad de datos inexactos y desorientadores que pasan a través de tales canales de comunicación. Una forma importante de hacerlo, es proporcionando información precisa, manteniendo informados a los empleados respecto a asuntos que les atañen y de esta manera los rumores serán menores.

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

USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN

Considerando que la mayor parte de la comunicación en las empresas involucra el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Se debe tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes experiencias y valores suelen asignar significados diferentes a las palabras.

Algo que ocurre con frecuencia es que las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, pues a nadie le gusta mostrar ignorancia.

Por otro lado si empleamos un lenguaje simple en exceso, ocasionará que los empleados se sientan resentidos y menospreciados. Es por eso que es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otro factor muy importante que puede mejorar o deteriorar la comunicación efectiva es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos y otros gestos similares.

Además está el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que al hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

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

Los supervisores 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 por eso que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones.

IV

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

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

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

Desgraciadamente, aún en las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso selectivo de personal, no les otorgan suficiente tiempo para entrevistar a los solicitantes; argumentando que no pueden permitirles retirarse del área de trabajo, que saldría demasiado caro, que se requiere mucho tiempo, etc.; todo esto en lugar de perjudicar a la empresa, al contrario ayuda a realizar una selección más correcta, lo cuál permite el ahorro de costos en caso de realizar una mala selección.

RECLUTAMIENTO

Para que el reclutamiento pueda llevarse a cabo, forzosamente debe de existir al menos un puesto vacío o una vacante, y este consiste en encontrar un candidato ideal para un puesto específico.

Si no se encuentra el candidato deseado en el inventario de recursos humanos de la organización, se puede acudir a la cartera de candidatos que están en espera de una oportunidad.

En el caso de que no se localice alguno, se recurrirá entonces a las fuentes de reclutamiento, las cuáles pueden ser fuentes internas y externas:

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

- **Fuente externa.** La conforman todos los medios y fuentes de abastecimiento de personal, ajenas a la organización. Entre algunas de ellas se encuentran las siguientes:

- Agencias de empleo
- Medios publicitarios
- Universidades
- Bolsas de trabajo
- Sindicatos
- Otras empresas

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

El candidato deberá de llenar la solicitud de empleo, que entre otros datos incluye los siguientes:

- *Datos personales*
 - *Nombre*
 - *Edad*
 - *Sexo*
 - *Estado civil*
 - *No. de afiliación del IMSS*
 - *R.F.C.*

- *Domicilio*
- *Datos familiares*
- *Experiencia ocupacional*
- *Puesto y sueldo deseado*
- *Disponibilidad para iniciar labores*
- *Planes a corto y largo plazo*

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

ENTREVISTA

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

Es casi universal la entrevista de selección, pues la mayoría de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos.

Además, se ha dicho que la entrevista es una de las armas más valiosas de que dispone el entrevistador.

LAS TRES ETAPAS DE LA ENTREVISTA

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

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

- **Historia Laboral.** Se pretende conocer la manera general en como se desenvuelve el individuo en el ambiente de trabajo, conociendo su estabilidad, sus ingresos económicos, sus actitudes hacia la autoridad, etc.
- **Historia educativa.** Es más factible lograr continuidad en la entrevista explorando del último trabajo al primero, pasando a los últimos años de escolaridad, antecedentes familiares y buscar sus metas a corto y largo plazo.
- **Historia personal.** Para no meterse con la vida privada del solicitante, se deben tratar aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la ausencia del interesado, con el propósito de ofrecerle un trabajo más satisfactorio. También se puede explorar en forma verbal el estado de salud del individuo.
- **Tiempo libre.** Se recaba información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- **Proyectos a corto y largo plazo.** Se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, además se trata de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

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

TIPOS DE ENTREVISTAS

Existen dos métodos que se utilizan con mayor frecuencia en las entrevistas, los cuales se describen a continuación:

Entrevista dirigida. Técnica en la que el entrevistador elabora preguntas específicas con anticipación y conduce la entrevista haciendo éstas preguntas al solicitante. La ventaja de esta entrevista es que el entrevistador se asegura de obtener únicamente la información requerida para evaluar la posible selección, eliminando la innecesaria.

Por otro lado, la desventaja está en que la entrevista es demasiada estructurada, ocupando más tiempo en hacer las preguntas en lugar de escuchar las repuestas.

Entrevista no dirigida. Método no estructurado que pretende descubrir cómo piensa, qué piensa y siente el solicitante, haciendo preguntas amplias y reales de manera que pueda comunicarse en forma abierta. Siendo éste tipo de entrevista más difícil de dirigir, pues requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al mismo tiempo que escuchan con efectividad.

Resulta necesario debido a que se obtiene usualmente una imagen más detallada del solicitante.

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

CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

Para reducir el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista se debe tener una capacitación y preparación por anticipado. Lo primero que se debe de hacer es que el solicitante se sienta cómodo, creando una atmósfera algo informal. Algo muy importante para ambas partes es el saludo firme de mano, la apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado, etc., una breve plática introductoria sobre algún tema de actualidad o algún interés del solicitante puede hacerlo que comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa para poder responder, dado el momento, a las inquietudes de los solicitantes.

Además es de mucha importancia que el supervisor intente saber algo de las inspiraciones y metas a corto y largo plazo del solicitante, para poder considerar si el puesto satisficará sus necesidades y metas.

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

Es muy importante que también se le informe al solicitante acerca de las políticas, tácticas y estructuras de compensación de la empresa.

Por otro lado, existe una modalidad que muchas organizaciones modernas están llevando a cabo, que es la de entrevistar a la esposa del solicitante, ya que cada vez es mayor el número de esposas orientadas a una carrera.

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

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

LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

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

- ***El efecto halo.*** Es la tendencia a identificarse y relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que le son diferentes.

- **Hacer generalizaciones de lo “que se ha dicho” o “escuchado”.** En muchas ocasiones a partir de la declaración hecha personalmente o de algo que observaron, los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas que después tengan que lamentar.
- **Contratar personas con capacidad notablemente superior para un trabajo.** Al contrario de lo que piensan muchos supervisores, una persona con capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.
- **Contratar personas notablemente mal capacitadas para un puesto.** Si después de haber recibido capacitación dentro de un tiempo razonable, el empleado no se ajusta a ella, ya no puede ser un miembro contribuyente del grupo, ya que presentará problemas con el y con sus compañeros.
- **Exceso de comparación con los compañeros actuales.** La composición de una fuerza de trabajo de una empresa debe considerar las técnicas, disponibilidad y mercado laboral ; pues no sería posible contratar personas con antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Además nuestro país está conformado por gente de antecedentes muy diferentes.

ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

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

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

Cuando se guía a los nuevos empleados en forma apropiada, se reduce notablemente la probabilidad de que se tengan problemas con ellos.

Entre seis meses y un año podría durar un programa completo de orientación y éste comenzaría antes de que el empleado se reporte para su primer día de trabajo.

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

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Se puede describir la capacitación como la adquisición de conocimientos teóricos, de una amplitud mayor para realizar trabajos calificados ; alcanzando y manteniendo un nivel aceptable de desempeño.

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

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

Entre algunos de los programas más frecuentes sobre capacitación y desarrollo se encuentran :

- Capacitación por inducción
- Hacia nuevas técnicas
- Por equipo y procesos
- Para desplazamiento tecnológico
- Correctiva

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

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

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

1. Para el supervisor :

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

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

2. Para los empleados :

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

3. Para la empresa :

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

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

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

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

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

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

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

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

No debe de existir el mínimo problema al escoger el área donde se lleve a cabo la capacitación, los factores a considerar serían 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.

CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN

En este caso se pretenden analizar dos problemas generados en dos empresas del mismo dueño que existen desde 1981; uno es de tipo Administrativo por mala comunicación, que genera como consecuencia al segundo que es de actitud, aquí participan varias personas de las cuales sólo se mencionan las que actualmente están involucradas con el caso.

Desde 1981, año en el fueron formadas las primeras dos empresas se presentan esto problemas. Las dos empresas son:

- 1.- **Nombre:** *Elementos Prefabricados, S.A. (Elementos)*
Fecha de inicio de operaciones: 1981
Fecha de fin de operaciones: Sigue activa.
Giro: Fabricación de productos para construcción como:
vigüeta, bovedilla de concreto, adoquín de varios tipos y diseños, blocks en sus tres medidas de 4, 6 y 8 pulgadas, prefabricados especiales como columnas, vigas.

- 2.- **Nombre:** *Alpino constructora, S.A. de C.V. (Alpino)*
Fecha de inicio de operaciones: 1981
Fecha de fin de operaciones: 1993
Giro: Construcción en general y Construcción de fraccionamientos.
Para los fraccionamientos su estilo era el de comprar terrenos para fraccionarlos y venderlos a las personas que quisieran comprar casa con comodidades en cuanto a los pagos, una vez que aseguraban a un cliente negociaban con el banco para que éste se encargara del financiamiento de éstas.

En seguida se muestran los **ORGANIGRAMAS** de una manera muy general de estas dos empresas y después las características de las personas mencionadas en ellos.

Nombre: Ing. Arturo Campos García (**Ing. Campos**)

Edad: 37 años

Estado civil: Casado

Profesión: Ingeniero Civil

Puesto: Administrador único (dueño de las empresas mencionadas)

Nombre: Ing. Jesús Nassar Massu (**Ing. Nassar**)

Edad: 36 años

Estado civil: Casado

Profesión: Ingeniero Civil

Puesto: Gerente general de *Elementos Prefabricados, S. A.*

Nombre: Arq. Ricardo García Hernández (**Arq. Ricardo**)

Edad: 30 años

Estado civil: Casado

Profesión: Arquitecto

Puesto: Dibujante de *Elementos Prefabricados, S. A.*

ANTECEDENTES DEL CASO

En 1981 se formaron dos empresas “*Alpino Constructora, S.A. DE C.V.*” (*Alpino*) y “*Elementos Prefabricados, S.A. (Elementos)*”

En esta fecha el **Ing. Nassar** se casa con la Srita. Arcenia Campos García, hermana del **Ing. Campos**, entrando así a formar parte de la familia fue designado como gerente general de *Elementos*, siendo el **Ing. Campos** el administrador general de las dos empresas y gerente general de *Alpino*.

Estas empresas estaban ubicadas en el mismo edificio cuya dirección era Av. Urdiales # 1224, colonia Mitras Centro, Monterrey, N.L.

En 1986 el estudiante de Arquitectura (5to. semestre) Ricardo García Hernández ingresa como practicante para desempeñarse como dibujante en *Elementos*.

Desde que nacieron las empresas compartían el personal , ocasionando conflictos porque este personal tenía dos jefes a los cuales debía de obedecer, el **Ing. Campos** y el **Ing. Nassar**, y en ocasiones quedaban mal con alguno de los dos.

Dado que el ramo de *Elementos* es de fabricar productos para construcción tiene una planta donde fabrica todos sus productos (desde 1981 cuando se formaron las empresas) ubicada en Aarón Saenz # 20 colonia. Santa María, Monterrey, N.L.

Desde entonces (1981) el **Ing. Nassar** manifestaba su inconformidad con el sistema utilizado de compartir personal e instalaciones.

En 1992 *Elementos* construye sus propias oficinas en donde tienen la planta, separándose así física y administrativamente de *Alpino* y contrata su propio personal.

En 1993 deja de operar *Alpino* pero el **Ing. Campos**, utilizando los servicios de su propio personal, sigue construyendo creando con esto un nuevo conflicto al tener la necesidad de facturar a nombre de *Elementos* y utilizar su papelería, causándole gastos que no le correspondían.

En 1994 el **Ing. Campos** deja de operar con su propio personal y continúa construyendo utilizando papelería de *Elementos* y eventualmente su personal y sus instalaciones, apoyándose con personal temporal contratado por honorarios, agravándose así la situación.

Para 1995 crece el conflicto al instalarse ya de tiempo completo el **Ing. Campos** en las oficinas de *Elementos* utilizando así sus instalaciones, personal y servicios, sin aportar apoyo económico de sus ingresos. En este lapso todos los gastos corrían por cuenta de *Elementos*.

En este período el **Ing. Nassar** habla con el **Ing. Campos** y le manifiesta su inconformidad con la situación y le pide como mínimo que contrate a su propio personal, dando como consecuencia que el ahora **Arquitecto Ricardo García** (que ingreso en 1986 a *Elementos*) pase a formar parte del equipo del **Ing. Campos** (dejando el trabajo de *Elementos*, empresa que tuvo que buscar quien lo substituyera) al mismo tiempo el **Ing. Campos** contrata los servicios de la **Ing. Laura Verónica Zapata Nevárez**, (cuyas características se mencionan en seguida), pero continúan utilizando los recursos de *Elementos*.

Nombre: Ing. Laura Verónica Zapata Nevárez (**Ing. Verónica**)

Edad: 31 años

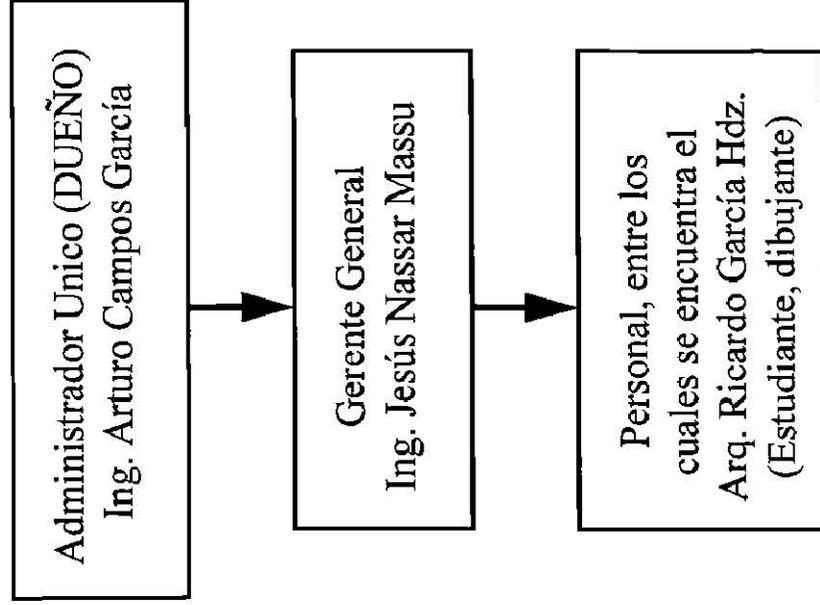
Estado civil: Casada

Profesión: Ingeniero Industrial Administrador

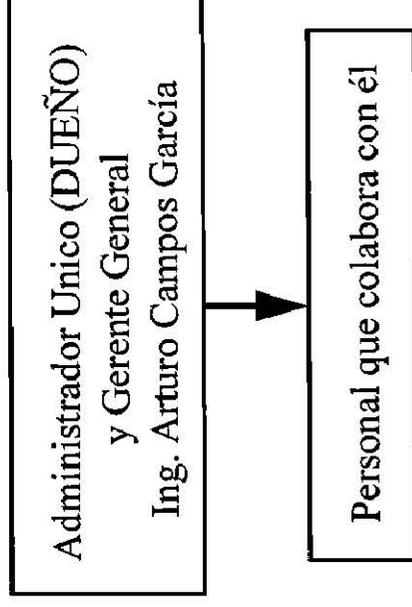
Puesto: Administradora del equipo del **Ing. Campos**

ORGANIGRAMAS

Elementos Prefabricados S.A.



Alpino Constructora S.A. de C.V.



Nombre: Ing. Arturo Campos García (**Ing. Campos**)

Edad: 37 años

Estado civil: Casado

Profesión: Ingeniero Civil

Puesto: Administrador único (dueño de las empresas mencionadas)

Nombre: Ing. Jesús Nassar Massu (**Ing. Nassar**)

Edad: 36 años

Estado civil: Casado

Profesión: Ingeniero Civil

Puesto: Gerente general de *Elementos Prefabricados, S. A.*

Nombre: Arq. Ricardo García Hernández (**Arq. Ricardo**)

Edad: 30 años

Estado civil: Casado

Profesión: Arquitecto

Puesto: Dibujante de *Elementos Prefabricados, S. A.*

ANTECEDENTES DEL CASO

En 1981 se formaron dos empresas “*Alpino Constructora, S.A. DE C.V.*” (*Alpino*) y “*Elementos Prefabricados, S.A. (Elementos)*”

En esta fecha el **Ing. Nassar** se casa con la Srita. Arcenia Campos García, hermana del **Ing. Campos**, entrando así a formar parte de la familia fue designado como gerente general de *Elementos*, siendo el **Ing. Campos** el administrador general de las dos empresas y gerente general de *Alpino*.

Estas empresas estaban ubicadas en el mismo edificio cuya dirección era Av. Urdiales # 1224, colonia Mitras Centro, Monterrey, N.L.

En 1986 el estudiante de Arquitectura (5to. semestre) Ricardo García Hernández ingresa como practicante para desempeñarse como dibujante en *Elementos*.

Desde que nacieron las empresas compartían el personal , ocasionando conflictos porque este personal tenía dos jefes a los cuales debía de obedecer, el **Ing. Campos** y el **Ing. Nassar**, y en ocasiones quedaban mal con alguno de los dos.

Dado que el ramo de *Elementos* es de fabricar productos para construcción tiene una planta donde fabrica todos sus productos (desde 1981 cuando se formaron las empresas) ubicada en Aarón Saenz # 20 colonia. Santa María, Monterrey, N.L.

Desde entonces (1981) el **Ing. Nassar** manifestaba su inconformidad con el sistema utilizado de compartir personal e instalaciones.

En 1992 *Elementos* construye sus propias oficinas en donde tienen la planta, separándose así física y administrativamente de *Alpino* y contrata su propio personal.

En 1993 deja de operar *Alpino* pero el **Ing. Campos**, utilizando los servicios de su propio personal, sigue construyendo creando con esto un nuevo conflicto al tener la necesidad de facturar a nombre de *Elementos* y utilizar su papelería, causándole gastos que no le correspondían.

En 1994 el **Ing. Campos** deja de operar con su propio personal y continúa construyendo utilizando papelería de *Elementos* y eventualmente su personal y sus instalaciones, apoyándose con personal temporal contratado por honorarios, agravándose así la situación.

Para 1995 crece el conflicto al instalarse ya de tiempo completo el **Ing. Campos** en las oficinas de *Elementos* utilizando así sus instalaciones, personal y servicios, sin aportar apoyo económico de sus ingresos. En este lapso todos los gastos corrían por cuenta de *Elementos*.

En este período el **Ing. Nassar** habla con el **Ing. Campos** y le manifiesta su inconformidad con la situación y le pide como mínimo que contrate a su propio personal, dando como consecuencia que el ahora **Arquitecto Ricardo García** (que ingreso en 1986 a *Elementos*) pase a formar parte del equipo del **Ing. Campos** (dejando el trabajo de *Elementos*, empresa que tuvo que buscar quien lo substituyera) al mismo tiempo el **Ing. Campos** contrata los servicios de la **Ing. Laura Verónica Zapata Nevárez**, (cuyas características se mencionan en seguida), pero continúan utilizando los recursos de *Elementos*.

Nombre: Ing. Laura Verónica Zapata Nevárez (**Ing. Verónica**)

Edad: 31 años

Estado civil: Casada

Profesión: Ingeniero Industrial Administrador

Puesto: Administradora del equipo del **Ing. Campos**

También en este mismo año (1995) a raíz de la situación económica del país empiezan a descender las ventas de los productos de *Elementos*, generando con esto mayor tensión en las relaciones interpersonales entre el Ing. Nassar y el personal del equipo del Ing. Campos (instalados en las mismas oficinas).

Durante 1996 se mantiene esta misma situación conflictiva.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- 1.- El primer problema es de carácter ***ADMINISTRATIVO POR MALA COMUNICACIÓN*** por parte del Ing. Nassar, el cual genera como consecuencia el segundo problema.
- 2.- El segundo problema es de ***ACTITUD*** por parte también del Ing. Nassar.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMA # 1 :ADMINISTRATIVO POR MALA COMUNICACIÓN

Según los papeles de las dos empresas *Elementos* y *Alpino*, el Ing. Campos es el dueño único de ambas, y gerente general de *Alpino* y el Ing. Nassar es el gerente general de *Elementos*.

Es de suponer que el Ing. Campos siendo dueño de las dos empresas debe de recibir utilidades de ambas, de modo que en *Alpino* no tiene ningún problema pues el es el gerente y sabe el funcionamiento de ésta. En cambio en *Elementos* como el gerente es el Ing. Nassar y aparte es su cuñado nunca le ha hecho cuentas de la distribución de las utilidades (es aquí donde se detecta el problema administrativo, por no hablar claras las cosas, por parte del Ing. Nassar).

El Ing. Campos piensa que si *Elementos* no le da ningún ingreso cuando menos puede sustentar los gastos de *Alpino* de las utilidades que genera *Elementos*, esto es aceptable pues si alguien tiene una tortillería y no saca muchas utilidades cuando menos piensa “de aquí tomo las tortillas que ocupo para comer” o un comerciante de abarrotes si su tienda no le da ingresos dice “cuando menos puedo tomar lo necesario para comer de aquí como es: azúcar, arroz, frijol, verduras, y todo lo que a él le sirva para evitar algún gasto que tiene que realizar”, pero esa forma de pensar

del **Ing. Campos**, el **Ing. Nassar** no la sabe ya que no se le ha comunicado claramente.

Por estos motivo el **Ing. Campos** optaba por tener en el mismo edificio las dos empresas y que los gastos de los servicios y recursos (agua, energía eléctrica, teléfono, fax, clima artificial, computadoras, impresoras, máquinas de escribir, papelería, facturas, etc.) corran a cuenta de **Elementos** además de compartir el personal (repcionista, secretaria, dibujantes, etc.).

Así el **Ing. Campos** obtiene un poco de ganancias de **Elementos** empresa de la cual de otra forma no recibiría nada.

NOTA IMPORTANTE:

El **Ing. Nassar** se queja de que desde 1994 está trabajando con números rojos, lo cual resulta un poco raro porque según se observa en la planta, siempre se tiene una buena cantidad de inventario almacenado además de que continuamente se observa que se están embarcando productos vendidos, viendo así que el capital de la empresa esta en movimiento sin generar utilidades, al contrario está en números rojos según su gerente (**problema Administrativo**).

PROBLEMA # 2 DE ACTITUD

Este problema se genera como efecto del problema número uno siendo éste la causa.

Como consecuencia de la falla administrativa que el **Ing. Campos** detecta en **Elementos** y que lo obliga a tener las dos empresas en el mismo lugar para aprovechar de alguna manera lo que genera **Elementos**, se tienen que compartir recursos, servicios y personal.

Esta situación ocasiona problemas con el personal, ya que tiene dos jefes a los cuales debe de obedecer.

En seguida se mencionan algunos de los **problemas de actitud por parte del Ing. Nassar**, cuando las dos empresas (**Alpino** y **Elementos**) existían y estaban juntas en el mismo edificio:

- ◆ Por ejemplo cuando las dos empresas existían, el **Ing. Nassar** le pedía a su secretaria que le teclee una cotización, un momento después llega el **Ing. Campos** y le pide que haga un cheque, y la secretaria, como el **Ing. Campos** es el dueño, suspende la cotización y empieza a hacer el cheque, en ese momento llega el **Ing. Nassar** y le dice que ya se tiene que ir a entregar la cotización que si ya está y ésta le contesta que no ha terminado por estar haciendo un cheque del **Ing. Campos** entonces el **Ing. Nassar** se molesta y la regaña.

Después cuando *Alpino* deja de laborar y el **Ing. Campos** forma su equipo se acrecentaron los conflictos entre el **Ing. Nassar** y el equipo del **Ing. Campos**, aquí se mencionan algunos ejemplos de estos:

- ◆ El **Ing. Nassar** tiene un chofer administrativo, es decir, que sólo se dedica a cobrar facturas, ir al banco, entregar cotizaciones, etc. En ocasiones la **Ing. Verónica** (Administradora del equipo del **Ing. Campos**) tiene alguna vuelta al banco además de muchas otras cosas que hacer y el chofer administrativo del **Ing. Nassar** está sentado sin hacer nada, ella se va y hace lo que tenga que hacer después regresa a su oficina y el chofer administrativo sigue sentado sin hacer nada, pero si ella le hubiera dicho que si iba al banco el **Ing. Nassar** se hubiera molestado y habría regañado al chofer y la **Ing. Verónica** tendría una discusión con el **Ing. Nassar** porque su chofer no tiene por qué hacer mandados que no le pida él.
- ◆ El **Arq. Ricardo** como antes era dibujante de *Elementos* con el **Ing. Nassar**, utilizaba una computadora de éste, y después que formaba parte del equipo del **Ing. Campos** la seguía utilizando cuando no estaba ocupada (la mayor parte del tiempo), el **Ing. Nassar** se molestaba porque la usaba y le decía que ya no se la iba a prestar, teniendo que comprar otra computadora el **Ing. Campos** para su equipo y no tener problemas por eso con el **Ing. Nassar**. Se sigue utilizando la misma impresora motivo por el cual el **Ing. Nassar** a veces se molesta y discute.
- ◆ Como *Elementos* y el equipo del **Ing. Campos** están ubicados en el mismo edificio tienen las mismas líneas telefónicas las cuales son contestadas por la recepcionista del *Elementos* y si las llamadas son para alguien del equipo del **Ing. Campos** se las tiene que pasar. Motivo por el cual el **Ing. Nassar** se molesta y les dice que ya no quiere que se les pasen llamadas porque a él le cuestan.

- ◆ Siendo el ramo del equipo del **Ing. Campos** el de la construcción necesitan de productos prefabricados tales como blocks, viguetas, bovedillas, etc. (para realizar las construcciones de sus clientes), algunos de los cuales se producen en *Elementos* y se supone que siendo del mismo dueño y formando parte de la misma familia empresarial estos productos se pueden adquirir con mayor facilidad con ellos mismos; pues no es así, estos productos se compran con intermediarios que se los compran a otros productores incrementando así sus precios, y aun así es más barato que comprarlos en *Elementos* aunque el **Ing. Nassar** asegura que se los da al costo sin ganar él nada, siguen siendo mas caros que comprarlos a intermediarios distanciando más las relaciones entre ambas partes.

En cierta ocasión a fines de 1996 el **Ing. Nassar** le comento al Arq. Ricardo su punto de vista sobre la situación, el la visualizaba de la siguiente forma:

Comenta que su mayor inconformidad era una notable disminución en sus ingresos económicos ya que dependía directamente de las ventas de *Elementos* (lo cual es cierto porque todas la utilidades que se producían eran para él) para recibir un buen ingreso y en este tiempo decía que recibía menos de la mitad de lo que recibía durante 1994 por lo cual manifestaba que al ver que el personal del equipo del **Ing. Campos** utiliza su papelería, sus líneas telefónicas, su fax, su energía eléctrica, su recepcionista, su espacio, etc. sentía como si le estuvieran robando poco a poco sus ingresos, mientras que por otra parte el **Ing. Campos** hacía buenos negocios y no compartía o daba apoyo económico a *Elementos* ni siquiera al **Ing. Nassar**.

EN SEGUIDA SE PRESENTAN TRES POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES AL PROBLEMA

PRIMERA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN:

Sabemos que la buena comunicación es fundamental en cualquier lugar, cuando esta no existe surgen muchos problemas por que las cosas no son claras.

Una posible alternativa de solución a los conflictos sería resolver primero el problema administrativo, por la vía diplomática, por así decirlo, y no por la vía legal, es decir, teniendo una **BUENA COMUNICACIÓN** para aclarar la situación y no tener que hacer cuentas de las utilidades de *Elementos*, manera de la cual el Ing. Nassar saldría más perjudicado.

Para esto el Ing. Campos tendría que hablar con el Ing. Nassar y ponerle todo en claro, es decir, explicarle que al no recibir ninguna utilidad por parte de *Elementos* en todos estos años él ha tomado la decisión de tener las dos empresas *Elementos planta* y *Elementos construcción* en el mismo edificio. Compartiendo así los recursos, (papelería, facturas, notas de remisión, papel membreteado, etc.) servicios, (teléfono, fax, agua, energía eléctrica, etc.) y personal (chofer, secretarias, recepcionista, etc.).

Además de que todos los gastos tendrán que ser cubiertos por parte de *Elementos planta* o sea por parte del Ing. Nassar a cambio de no hacer cuentas de las utilidades generadas por parte de *Elementos planta*.

Eliminando también el problema de actitud por parte del Ing. Nassar el cual ya no podría tomar la postura de víctima ocasionando problemas por cuestiones de los gastos que le genera el equipo del Ing. Campos.

SEGUNDA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN:

La Administración nos dice en la teoría, que no es bueno que un trabajador tenga varias personas de las cuales recibe órdenes, (varios jefes) porque se presta para generar problemas de autoridad e incumplimiento de las tareas asignadas, pues lo dice el dicho: “El que sirve a dos amos con alguno tiene que quedar mal en ocasiones”.

Otra posible alternativa de solución al problema, sería:

- Que las dos áreas *Elementos planta* y *Elementos construcción* estén en el mismo edificio, pero,
- Cada una con su propio personal para evitar problemas de cumplimiento de tareas y de autoridad.
- Compartiendo los recursos y los servicios (papelería, facturas, notas de remisión, papel membreteado, teléfono, fax, agua, energía eléctrica, etc.).

Los gastos de los recursos y los servicios serían compartidos por las dos áreas de la empresa *Elemento planta* y *Elemento constructora*.

Además de que el **Ing. Campos** recibiría lo que le corresponde de las utilidades que genere *Elementos planta* eliminando así el problema Administrativo.

El problema de actitud por parte del **Ing. Nassar** se eliminaría ya que al compartir los gastos, el **Ing. Nassar** no podría quejarse de que le están quitando sus ganancias ni afectando sus ingresos particulares y tendría su propio personal.

TERCERA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN LA QUE PARECE MÁS ADECUADA:

Hablando administrativamente sabemos que no es conveniente que dos empresas compartan las mismas instalaciones, porque para empezar no tienen el mismo giro, y su personal tiene que estar pendiente de dos jefes ya que las empresas tienen gerentes diferentes.

Por eso es que esta alternativa de solución, que al parecer es la más adecuada, pretende que las dos empresas *Elementos planta* y *Elementos constructora* se separen completamente, física y administrativamente.

Para esto se pretende que se formen dos nuevas empresas, es decir, que *Elementos Prefabricados, S.A.* termine su funcionamiento y se forme una nueva empresa cuyo nombre sería *VIGUEPSA, S.A. DE C.V.*

Nombre: *VIGUEPSA, S.A. de C.V. (Viguepsa)*

Fecha de inicio de operaciones: Al cerrar *Elementos Prefabricados, S.A.*

Giro: Fabricación de productos para construcción como: vigueta, bovedilla de concreto, adoquín de varios tipos y diseños, blocks en sus tres medidas de 4, 6 y 8 pulgadas, prefabricados especiales como columnas, vigas.

La otra nueva empresa que vendría a ser lo que ahora es el equipo del **Ing. Campos** y antes fue *Alpino construcciones, S.A. de C.V.* la cual tendría el nombre de *“ÓPTIMA” Edificaciones, S.A. DE C.V.*

Nombre: *“ÓPTIMA” Edificaciones, S.A. de C.V. (Óptima)*

Fecha de inicio de operaciones: Al cerrar *Elementos Prefabricados, S.A.*

Giro: Construcción general. A diferencia de *Alpino* esta se dedica a construir por el momento sólo para particulares, y según comentan, en estos tiempos el construir fraccionamientos no es negocio, si en el futuro se mejora esa área de la construcción, se construirían.

De manera que sería necesario construir unas nuevas instalaciones para *Óptima* que se podrían construir en la misma planta de *Elementos* (ahora *Viguepsa*) ya que cuenta con mucho terreno libre para esto. Para

evitar problemas de actitud con el **Ing. Nassar** estas instalaciones contarían con todo lo necesario para no tener dificultades con él, contarían con su propia entrada, estacionamiento, baños, energía eléctrica, etc. y con su propio personal como lo serian chofer, secretaria, recepcionista, etc.

Con todo esto se elimina el problema de actitud, pues el **Ing. Nassar** y el personal de *Óptima* no tendrían que convivir a diario en el trabajo.

Para solucionar el problema administrativo el **Ing. Campos** recibiría lo que le corresponde de las utilidades que genere *Viguepsa* y el **Ing. Nassar** tendría que administrar correctamente la empresa, ya que tendría que reportarle las cuentas al **Ing. Campos** que es el dueño.

Logrando con esto, al fin, darle solución a los problemas detectados, de una manera justa y en la cual no se afectaría a nadie.

BIBLIOGRAFIA

- **Fernando Arias Galicia**
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas

- **D. R. Hmtton**
Administración Contemporanea
Mc. Graw Hill

- **O. Jeff Herris, Jr.**
Administración de Recuesos Humanos
Editorial Limusa

