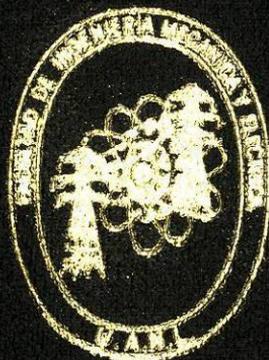


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

YOLANDA GONZALEZ PERALES

ASESOR: M.C. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
DICIEMBRE DE 1997

T  
HF554  
G66  
1997  
C.1



1080097003

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

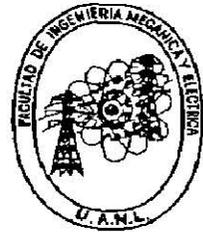
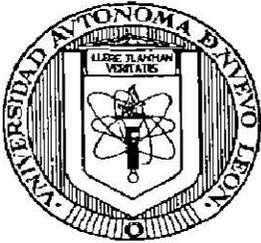
YOLANDA GONZALEZ PERALES

ASESOR: M.C. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
DICIEMBRE DE 1997.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**



**LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL**

**QUE PRESENTA:  
YOLANDA GONZALEZ PERALES**

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

**ASESOR :  
M.C. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.**

**DIC. 1997**

T  
HF5549

666

1997

ej-1

**LA**

**ADMINISTRACIÓN**

**Y SUPERVISIÓN**

**EFFECTIVA DE**

**PERSONAL**

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este día, y que me continúe guiando en éste interminable camino de aprendizaje.

Agradezco al Sr. Longinos González Garza y a la Sra. Rafaela Perales Rico, mis padres por su incansable lucha y apoyo en todo momento, por su impulso en mi superación profesional (y también la de mi hermana), gracias por acompañarnos en las tristezas y alegrías, en las dificultades (que nos demostraron nuevos retos), si, gracias por su tenacidad y a ti mami, gracias por desvelarte tantas horas de estudio con nosotras.

Agradezco a Graciela, mi hermana su amistad y compañía a lo largo de mis estudios y trabajo, gracias por su apoyo.

Agradezco a los Maestros que en mis estudios me guiaron por este camino, a todos ustedes por darme su tiempo, sus enseñanzas y su amistad a lo largo de mi vida GRACIAS.

Agradezco a mis Familiares por sus muestras de cariño y apoyo.

Agradezco a mis amigos y a sus familias la amistad demostrada, incluso a través de la distancia; gracias por permitirme conservarlos también a través del tiempo.

Afectuosamente,  
YOLANDA.

## **JUSTIFICACION DEL CURSO**

La comunicación está implícita en todos los aspectos del supervisor y dentro de los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista.

Increíblemente muchas de las organizaciones tienen que enfrentar serios problemas originados por una comunicación inadecuada, que lleva a malos entendidos y graves contratiempos; es por eso que es necesario que existan dirigentes capaces de aplicar una comunicación efectiva, es decir que aprendan a dirigir a grupos humanos para cumplir con los objetivos organizacionales, entendiendo sus necesidades de superación y capacitación, manteniendo la armonía entre todos ellos y atendiendo oportunamente las demandas de éstos, así como siendo un enlace adecuado entre los empleados y la alta administración.

Realmente no es fácil, es por eso que hay que tomar en cuenta que para lograr metas en común los buenos supervisores aprenderán a respetar a todas las personas, entendiendo su individualidad y escuchando con atención sus inquietudes, también deberá poseer habilidades que le permitan crear medios ambientes adecuados para el desempeño de las actividades a realizar.

INDICE

I. El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización .....	3
A) Funciones de supervisión .....	6
B) Actitudes apropiadas de supervisión .....	7
II. Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo .....	12
A) Estilos de dirección (tipos más comunes de supervisores) .....	14
1. El autócrata consumado .....	14
2. El estilo paternalista .....	15
3. El estilo indiferente .....	15
4. El estilo demócrata .....	16
5. D) El estilo de rienda suelta .....	16
B) Liderazgo situacional.....	16
III. Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores .....	18
A) Barreras de comunicación .....	22
1. Barreras de la comunicación efectiva .....	22
2. Barreras en el lenguaje .....	22
3. Barreras creadas por prejuicios y predilecciones .....	23
4. Bbarreras creadas por el puesto .....	24
5. Barreras creadas a través del manejo del tiempo .....	24
6. Barreras creadas a través de los espacios .....	24
7. Barreras generales .....	25
B) Canales formales e informales de la comunicación .....	26
IV. Selección, orientación y capacitación de empleados .....	26
A) Entrevistas de selección .....	29
1. Técnicas de entrevista .....	29
2. Preparación de la entrevista .....	30
3. Conducción de una entrevista exitosa .....	30
4. Los peligros que se deben evitar al entrevistar .....	31
B) Orientación a los nuevos empleados .....	31
C) Capacitación y desarrollo de empleados .....	32
1. Beneficios de la capacitación .....	33
2. Beneficios para la empresa .....	34
3. Elaboración de un programa de capacitación .....	34
V. Caso Práctico .....	36
VI. Bibliografía .....	43

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION**

La Administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o persona, puede ligarse directamente a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración. Es frecuente que los problemas sean ocasionados por una mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva. La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones hay que reconocer que cada medio ambiente o situación es único.

La administración es “el arte de hacer que las cosas se hagan“. Los gerentes o administradores son individuos que logran que se hagan las cosas trabajando con la gente y mediante ellos. Usted debe planear las actividades de trabajo, organizar a la gente y los procesos, comunicar políticas, procedimientos y reglas; tomar decisiones que afectan a la organización, además está involucrado con influir, conducir y controlar las actividades del personal subordinado. Por tanto el término supervisor se define como el arte de motivar y coordinar a las personas y a los recursos con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

Aprender a aplicar la administración con éxito es similar a aprender a ser un jugador. Suponiendo que la mayoría de los jugadores reciben la misma cantidad y calidad de capacitación, ¿llegarán todos al mismo nivel de habilidad? Los hechos dan como respuesta que no, y que es cuestión de comprender sus habilidades bajo diversas condiciones y situaciones, y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque sin éstas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber cómo y cuándo poner en práctica los cambios, es seguro de que se presenten los fracasos.

Existe una creencia de que los supervisores son diferentes a los gerentes, en la literatura actual se pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente-administrador, capataz y supervisor. En términos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa. La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, los supervisores son administradores, sin embargo, a niveles superiores de la organización es frecuente observar la utilización del título de administrador.

El supervisor centra su función alrededor de las personas, el administrador además hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas 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, participar en muchas o todas éstas actividades, teniendo la responsabilidad de hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, función que requiere y exige un grado considerable de capacitación y desarrollo.

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.

A los supervisores se les considera como la primera línea de la administración. Como supervisor, ¿usted es en realidad un gerente? o es un trabajador con un escritorio y más responsabilidades. Algunos supervisores se encuentran en posiciones difíciles como resultado de haber ascendido desde las filas inferiores, pero como sus relaciones han cambiado se sienten ahora responsables de supervisar y dirigir las actividades de los trabajadores.

Los supervisores, ya sea que trabajen en una fábrica 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 efectos adversos sobre la cooperación y productividad, por lo tanto los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y la responsabilidad de la empresa.

No debe pasar desapercibido el hecho de reconocer las exigencias que se hacen a los empleados que actúan como supervisores, ya que se ha probado que éste tipo de actuación puede provocar tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental. Aunque se reconoce que los seres humanos necesitamos tensiones, la tensión

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

Se puede asignar supervisores que trabajen como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos; por lo tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado, el papel del supervisor era menos complejo que el del supervisor moderno ya que tenía que mantener la cooperación a base de mucha autoridad; en la actualidad pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a factores complejos utiliza diferentes métodos para dirigir.

El supervisor actual se ve frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negocios con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar. Además tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontractar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo éstas acciones. Sin embargo las decisiones tomadas se ven 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 del trabajo.

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

Para ser un gerente eficaz, se debe aprender a sentir y a pensar como tal. debe crear una "actitud administrativa", identificándose con las metas y los objetivos de su organización y estar dispuesto a seguir sus políticas y procedimientos.

Los supervisores representan los intereses de los empleados, de la administración y los especialistas de asesoría. Para alcanzar los objetivos trazados los supervisores exitosos deben operar de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

Para seleccionar a los supervisores generalmente se hace en base a su antigüedad, a su capacidad, a favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en

otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia se eligen empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor; aunque las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requieren en un trabajador hábil, pero debido a un incremento monetario, prestigio, posición; los empleados aceptan puestos de supervisión aunque algunas veces carecen de habilidades de supervisión.

### **1. FUNCIONES DE SUPERVISION**

Poseer habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en las actividades de la administración, así como crear medios ambientes en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, comprender a las personas y sus requerimientos, desarrollar un sentido de programación del tiempo; saber que cada ser humano es único, indicarle cuando está haciendo bien o mal un trabajo.

Un requerimiento importante que el supervisor no debe descuidar es la capacitación y el desarrollo de los empleados; para satisfacer los requerimientos cambiantes de la empresa. Otra actividad esencial es la de la planeación, además debe participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo, deben tener la capacidad de delegar responsabilidades.

Los supervisores capaces no nacen con habilidades para dirigir. Los buenos supervisores se desarrollan. Para ser un supervisor capaz se necesita una variedad de habilidades. Y la práctica es una forma de aprender y mejorar las habilidades. En términos generales, los supervisores necesitan desarrollar tres amplias categorías de habilidades:

**A) HABILIDADES TECNICAS.** Como supervisor, usted necesita conocimientos y habilidades para desempeñar eficazmente las tareas relacionadas con su puesto. Algunos supervisores están clasificados como supervisores que trabajan (tienen responsabilidades de dirigir a otros, también está involucrado en algunas de las mismas tareas que aquellos que tienen bajo sus ordenes) y otros que no trabajan (involucrado en manejar a otros principalmente).

**B) HABILIDADES DE RELACIONES HUMANAS.** La habilidad de administrar y trabajar de manera efectiva con los subordinados y con otros gerentes.

Algunas de las habilidades de las Relaciones Humanas son:

- a) *EMPATIA*.- Ponerse en el lugar de otra persona y sentir como ella.
- b) *SENSIBILIDAD*.- Hacia los sentimientos y sensaciones.
- c) *PERCEPCION*.- De percibir las situaciones como en realidad son.
- d) *COMUNICACION*.- Para transmitir un mensaje entendido tanto en forma verbal como por escrito, también la facultad de escuchar con atención.
- e) *MOTIVACION*.- Enterarse de lo que es efectivo para hacer que otros deseen cumplir con sus responsabilidades.
- f) *TOLERANCIA Y COMPRESION*.- De las diferencias de otros, antecedentes étnicos y en los niveles de habilidad.
- g) *ENTRENAMIENTO*.- Enseñar a otros la forma de desempeñar sus tareas.
- h) *COORDINAR Y CONTROLAR*.- Asegurar que las tareas se ejecutan como se espera.

**C) HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.** Incluye la habilidad para conceptualizar, pensar en lo abstracto: Las actividades que requieren habilidad a lo largo de esta línea son la planeación de las futuras necesidades y actividades, y la coordinación y la programación del personal, los materiales y las máquinas.

## **2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION**

- A) 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) Decidir asuntos convertidos sobre la base de hechos y circunstancias, deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales.
- C) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor.
- D) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los 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.
- G) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se considera responsables a los empleados por lo que hacen; sin embargo la responsabilidad final recae en el supervisor.
- H) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados.
- I) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- J) Los supervisores deben permitir a los empleados tanta autoridad como control les sea posible.
- K) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.
- L) Los supervisores son líderes y responsables de la aplicación de tiempos para ser adoptados y seguidos por otros.
- M) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional de los empleados en el trabajo.
- N) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.
- O) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas.
- P) Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto.
- Q) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar sus sentimientos sin temores de represalias.

**LA MORAL, LA DISCIPLINA Y EL SUPERVISOR.** Es probable que los empleados se sientan humillados en una compañía que ha creado la reputación de colocar productos de mala calidad en el mercado, de proporcionar un mal servicio y defraudar al público.

**VIGILANCIA DE LAS SEÑALES DE BAJA MORAL :** Ausentismo y retardos, rotación elevada, huelgas, tácticas de desperdicio y de productos rechazados, niveles de producción bajos, frecuencia elevada de accidentes, actitud de los empleados respecto a la forma en que reciben instrucciones y órdenes.

**SUGERENCIAS PARA LAS ENTREVISTAS DISCIPLINARIAS:** Evitar crear un entorno hostil, expresar con claridad el problema, enfoque sobre las formas posibles de mejorar la situación, logre que el empleado se comprometa, concluya la entrevista en una forma amistosa, seguimiento.

**PRINCIPIOS PARA APLICAR UNA DISCIPLINA POSITIVA:**

1. Enfoque su disciplina al comportamiento del empleado.
2. Siempre que sea posible, use la disciplina para corregir el comportamiento inconveniente y para guiar al empleado a los medios y así mejorar el comportamiento futuro.
3. Cerciórese de revisar el trabajo pasado del empleado e intente evitar generalizar por un accidente.
4. Sea uniforme y justo en la aplicación de su disciplina.
5. Sea flexible en la aplicación de su disciplina, cuando las condiciones garanticen la flexibilidad.
6. Critique en privado para no avergonzar al empleado frente a sus iguales.
7. Emplee la regla de la estufa al rojo vivo. Si una persona toca una estufa al rojo vivo, la disciplina es inmediata, la persona recibe la advertencia, la disciplina es uniforme e impersonal.
8. Dé a los empleados una clara advertencia de las consecuencias de un comportamiento que sea contrario a las reglas, políticas y normas aceptadas. La mayoría de las personas tienden a evitar el comportamiento que entienden es inaceptable.

**PERCEPCION, SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES CORRECTAS.** En ocasiones llegamos a conclusiones antes de tener bastantes hechos. A este tipo de percepción se le llama fijación mental.

Impedimentos más comunes para una percepción que realmente debe tratar de evitar :

- ◆ No se forme juicios precipitados.
- ◆ No vea solo lo que desea.

- ◆ Evite proyectar sus valores. Algunos supervisores se crean problemas con sus trabajadores debido a su tendencia a aplicar a otros algunas de sus propias faltas o motivos, actividad conocida como proyección.
- ◆ Que no lo deslumbe el resplandor del halo. El efecto del halo es la tendencia que ayuda a nublar nuestros anteojos perceptuales. Significa esto : Una persona es buena para una cosa, por lo que se supone que es bueno en cualquier otra cosa.
- ◆ Evite los riesgos de la preocupación.
- ◆ Falacias como barreras mentales. Además de la forma en que usted ve las cosas, la manera en que usted razona también influye en su enfoque a la solución de problemas ; estas son :
  - Falacias de composición (lo que es bueno para uno, ¿es bueno para todos?),
  - De división (lo que es cierto para todos, ¿es cierto para usted ?) y,
  - De causa falsa (que le hacen pensar a usted, que por algún acontecimiento ocurrido, alguien esta tomando alguna actitud en contra de usted o de su trabajo, sin confirmar si fue otra la causa que motivo a esa persona a tomar esa actitud).

Sin una toma de decisiones efectiva los gerentes serían incapaces de desempeñar sus funciones administrativas, alcanzar objetivos, o prevenir o resolver los problemas organizacionales.

**SOLUCION LOGICA DE PROBLEMAS:** El sistema de los siete pasos :

1. Definir el problema.
2. Reunir y analizar los datos para verificar la definición.
3. Formular soluciones alternativas para el problema.
4. Analizar las implicaciones de cada alternativa.
5. Seleccionar y aplicar la “mejor” alternativa.
6. Seguir la para ver si se están logrando los objetivos.
7. Modificar su método si es necesario.

**PLANEACION Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO.** Planee por anticipado, la planeación es esencial; es una de las actividades de más importancia que ejecuta un gerente. Para planear con efectividad se necesita un estilo de dirección.

La planeación se ha designado como la función principal de la administración, cuando se planea está decidiendo lo que usted desea hacer en algún tiempo

futuro, decidiendo por adelantado lo que tiene que hacerse, por qué no tiene que hacerse, cómo se va a hacer, cuánto va a costar, quién va a hacerlo y cuándo se va a hacer.

El proceso de planeación sigue un procedimiento lógico que consiste en :

1. El establecimiento de objetivos.
2. Determinar los pasos necesarios para alcanzar los objetivos específicos.
3. Vigilar las actividades para asegurar que están sucediendo en la dirección de los objetivos establecidos.

**EXISTEN 4 CATEGORIAS DE OBJETIVOS :**

**Objetivos de mantenimiento:** Relacionados con las operaciones rutinarias de la organización.

*Objetivos de solución de problemas:* Un problema es lo que se forma cuando las operaciones se desvían de los estándares o planes previamente establecidos.

**Objetivos de desarrollo:** Conciernen a los objetivos relacionados con el mejoramiento de alguna parte de la organización y, como resultado, hacen una verdadera contribución.

**Objetivos útiles:** Realistas, precisos, alcanzables dentro de un tiempo definido, congruentes, declarados en términos de sus resultados finales, verificables.

**UNA VEZ DECIDIDO LO QUE SE DESEA LOGRAR, SE DEBEN SEGUIR CUATRO PASOS ADICIONALES:**

1. Reunir información relacionada con sus objetivos y metas.
2. Desarrollar cuando menos tres posibles cursos de acción para alcanzar objetivos.
3. Analice y pronostique los resultados e implicaciones probables de cada curso de acción.
4. Elija y siga el “mejor” curso de acción.

En resumen, existen tres pasos básicos comprendidos en la función de controlar:

- a) Establecer métodos para evaluar las normas de desempeño.
- b) Comparar los resultados actuales con los estándares establecidos con anterioridad.
- c) Emprender una acción preventiva o correctiva, cuando sea necesario para asegurar que el desempeño satisface las normas originales.

Generalmente se aplican cinco tipos de controles de proceso de la producción:

- 1.- Planeación (primer paso en el control de la producción),
- 2.- Ruteo (se describe como el orden, o secuencia, en la cuál se van a ejecutar varias operaciones en todo el departamento de la planta),
- 3.- Programación (en el control de la producción implica fijar itinerarios específicos que muestren cuándo tendrá lugar cada operación en el proceso de producción y que tiempo necesitará para ser terminado),
- 4.- Despacho (ejecutar el programa establecido),
- 5.- Inspección (se puede inspeccionar un producto en cualquier fase del ciclo de producción para determinar si satisface o no las normas de calidad establecidas, a ésta actividad se le nombra CONTROL DE CALIDAD).

### **COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO**

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

Cuando está presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un mínimo de problemas. Las personas se unen a las empresas para satisfacer necesidades. Las empresas reclutan, contratan y retienen a sus empleados para también satisfacer sus necesidades. Es importante reconocer que sea o no efectivo el liderazgo, implica la complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones. 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; un enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

La mayoría de las empresas son muy reducidas o más estrechas en la cúspide que en la base . En efecto no todas las personas son iguales.

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

## **LOS LIDERES 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, la discriminación está implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más, y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos. El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas.

## **EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

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. En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae en el supervisor debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

Los estilos de liderazgo han cambiado desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos debido a: Los valores sociales cambiantes, la legislación que protege derechos de los trabajadores, la oferta y la demanda actual, la competencia nacional y extranjera, la disminución de los márgenes de utilidad, los sindicatos y su poder, los niveles superiores de educación formal de los trabajadores y los administradores.

## **CAMBIOS DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Hoy en día los empleados tienen valores y actitudes distintos a los que tenían hace muchos años. Los supervisores por lo tanto, no pueden vivir en el pasado. Resulta evidente que la utilización de los métodos altamente autoritarios en la administración son cada vez menos utilizados, aunque se debe reconocer que un estilo autoritario a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados sobre este estilo serían tan negativos que hoy en día equivaldrían al fracaso. Se puede decir teóricamente que el estilo participativo es mucho mejor, pero se deben considerar algunos factores para ser puesto en práctica con éxito, y son las siguientes:

- A) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen algunos puestos de producción, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.
- B) Algunos puestos no permiten ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación, por lo tanto tampoco se puede aplicar la administración participativa.
- C) Algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa está limitada.
- D) La administración participativa puede funcionar si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la administración no desea la participación de los empleados en la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, lo que desean es llevar a cabo su trabajo y que se les deje solos, contribuyendo solo con las instrucciones recibidas.
- E) Para que la administración participativa funcione, debe de existir una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.
- F) El desempeño debe ser conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados con éste método de dirección administrativa.
- G) Se debe dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y el logro de metas y sus sistema disciplinario debe dirigir la conducta de quienes no tienen un desempeño a la altura de los estándares o expectativas de la empresa.

### 1. ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES) :

A) **AUTOCRATA CONSUMADO** .- Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad que le da la organización formal; por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza una forma irracional por la autoridad que le da su puesto. Existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar :

a) **Jefatura** : La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia 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 órdenes.

b) Liderazgo : Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; el supervisor tiene características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder (quien establece metas).

c) Autoridad profesional: Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades que el supervisor debe poseer. Los subordinados esperan que su supervisor resuelva sus dudas y problemas respecto al trabajo.

En conclusión, 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 autoridad formal, pero la carencia de las otras dos van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia, se entiende que el estilo autócrata consumado es aquel supervisor que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean, que es trabajar.

### POSIBLES REACCIONES DE GRUPO:

Sumisión y resentimiento

Aceptación mínima de responsabilidad

Irritabilidad

La gran satisfacción es “Hacer Tonto” al supervisor.

B) EL ESTILO PATERNALISTA: 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. Es llamado también “manipulador” porque en ocasiones no es tan sincero ya que trata de manejar a la gente como él quiere; se le codifica como el pseudo - demócrata porque reúne al grupo para tomar decisiones, aunque sea él quien diga la última palabra.

### POSIBLES REACCIONES DE GRUPO:

La mayoría siente simpatía hacia el supervisor.

La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.

Se registra sumisión y falta de desarrollo personal.

Nadie desarrolla ideas positivas.

C) ESTILO INDIFERENTE: Los estilos anteriores tienden a hacer irresponsables al subordinado. El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo.

### POSIBLES REACCIONES DE GRUPO:

La moral del trabajo y la productividad al mínimo. Descuido del trabajo, rendimiento bajo. El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar. No existe espíritu de grupo ni de trabajo en equipo. Nadie sabe ni que hacer ni que esperar.

**D) ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA):** Es aquella persona que dirige al grupo basándose en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponda.

### POSIBLES REACCIONES DE GRUPO:

Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.  
Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).  
Excelente trabajo de grupo.  
Sienten que hay éxito en el trabajo.  
Menos problemas de rendimiento y motivación.

El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva. Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de la decisiones a que llega el grupo.

**E) ESTILO DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER) .-** No quiere decir ausencia total de dirección. El líder trabaja por los objetivos organizacionales, sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. Las funciones del líder son servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo.

Este estilo no es aplicable en todas las circunstancias, ya que puede provocar confusión y caos.

En resumen, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, el mejor estilo de dirección no solo varía 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 las situaciones que se le presentes (liderazgo situacional); 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 se muestra una tabla comparativa de la manera de actuar y pensar de un supervisor autoritario y un supervisor efectivo; de los que hoy en día requieren las empresas modernas:

EL SUPERVISOR AUTOCRATA TRADICIONAL	EL SUPERVISOR EFECTIVO:
Manda y ordena	Enseña y aconseja
Depende de su autoridad	Depende de la buena confianza y buena voluntad
Engendra temor	Inspira entusiasmo
Siempre dice "yo"	Dice "nosotros" y "ustedes"
Señala culpas y errores	Resuelve problemas
Conoce la respuesta a todos los problemas	Consulta y busca el asesoramiento
Convierte el trabajo en tarea ingrata	Convierte el trabajo en placer
Fija todas las metas y las formas	Solicita la cola

Para concluir este tema, se mencionan a continuación una serie de interrogantes, que pueden ser de ayuda a un supervisor efectivo:

- \* ¿Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
- \* ¿Saben los subalternos porqué es importante el trabajo?
- \* ¿Entienden porqué es necesario un cambio?
- \* ¿Dan sugerencias para mejorar?
- \* ¿Cooperan plenamente?
- \* ¿Existe ausentismo entre los subalternos?
- \* ¿Trabajan los subordinados lo mejor posible?
- \* ¿Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados?, ¿Cómo? :
  - Mejorando los métodos de capacitación
  - Estimulando las sugerencias
  - Dando mejor atención a cada subalterno
  - Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás
  - Haciendo más fácil de entender mis instrucciones
  - Ganando la confianza de los subalternos
  - Sabiendo más acerca de ellos
  - Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo

Por último, todo supervisor debe reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para cada uno de los subordinados.

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

*SIEMPRE SEREMOS BIENVENIDOS EN CUALQUIER TRABAJO SI RECORDAMOS LO SIGUIENTE:* Interesarnos auténticamente por las demás personas, “Sonreír, debemos recordar que ningún problema se resuelve con caras adustas”, el nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que puede escuchar, hay que llamarle por su nombre, debemos ser buenos oyentes, hay que estimular a los demás para hablar por sí mismos, debemos hablar siempre de lo que interesa al prójimo, debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo “sinceramente”.

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

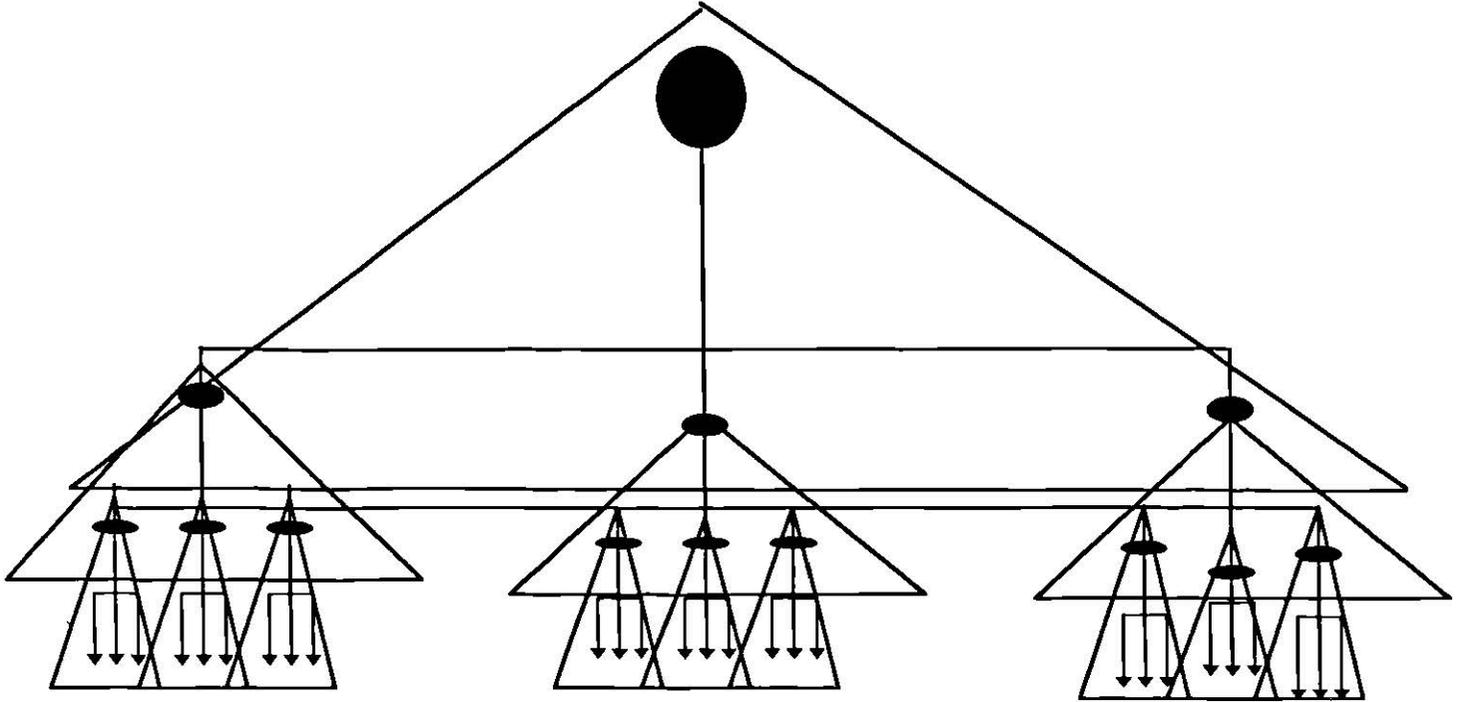
La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, las comunicaciones que tienen muchas fuentes y se transmiten de muchas maneras, con frecuencia no producen los resultados que se esperan o pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas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

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

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.

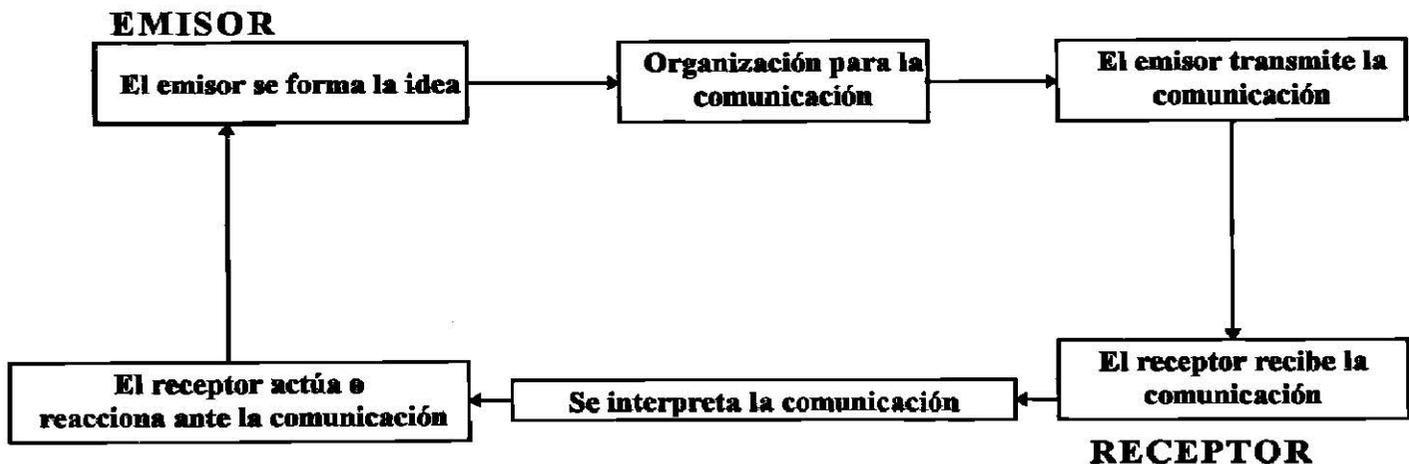
En la mayoría de las empresas, los empleados de un grupo están enlazados con empleados de otros grupos a través de relaciones formales e informales. Cuanto más interacción formal e informal tenga lugar, tanto mayor eslabonamiento existirá, el tipo de comunicación y las personas implicadas en los procesos 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 inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros. Sin embargo, los supervisores se frustran debido a que los problemas de comunicación no funcionan en la práctica con la eficacia con que lo hacen en la teoría.

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

La comunicación real significa que al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y puntos de vista de otras personas, también deben considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando lo escuchan. Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender.

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



Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable, escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o alguna manifestación visual directa o indirectamente al receptor que se pretende, para que reaccione o actúe de acuerdo a ella.

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

### DESARROLLO DE HABILIDADES EN LA COMUNICACION :

Para que haya una comunicación efectiva, debe haber 3 ingredientes esenciales:

- 1) Un transmisor (o remitente),
- 2) Un receptor (o escucha) y un

3) Mensaje entendido. Si no se entiende lo que el remitente intenta decir con las palabras, entonces ¡no hay comunicación efectiva!

La comunicación se define como el proceso bidireccional que da por resultado la transmisión de información y el entendimiento (o mal entendimiento) entre individuos.

**LA COMUNICACION NO ES FACIL POR LAS BARRERAS.** Un diccionario no le informa a usted de lo que los otros individuos quieren decir con sus palabras. Una palabra es solo un símbolo que representa diferentes cosas para diferentes personas. El verdadero significado de las palabras esta en el usuario de la palabra.

Además de las barreras a la comunicación también pueden existir las barreras personales para entender los mensajes de otras personas. Otro tipo de barrera puede resultar de un subordinado que comunica solo lo que cree se desea escuchar y oculta partes importantes de la información.

Las comunicaciones que pasan por su centro de comunicaciones puede ser: hacia arriba, hacia abajo y horizontal.

La comunicación hacia arriba fluye hacia arriba de la estructura organizacional. Uno de los problemas en las organizaciones es la filtración de las comunicaciones a medida que suben por los niveles de la organización o que baja de la administración por la jerarquía organizacional a los trabajadores.

La comunicación hacia abajo es la que lleva los mensajes de los niveles superiores a los inferiores de una organización. También tiene lugar el filtrado a medida que viaja desde la administración al trabajador. Los empleados reciben tremendos volúmenes de comunicación que con frecuencia se dedica a una recepción selectiva; esto es, escucha lo que ellos están dispuestos a escuchar, eliminando la parte del resto.

La comunicación horizontal permite a los gerentes del mismo nivel coordinar sus actividades con mas eficacia, ahorrándose tiempo con el trabajo en equipo entre los departamentos; sin tener que recurrir a la consulta de cada asunto a un nivel superior de la administración, pero puede crear problemas, si el superior al que pasó por alto cree que se ha reducido su facultad (autoridad) para tomar decisiones.

**Comunicación Formal.** Es la comunicación oficial que pasa por la red estructurada de la organización.

**Comunicación Informal.** Puede servir para ventaja o desventaja de una organización a través de un canal que suele designarse como correo secreto, red que es mas rápida que los canales oficiales. Siempre que existen personas, es el medio principal para que se esparzan los rumores, que son declaraciones o informes que carecen de autoridad reconocida para su veracidad.

**Comunicación Verbal.** Usted recibe una retroalimentación instantánea, a diferencia de la comunicación escrita en la cuál la retroalimentación puede demorarse o no existir.

**Comunicación Escrita.** Sirve como registro o referencia permanente, así como evidencia del mensaje transmitido. Aunque los gastos de preparación, mecanografiado y archivado pueden hacer de una carta sencilla un artículo costoso. Una comunicación escrita crea una condición como de sobrecarga de comunicación, teniendo la dificultad para seleccionar la útil de la inútil, y como resultado las comunicaciones urgentes no reciben la atención necesaria.

**Las Formas no Verbales de Comunicación.** Cierta tipo de símbolos transmiten mensajes especiales a las personas, con frecuencia son indicadores visibles de la condición de la persona; a menudo nos dicen algo respecto a la categoría de una persona en la organización. Los movimientos que hacen las personas con su cuerpo suelen comunicar mensajes, conocidos como lenguaje corporal para el supervisor. Oye usted, pero ¿escucha?. Los gerentes que han aprendido a escuchar son mejores para el mantenimiento de buenas relaciones con quienes los rodean.

### **1. BARRERAS DE COMUNICACION.**

**A) BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA.** Existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación. Los supervisores deben considerar en qué medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

El supervisor debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, actitudes, valores, creencias personales; en una palabra sus sentimientos, y que hay muchos filtros a través de los cuales se transmite o recibe la información.

**B) BARRERAS EN EL LENGUAJE.** En la comunicación nos apoyamos en el uso del lenguaje hablado o escrito. Aún cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las palabras puede variar. Los anuncios, por ejemplo, utilizan el lenguaje para crear imágenes e impresiones con relación al producto o servicio que se promueve. Las profesiones legales y médicas son notorias por

utilizar el lenguaje en forma que, a menos que una persona haya tenido capacitación en esa área, hacen difícil entender sus comunicaciones.

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 aplicación; afectan el uso del lenguaje.

El lenguaje es una forma a través de la cuál las personas se identifican y se relacionan entre sí, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, étnicos, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo. Una fuente de problemas de comunicación en las organizaciones, es el hecho de que los grupos de personal, ingeniería, producción y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos más que con personas a las que no comprenden.

Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia fricción, para evitar conflictos es frecuente que los grupos mantengan un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores al grupo; pero esto afecta en forma adversa la cooperación y el desempeño de la empresa.

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 lograr metas.

**C) BARRERAS CREADAS POR PERJUICIOS Y PREDILECCIONES.** Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos. Por ejemplo: adolescente, católico, ingeniero, ciudadano de edad avanzada son imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

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

No es fácil ocultar prejuicios o predilecciones, pero esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que éstas provocan.

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otros de tipo situacional. Un hombre puede no tener prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en una posición fuera de lo que se perciben pueden surgir prejuicios o lo mismo sería 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.

**D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.** Las empresas son medios ambientes de desigualdad, la autoridad, la influencia, título, función, posición y "status" son solo unas cuantas de las 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. Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación descendente y en particular con la descendente; por ejemplo, los administradores consideran el cambio como productividad, penetración de mercado y utilidades; en cambio los subordinados lo interpretan como mayor responsabilidad, cambios en la seguridad y en el sueldo.

**E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.** Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones, cuando se programan en forma inapropiada con frecuencia no es lo que se esperaba. Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe, llega a su trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño. Usted escucha sus observaciones y le solicita el aumento. ¿ Cuáles son las posibilidades de lograrlo ? Claro que ninguna, por eso mismo algunas veces es deseable demorar el envío de información.

Sin embargo, es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para recibir, analizar y actuar de acuerdo a ella.

**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 más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensivas.

Otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases :

### G) BARRERAS GENERALES:

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Actuaciones inapropiadas.
- e) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- f) Decir la verdad a medias.

### H) BARRERAS ASCENDENTES:

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

### I) BARRERAS DESCENDENTES:

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

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

En las empresas las comunicaciones se mueven a través de los canales: Formal e Informal (conocidos como chismes).

## 2. CANALES FORMALES DE LA COMUNICACION.

Los canales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripción de puestos, asignación de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos. EJEMPLOS: Los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

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 objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información.

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

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. La retroalimentación a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma apropiada.

Además de la comunicación 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.

## 3. CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (Rumores).

Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas. Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando.

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad. Uno de los privilegios que estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia

surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:

\* Se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, no se les debe mentir.

\* Los supervisores deben anticipar qué tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados; con esto se pueden minimizar los problemas.

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 TRANSMISION.** 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 asignan significados diferentes a las palabras.

Es importante orientar el mensaje hacia el receptor, 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. Si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados se sientan resentidos o menospreciados. La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores.

Otra cuestión 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 efectivos deben realizar sus conocimientos buscando siempre éxito de ellos, otro factor importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar ya que puede irritar o distraer a quienes escuchan.

A continuación se presentan 2 técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

- 1.- Pedir a la persona que repita el mensaje y lo que significa.
- 2.- Juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

Se pueden desarrollar hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

- 1- Algunas personas no son muy hábiles para hablar, otras son muy parlanchinas; 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 esta 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.
- 3- Algunas personas 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 QUE SE DEBE DE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS:** Los supervisores como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa, aunque ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones, aunque la información que generalmente deben saber los empleados es:

1. La historia de la empresa, sus productos y/o servicios; como se desarrollan y comercializan.
2. Políticas y procedimientos de la empresa.
3. Planes de la empresa en los que se verán afectados.
4. 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 e inconformidades.
8. Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo.

9. La condición financiera de la empresa de una manera general.
10. Información acerca de los despidos temporales, sus razones y duración.

Solución a los problemas de Comunicación. Los diez mandamientos a la comunicación efectiva:

1. Piensa con la cabeza antes de hablar con la boca.
2. Razona lo que quiere decir y por qué lo quieres decir, antes de que en realidad lo digas.
3. Adapta lo que quieres decir a quien te está escuchando y a la situación.
4. Recuerda que en la forma que digas algo, -inflexión, elección de palabras, etc.- es tan importante como lo que dices.
5. Date cuenta que hay más comunicación de la que recibe el oído; tu cuerpo también dice algo con las expresiones y gestos de la cara.
6. Dilo con las necesidades del que escucha en mente, así es más probable que el mensaje sea recordado.
7. Obtén cierta retroalimentación del que te escucha para cerciorarte que el mensaje es entendido y aceptado.
8. Piensa en términos del efecto a largo plazo del mensaje sobre el que escucha y sobre la organización.
9. No lo digas si no quieres darlo a entender, respalda tus palabras con cierta acción.
10. Aprende a escuchar bien.

## **SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS**

### **1. ENTREVISTAS DE SELECCION.**

En la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación en el proceso de selección; en ocasiones participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados. El costo de reclutamiento ha ido aumentando en los últimos años, así también es común el hecho de cada vez escasean más los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las empresas. 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 una tarea.

Las empresas deben decidir si invierten dinero en un reclutamiento y selección.

**A) TECNICAS DE LA ENTREVISTA.** En el proceso de selección de personal, son dos métodos que con frecuencia se utilizan y son: Las entrevistas dirigidas y las 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 es que el entrevistador se asegura de obtener información requerida para evaluar la posible selección. Una desventaja del método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas y tiende a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

La Entrevista no Dirigida es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades; para descubrir cómo y qué piensa y siente la persona que se entrevista. Este tipo de entrevista es más fácil 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 evitar expresar aprobación o desaprobación aunque sea solicitado por algún aspirante.

Esta técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

Una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes porque requiere de respuestas y preguntas específicas, que se han identificado como importantes en el proceso de selección.

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

**NORMAS PARA PREPARAR Y CONDUCIR UNA ENTREVISTA CON EXITO:**

- \* Establecer un plan de estudio de entrevista.
- \* Tener en mente los requerimientos del puesto.

\* Tener presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.

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

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

**C) CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.** La capacitación y 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, un saludo fuerte de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Una breve conversación introductoria acerca de algún interés del solicitante pueden hacer que éste comience a hablar y establecer un ambiente de armonía, en la entrevista el supervisor debe intentar saber acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante.

Los supervisores deben estar familiarizados con las prácticas de igualdad de oportunidades y de no hacer preguntas que violarían la ley; se debe de informar a los solicitantes acerca de las políticas y estructura de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño.

Cuando se entrevista es importante tomar las notas mentalmente, para no aumentar la ansiedad del solicitante.

**D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.**

a) El denominado efecto de Halo. Las personas tienen una tendencia a identificarse con personas que les son similares física, psicológicamente y socialmente. En la medida en que las personas son diferentes los prejuicios afectan la efectividad .

b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado. A partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron, el entrevistador puede concluir o hacer generalizaciones excesivas.

- c) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo. Con frecuencia se aburre.
- d) Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.
- e) Exceso de comparación con los empleados actuales. Sería ideal contratar personas que provinieran de antecedentes sociales, económicos, culturales, etc. similares; pero se debe entender que nuestro país está conformado por personas muy distintos , por lo tanto la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe: Considerando los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo, reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.

## **2. ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.**

El objetivo, es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. La principal responsabilidad de orientación recae en los especialistas de personal, eso es un error, la responsabilidad debe recaer en los supervisores.

La orientación no es una actividad de una sola ocasión para nuevos empleados, no debe ser limitada a la revisión de una lista de verificación de las informaciones que es necesario comunicar; la probabilidad de que ocurran problemas se reduce.

La orientación comienza aún antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo. Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo. Se debe alentar a los empleados que tendrán contacto con el personal de nuevo ingreso para que los ayuden al período de ajuste.

### **OBJETIVOS DEL PROCESO DE ORIENTACION:**

- A) Ayudar a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.
- B) Facilitar la aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- C) Minimizar el surtimiento de problemas al inicio y en el futuro.

### **PROCEDIMIENTOS UTILES PARA ORIENTAR A NUEVOS EMPLEADOS:**

1. Presentarlos con sus compañeros de trabajo.
2. Tener las herramientas, equipo, uniformes que necesitan.
3. Informarles acerca de su puesto y de sus expectativas en términos de desempeño.

4. Proporcionarles la información esencial acerca de la empresa y sus productos o servicios.
5. Proporcionarles una visita a las instalaciones de la planta.
6. Observar que sepan donde esta ubicado el reloj en donde se registran las entradas, así como el comedor, baños y áreas de estacionamiento.
7. Proporcionarles el manual de la empresa, así como las políticas y procedimientos de personal.
8. Si la empresa se sindicaliza, informarles sobre las obligaciones y compromisos con el sindicato.

### **3.CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.**

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y aceptable está implícita en la necesidad de cambiar. No se debe de capacitar a los empleados solo en ciertas áreas, para que así puedan adaptarse a nuevas situaciones.

Desde la perspectiva de los empleados, la capacitación y desarrollo ayuda a satisfacer necesidades de autoestima, seguridad, economía, socialización y logro. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto y largo plazo.

Se pueden identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los objetivos de capacitación y desarrollo; la diferencia entre éstos 2 términos es que la capacitación es el aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel de desempeño aceptable; mientras que el desarrollo del empleado debe de entenderse como su superación y mejoramiento como miembros de la empresa y como seres humanos.

Los programas más comunes sobre capacitación y desarrollo son:

- a) Capacitación por Inducción.
- b) Capacitación hacia nuevas técnicas.
- c) Capacitación por equipos y procesos.
- d) Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- e) Capacitación correctiva.

Dentro de cualquiera de estos programas deben lograrse 3 objetivos interrelacionados y son :

1. Desarrollar en los entrenados capacidades técnicas para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficacia 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 porqué deben hacerlo.

3. Ayudarlos a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales.

### **A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION:**

1-Para el supervisor: Al participar en la capacitación interactúa con los empleados y obtiene conocimientos acerca de las necesidades, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados.

2-Para los empleados: Son más confiables y tienen más confianza en sí mismos por lo tanto requieren de menor supervisión para el control.

### **B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:**

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores. Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar a sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

### **C) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION:**

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- \* Aumentar la producción
- \* Operar nuevos equipos
- \* Mejorar las técnicas existentes
- \* Mejorar el liderazgo
- \* Reducir accidentes

Es posible que el mejor enfoque sean simulaciones en equipo electrónico, pero su costo es elevado, 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 presentes que los empleados no siempre desean la capacitación, aunque debieran considerarla como una oportunidad y no como un castigo. La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que puedan ponerse en práctica.

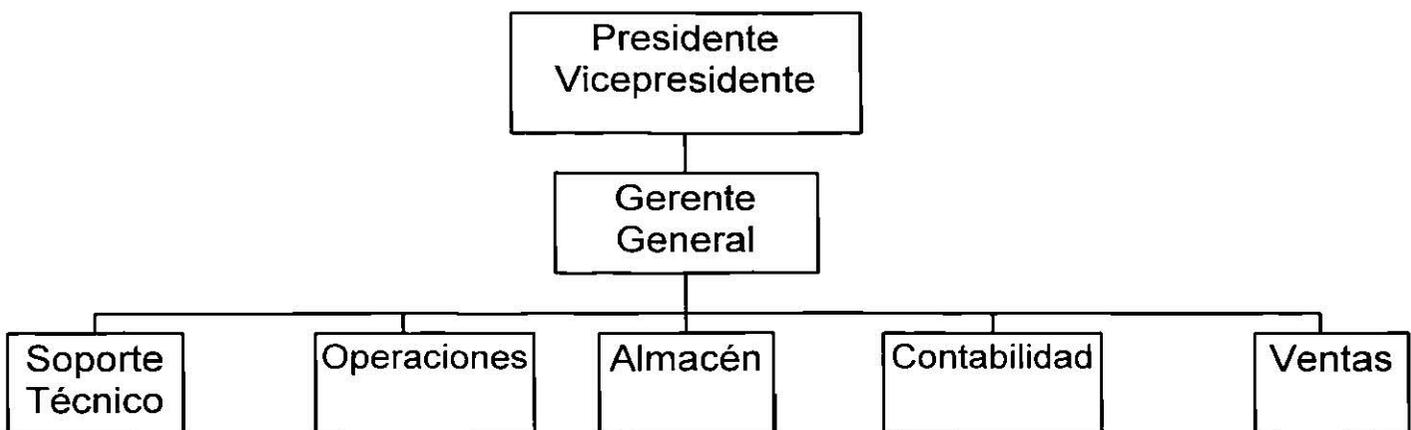
El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones. La capacitación debe traducirse en desempeño del puesto. El seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes.

A continuación se enumeran algunas preguntas que las empresas deben considerar al elaborar un programa de capacitación:

- \* Objetivos básicos de la capacitación.
- \* Cómo satisficará la capacitación las necesidades de la empresa y de los empleados.
- \* Qué métodos se deben utilizarse (libros, conferenciar, etc.).
- \* Cómo puede motivarse a los empleados para que participen.
- \* Cómo se seleccionará a los empleados que participarán.
- \* Si la empresa es sindicalizada, cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación.
- \* Lugar, duración del programa de capacitación.
- \* Se pagará a los empleados por el tiempo que dure la capacitación.
- \* Cuando se pondrá en práctica la capacitación.

## CASO PRACTICO

El caso práctico es referente a una compañía llamada MEXICO, creada hace 5 años, dedicada a la venta de equipo de cómputo a personas que hacen compras al mayoreo, como se observa en el siguiente organigrama la empresa cuenta con varios departamentos:



Soporte Técnico (donde se verifica el buen funcionamiento de la mercancía y es entregada a los clientes previa factura), de Operaciones (o departamento de compras donde se recibe la mercancía para posteriormente ser vendida), de Contabilidad y también el departamento de Ventas del cuál les voy a hablar.

Específicamente trataré sobre el área de ventas; la cuál la dirige el jefe inmediato así como de igual manera la gerente general; quien es

la que tiene la última palabra en cuanto a cualquier tipo de decisión que influya o pudiera influir en las ventas que allí se realizan.

En ventas trabajan ocho señoritas, de las cuáles tres son del área de ventas foráneas y cinco de ventas locales. El problema que aquí se presenta es por su alto índice de deserción, en un período de seis meses del personal que allí labora cuatro de las personas que empezaron a trabajar en el mes de Abril solo una persona sigue trabajando, y de las que entraron en sustitución de ellas, dos ya no están.

Las vendedoras reciben capacitación previa, aunque conforme van presentándose los problemas o dudas ellas las resuelven, con su propia iniciativa y al principio asesorándose de sus compañeras con más experiencia y también aunque en menos ocasiones con su jefe inmediato.

El trabajo que en el área de ventas tienen que desempeñar es atender a los clientes vía telefónica y simultáneamente a los personas que acuden al negocio; explicándoles cuando les piden algún producto si es compatible con otros equipos que se manejan allí,

efectuar las cotizaciones y los pedidos así como enviar vía Fax con las promociones de la semana de los productos que tienen precios más bajos a los clientes que tiene asignado cada vendedora.

Si les solicitan solamente por teléfono la cotización de la posible compra de algunos productos, se elabora y es enviada a los clientes por medio de fax. Si el sistema falla las cotizaciones tienen que efectuarse manualmente en vez de hacerlo utilizando computadora; esto es diariamente de Lunes a Sábado.

Su trabajo es tensionante ya que tienen que atender a varios clientes a la vez, por lo tanto las vendedoras tienen que hablar con muchos clientes y ser corteses aunque ya estén cansadas de estar trabajando.

Aunque el problema que origina que las vendedoras se vayan de la compañía es que, regularmente nunca salen a la hora de salida; siempre mínimo es 1 hora más tarde y constantemente tienen muchas juntas; algunas son exclusivas para las vendedoras. Las juntas son para hablarles de los avances o de algún problema relacionado con la empresa y, además presionar a las vendedoras de

alguna manera para que efectúen más ventas, o que algún producto nuevo tenga mayor aceptación.

Por lo tanto las presiones se van acumulando y tarde o temprano los empleadas se van. Lo mismo sucede con el departamento de soporte técnico y con el área de contabilidad; ya que se cansan de tener que ir hasta los domingos y más horas de lo establecido, de lo cuál al igual que las vendedoras no reciben ningún pago extra por sus labores, por lo que muchos trabajadores deciden irse, ya que en otras empresas les pagarán más. Eso mismo lo han confirmado dichos empleados antes de cambiarse a otro trabajo, donde recibirán mejor o quizás igual sueldo, sin ir los fines de semana y algunas veces desempeñando las mismas actividades.

Las vendedoras aunque reciben órdenes de su jefe inmediato, dependen de las estrategias que les indique que hagan la gerente general. Notablemente es ella quien constantemente les exige que vendan más, indicándoles por medio de gráficas las ventas que han efectuado semanalmente, es por eso que su jefe inmediato siempre que puede apoya a las vendedoras para que no se sientan inconformes con su trabajo.

Como se puede observar, las presiones que reciben aunado a sus pocos descansos y la baja compensación en sus pagos hace que los empleadas decidan irse hasta con la competencia donde puedan recibir un sueldo mejor; es decir proporcional a su desempeño y al manejo de horas extras si fuesen necesarias. Por otro lado, las juntas que se llevan a cabo tienden a hacerlas sentir algo confusas, ya que mientras la gerente les dice a las vendedoras que necesitan hacer más ventas; en las reuniones cuando acuden los dueños les dicen que su desempeño es aceptable y, terminan por creer que la gerente no les dice la verdad.

**ALTERNATIVAS DE SOLUCION :**

A) Se nota que la comunicación no es la adecuada; ya que mientras el patrón piensa que algo es bueno, la gerente comunica que no lo es, por lo tanto no existe un total acuerdo, ocasionando desconcierto entre sus empleadas y una baja en la moral; y aunque la función del gerente es coordinar a las personas y a los recursos con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, también es motivar y poseer habilidades que permitan que los empleados cooperen para cumplir las metas de la organización, en éste caso la gerente no está procediendo adecuadamente; así es que la gerente debería ser más clara y decirles a

las vendedoras que aunque sus ventas no son del todo excelentes, pues no están tan mal y así mismo darles algunos cursos de capacitación donde las vendedoras puedan aprender nuevas técnicas y mejorar su desempeño; por lo tanto podrán pensar que pueden mejorar sus ventas y no por el contrario que aunque se esfuercen no aportan ningún beneficio a la empresa.

B) Otra alternativa es que la comunicación se mejore también descendientemente, donde analicen jefe y gerente las técnicas que los empleados deben aplicar para optimizar su desempeño y, si éste es el adecuado hacerles saber para que lo sigan aplicando, ya que si uno piensa que está mal y el otro que está bien, no beneficiaran ni a empleados ni a empresa con esas actitudes que ni corrigen errores ni harán que las buenas técnicas se sigan aplicando.

C) Una última alternativa es que los empleados y jefes se comuniquen entre sí y aclaren sus obligaciones y deberes, ya que los patrones podrán sugerir sistemas de capacitación que vayan mejorando el desempeño de sus empleados e ir familiarizando a las nuevas vendedoras con técnicas; así como empleados aclarar con sus patrones horarios de trabajo, o de si recibirán o no pago por su tiempo extra; ya que así estarían conscientes de que no se les va a pagar más de lo estipulado o cada cuando sí, y no

creerán que es necesario buscar otro trabajo donde se respeten sus derechos.

## BIBLIOGRAFIA

1. Memorias del curso de la Administración y la Supervisión Efectiva de Personal.

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

Universidad Autónoma de Nuevo León.

2. SUPERVISION,

Guía Práctica para la Administración de Primera Línea.

Stan Kossen. Editorial CECOSA.

