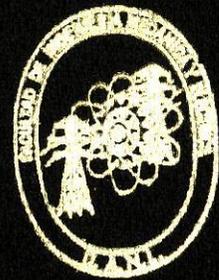
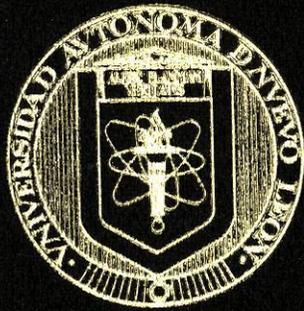


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA PROFESIONAL  
LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DEL PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS  
PRESENTA  
LAURA NELLY DOMINGUEZ ROSALES

ASESOR  
CAT. ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, ABRIL 1997

T

HF554

D6

1997

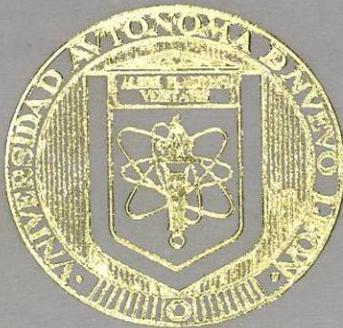
C.1



1080097012

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA PROFESIONAL  
LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DEL PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS  
PRESENTA  
LAURA NELLY DOMINGUEZ ROSALES

ASESOR  
CAT. ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, ABRIL 1997

T  
HF5549  
D6  
1997  
ej.1



## **DEDICATORIA.**

En especial a Dios Nuestro Señor, he terminado una etapa más de mi vida.

A mi Padre, aunque físicamente no esta, esto me a ayudado a valorar mis estudios e impulsarme a seguir adelante.

A tí Madre por su sabios consejos y por el apoyo moral que siempre me brinda.

A Oscar (mi novio) porque siempre ha estado conmigo durante toda mi carrera.

A mis Maestros que gracias a sus enseñanzas he logrado este gran exito.

A mis Hermanas y Amigos (as) por su apoyo, comprensión y sobre todo por su amistad.

*Laura N. Domínguez Rosales.*

<b>I.- JUSTIFICACION.</b>	1
<b>II.- INTRODUCCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.</b>	2
1.- FUNCIONES DE SUPERVISOR.	2
2.-ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.	3
<b>III.- COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.</b>	5
1.- ESTILO DE DIRECCION.	6
A) EL AUTOCRATA CONSUMADO.	6
B) EL ESTILO PATERNALISTA.	7
C) EL ESTILO INDIFERENTE.	7
D) EL ESTILO DEMOCRATA.	7
E) EL ESTILO DE RIENDA SUELTA.	8
F) LIDERAZGO SITUACIONAL.	8
<b>IV.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.</b>	10
1.- BARRERA DE LA COMUNICACION EFECTIVA.	10
2.- BARRERA EN EL LENGUAJE.	10
3.- BARRERA CREADAS POR PREJUCIOS Y PREDILECCIONES.	11
4.- BARRERA CREADAS POR EL PUESTO.	11
5.- BARRERA CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.	11
6.- BARRERA CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.	11
7.- BARRERA GENERALES.	12
8.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.	12
A) CANALES INFORMALES DE LA COMUNICACION.	13
B) EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION.	13
C) LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.	14
<b>V.- SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.</b>	15
1.- ENTREVISTA DE SELECCION.	15
2.- TECNICA DE ENTREVISTA.	15
3.- PREPARACION DE ENTREVISTA.	16
4.- CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.	16
5.- LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.	17
6.- ORIENTACION A LOS NUEVOS EMPLEADOS.	17
7.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.	18
8.- BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.	19
9.- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.	19
10.- ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.	19

<b>VI.- CASO PRACTICO.</b>	21
A) HISTORIA.	21
B) ORGANIGRAMA	21
C) DATOS GENERALES.	22
D) DESARROLLO DEL CASO.	23
E) ALTERNATIVAS DE SOLUCION.	24
<b>VII.- BIBLIOGRAFIA.</b>	25

## ***JUSTIFICACION***

## **I.- JUSTIFICACION.**

La administración y la supervisión son esenciales en la organización van de la mano una de la otra. Cada una de ellas lleva un toque especial para el funcionamiento y el éxito de una empresa.

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

## II.- INTRODUCCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor. Más sin embargo, los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

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.

¿Cuál es la diferencia que existe entre un administrador y un supervisor?

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

Los puestos de supervisión suelen ser denominados : capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

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

Los supervisores representan 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.

Se pueden seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. La transición de pasar de ser uno de los empleados a ser supervisor es difícil.

### 1.- FUNCIONES DE SUPERVISION

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.

La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones totales o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura y de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.

Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables si no necesarios. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

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

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

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

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

d) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración.

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

f) Los supervisores deben dar créditos a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.

g) Los supervisores deben aceptar responsabilidades parcial por el fracaso de sus empleados.

h) Los supervisores deben ser justos y objetivos.

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 intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible; sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

k) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.

l) Los supervisores deben comunicar a los empleados la siguiente idea : “Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo”.

m) Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

n) De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.

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

o) Los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados.

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

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

### III.- COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

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

Los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar.

#### *Los Líderes Como Individuos Que Discriminan*

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

Los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicias.

#### *Evolución De Los Estilos De Liderazgo*

Los estilos han ido variando através del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo ó 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.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, se utiliza para beneficiar más que para dañar.

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritario hasta los altamente participativo son debidos principalmente a :

- La tendencia excesiva, a la igualdad.
- Las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientales de trabajo y prácticas justas de empleo.
- Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- Competencia nacional y extranjera.
- Disminución de los márgenes de utilidad.
- Los sindicatos y su poder.
- Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- Los niveles superior de educación formal de los administradores.

#### *Cambio De Actividades En El Lugar De Trabajo*

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

Los emplados esperan más de la experiencia de trabajo y cuando no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad. Los supervisores deben dirigir de manera que se logren las expectativas de los empleados.

Se debe de considerar algunos factores y condiciones al determinar si el estilo participativo puede ser práctica, con éxito, y son los siguientes :

a) Algunos puestos son potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estandar de operación, no se puede aplicar la administración participativa.

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

c) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad.

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

e) La empresa debe apoyar éste método de dirección; pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de éste método será difícil en practica.

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

## 1.- ESTILO DE DIRECCION (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).

Los dos estilos de liderazgo de que hemos hecho referencia son : Autócrata y Demócrata.

### A) EL AUTOCRATA CONSUMADO.

Para dirigir el grupo éste se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza una forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Tipos de fuente de autoridad que todo supervisor debe conocer y desarrollar :

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

*Liderazgo* : Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

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

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

El supervisor reúna los tres tipos de autoridad : formal, personal y profesional.

“Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarle quien es el jefe”, es la frase más común de los autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso “la única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos

con el despido”. Este tipo de supervisores no prepara ni capacita a sus empleados; confunden el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

*Posibles reacciones del grupo :*

*Sumision 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 fuera sus hijos. Se le ha llamado también “manipuladores” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de “lavarles el cerebro”; a fin de que haga solo lo que él quiere y como él quiere “por las buenas”. Su actitud es de “vender la idea” y, en general, despierta afecto y simpatía.

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

*Posibles reacciones del grupo :*

*La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.*

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

*Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.*

*Nadie desarrolla ideal positiva.*

## C) EL ESTILO INDIFERENTE.

Individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de sus empleados.

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

*Posibles reacciones del grupo :*

*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 mucho menos trabajo en equipo.*

*Nadie sabe que hacer ni que esperar.*

## D) ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA).

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

El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponda, es decir; afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

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

*Posibles reacciones del 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 y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.*

*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 participaciones y comprensión a través de la decisiones a que llega el grupo.*

#### **E) EL ESTILO DE RIENDA SUELTA.**

El líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos en la manera que crea que sea mejor. Un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

#### **F) LIDERAZGO SITUACIONAL.**

En realidad, el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presente en un momento dado (liderazgo situacional).

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

La manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requiere la empresa moderna :

<b>Supervisor Autocrata Tradicional</b>	<b>Supervisor Efectivo</b>
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
Dirige el esfuerzo individual	Inspira el esfuerzo del grupo
Fija todas las metas y las formas	Solicita la colaboración del grupo
Dicen "hagan eso"	Dice "vamos a hacer esto"

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

- ◇ Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades.
- ◇ Saben todos mis subalternos porqué es importante su trabajo.
- ◇ Saben cada uno de ellos porqué es importante su trabajo.
- ◇ Entiende cada uno de ellos porqué es necesario un cambio.
- ◇ Tiene motivo de queja mis subalternos.
- ◇ Qué debo hacer para reducirlos.
- ◇ Dan mas subalternos sugestiones para mejorar.
- ◇ Cooperan todos plenamente.
- ◇ Existe ausentismo entre subalternos.
- ◇ Trabajan mis subalternos lo mejor posible.
- 1. Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados.
- 2. Cómo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados.
  - Mejorando los métodos de capacitación.
  - Estimulando las sugestiones.
  - Dando más atención a cada subalterno.
  - Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás.
  - Haciendo más fáciles 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.

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

- Interesarnos auténticamente por las demás personas.
- "Sonreír, debemos recordar que ningún problema se resuelve con una mala cara.
- El nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que pueda escuchar, hay que llamarle por su nombre.
- Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demás para hablar de sí mismos.
- Debemos de hablar siempre de los 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.***

#### **IV.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.**

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 que las personas a quienes se transmite la información la reciba, la interprete y actúen de la manera que se pretende. Dicho en otras palabras, la comunicación con efectividad eventualmente pierde contacto con otros; los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra através de la comunicación.

La mayoría de los supervisores deben realizar un esfuerzo sincero para comunicarse con sus empleados, compañeros y superiores y lo deben hacer debido a que hay que reconocer que sin el continuo movimiento de información, los problemas resultan impedirán el logro de los objetivos.

La comunicación real significa que, al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas, también deben considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando los escuchan.

Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender. Sería muy frustrante saber que la comunicación ha sido mal entendida parcial o totalmente, después de que se pensó que se había comunicado en forma clara y directamente como fue posible.

EL originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual directa o indirectamente al receptor que se pretende. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

Apartir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó y si se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o como se deseada.

##### **1.- BARRERA DE LA COMUNICACION EFECTIVA.**

Es importante mencionar que le supervisor en sus relaciones con sus empleados debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personal; en una palabra, sentimiento.

##### **2.- BARRERA EN EL LENGUAJE.**

La educación, las influencias de compañeros y del hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación afecta el uso del lenguaje.

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

### 3.- BARRERA CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta.

Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas prejuicios o predilecciones.

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.

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.

En otras palabras, podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran más que su validez.

### 4.- BARRERA CREADAS POR EL PUESTO.

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

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

Con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración de mercado, los impuestos y las utilidades; en cambio, los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambio en la posición social, en la seguridad y en el sueldo.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencias es más seguro comunicar lo que el jefe quiere oír e inclusive nada. Otra razón de la renuencia que tiene los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se refleje en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

### 5.- BARRERA CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.

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

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado, es con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía.

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

### 6.- BARRERA CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por eso que el uso del espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exige más espacio o lo que puede denominarse círculo territorial.

Este ha sido un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva.

Barrera que se puede encontrar en la comunicación y son de tres clases : barreras generales, barreras ascendentes y barreras descendentes.

#### **7.- BARRERA GENERALES.**

Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.

Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.

Sentimientos de prepotencia

Territorialidad o inferioridad percibida.

Protección del mismo prestigio.

Actuaciones inapropiadas.

Ruido, distracción y falta de privacidad.

Agenda o mensajes ocultos.

Falta de claridad en intención y significado.

Malos hábitos de atención.

Decir la verdad a medias.

Barreras Ascendentes.

Intimidar a los empleados.

No darse tiempo para escuchar.

Mostrar falta de interés.

Aplicar un liderazgo débil.

Carecer de confianza.

Humillar a los empleados.

Barreras Descendentes.

Sospechas, temores.

Falta de confianza.

Tendencia a juzgar.

Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

#### **8.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.**

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

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

Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuados de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

La retroalimentación, que tiene lugar 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.

El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza informativa o directiva. La comunicación ascendente que resulta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones, quejas e inconformidades.

Se debe tener muy claro por medio de los supervisores que cuando un empleado expresa sentimientos negativos a través de otros canales creados por él mismo, como por ejemplo con la comunidad y a través de familia o de los amigos se deteriora la imagen de la empresa; y ninguna empresa desearía ser un empleado de último recurso debido a que tiene una mala imagen.

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existe canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectando por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en la empresa modernas.

## A) CANALES INFORMALES DE LA COMUNICACION.

La información que se mueve a través de los rumores tienden a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienden a tener la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que tienden o aspiran a una posición social o a la popularidad. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo una cuantas reglas simples:

1. Se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.
2. No se debe cometer ningún error de mentir a los empleados.
3. Los supervisor debe 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 estos se pueden minimizar los problemas, y esto es muy cierto ya que cuando los empleados no tienen la información precisa correspondiente al significado de los cambios ellos elaboran los propios.

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

Es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupo informales.

## B) EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION.

La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentran en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible

comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otros factores muy importante es el tono de voz con el que se dice las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son :

Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.

Se debe juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el habla detenga la comunicación.

Los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él.

Los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afectan su recepción e interpretación de la comunicación.

Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

### C) LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.

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

El tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber :

- ⇒ La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- ⇒ Las políticas y procedimientos de empresas que les afectan.
- ⇒ Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados.
- ⇒ Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- ⇒ Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción recompensas de la empresa.
- ⇒ Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- ⇒ Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidad.
- ⇒ Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
- ⇒ La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades.
- ⇒ Información acerca de los despidos temporales.
- ⇒ Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias lista de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

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

## **V.- SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.**

### **1.- ENTREVISTA DE SELECCION.**

En ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en puesto inapropiado.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del período de prueba, con frecuencia muestra una mayor probabilidad de convertirse en empleados problemas.

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

Cuando mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se realice la selección correcta.

Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para entrevistar son entre otros los siguientes :

“No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o del área de trabajo”

“Es demasiado caro”

“Se requiere demasiado tiempo”

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

### **2.- TECNICAS DE ENTREVISTA.**

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstos son :

- Las entrevistas dirigidas

- La entrevistas no dirigidas.

Una entrevista dirigida es un técnica en la que el entrevistador fórmular con anticipación preguntas específicas y guía la entevista haciendo tantas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer la pregunta que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y ésto tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad estan pensando.

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

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

Más sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitirán obtener mejores características de los solicitantes.

### **3.- PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA**

En el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadores.

Para preparar y conducir una entrevista con éxito :

\* Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.

\* Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuizado.

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

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

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

### **4.- CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Se pueden utilizar el vestido, títulos, ambiente del lugar y la disposición de los asientos para crear cualquier tipo de clima. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importante para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carreras a corto y largo plazo del solicitante.

Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importante al considerar si el puesto para el que el solicitante está siendo entrevistado satisficará sus necesidades y metas.

Es benéfico para todo hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

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

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

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente.

Cuando se termina una entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él y cuánto tiempo llevará establecer dicho contacto.

Muchas empresas se toman mucho tiempo para hacer el seguimiento de un solicitante o simplemente no hacer ningún seguimiento.

## 5.- PELIGRO QUE DEBE EVITAR EL ENTREVISTAR

Algunas cosas que debe evitarse al evaluar a un solicitante :

1. El denominado efecto de Halo. Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse mas con personas que les son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afecta la efectividad. Por ejemplo : a un supervisor le puede gustar o disgustar una minoría específica y un solicitante de ese grupo minoritario puede ocasionar que el supervisor esté consiente o inconsiente influido a favor o en contra de él.
2. Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.
3. Contratar personas que tienen capacidad notablemente superior para un trabajo.
4. Contratar personas que estan notablemente mal capacidad para un puesto.
5. Exceso de comparación con los empleados actuales.

## 6.- ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.

Cuando se orienta en forma apropiada a los nuevos empleados, se reduce en forma apropiada a los nuevos empleados, se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurre problemas con ellos. Un programa completo de orientación podría durar entre seis meses y un año.

Cuando se reubica geográficamente a personas recién contratadas, la empresa y los supervisores deben proporcionar asistencia en la reubicación.

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo. Se debe alentar además a los empleados que tendrán contacto con el personal nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en el transcurso del período de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos :

Ayudará a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.

- Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.
- Procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados.
- Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- Tener las herramientas, equipos, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
- Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
- Observar que los empleados sepan donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas de seguimiento los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente.
- Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

## 7.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

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

No es necesario capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de habilidad, también debe tener una amplia base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones.

La capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las 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 debe identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

La capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembro de la empresa y como seres humanos.

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

- Capacitación por inducción.
- Capacitación hacia nuevas técnicas.
- Capacitación por equipo y procesos.

- Capacitación por desplazamiento tecnológico.
- Capacitación correctiva.

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

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

## **8.- BENEFICIO DE LA CAPACITACION**

- Para el supervisor :

Cuando los empleados participan en la capacitación de empleados interactúan y por lo tanto llegan a conocerlo mejor.

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

- Para los empleados :

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

## **9.- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.**

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyo empleados no esten capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

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

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

## **10.- ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

Algunos objetivos específicos podrían ser :

- Aumentar producción.
- Operar nuevos equipos.

- Mejorar las técnicas existentes.
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación se pueden escoger empleados equivocados.

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 pueden ponerse en práctica.

La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

Las empresas deben considerar al elaborar un programa de capacitación :

¿ Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación ?

¿ Cómo satisficará la capacitación las necesidades de las empresa y los empleados ?

¿ Qué método deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc. ?

¿ Cómo puede motivarse a los empleados para que participen ?

¿ Cómo se seleccionarán los empleados que participarán ?

Si la empresa es sindicalizada, ¿ Cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación ?

¿ La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa ?

¿ Se pagará a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación ?

¿Cuál será la duración del programa de capacitación ?

¿ Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos ?

¿ Qué tan pronto se pondrá en práctica la capacitación ?

¿ Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación ?

¿ Quién dirige la capacitación ?

¿ En dónde tendrá lugar la capacitación ?

¿ Qué tipo de seguimiento tendrá lugar ?

Estas consideraciones no son exhaustivas, pero se incluye las más importantes que se deben contestar al momento de planear un programa de capacitación.

***CASO PRACTICO.***

## VI.- CASO PRACTICO.

### A) HISTORIA.

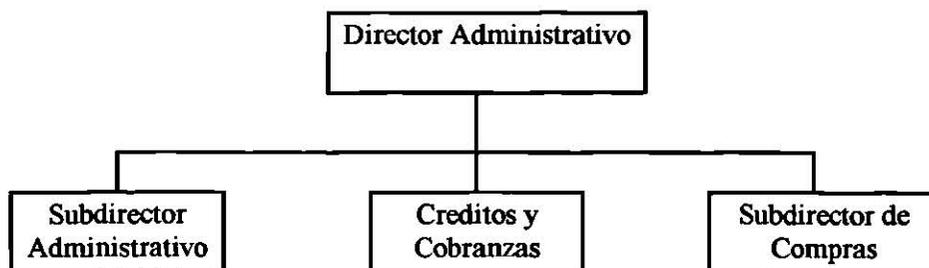
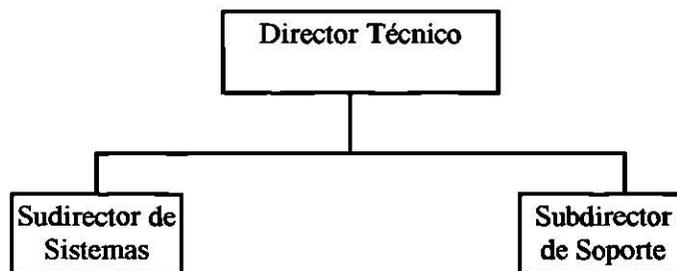
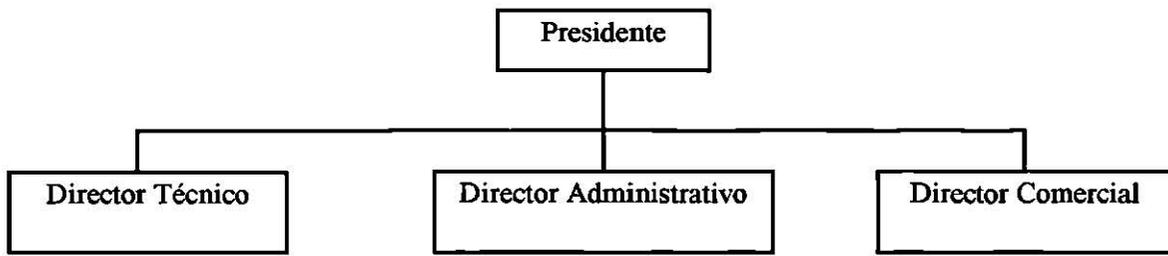
Fundada en 1985, Computación Integral es una empresa mayorista que, con origen y sede en Monterrey Nuevo León.

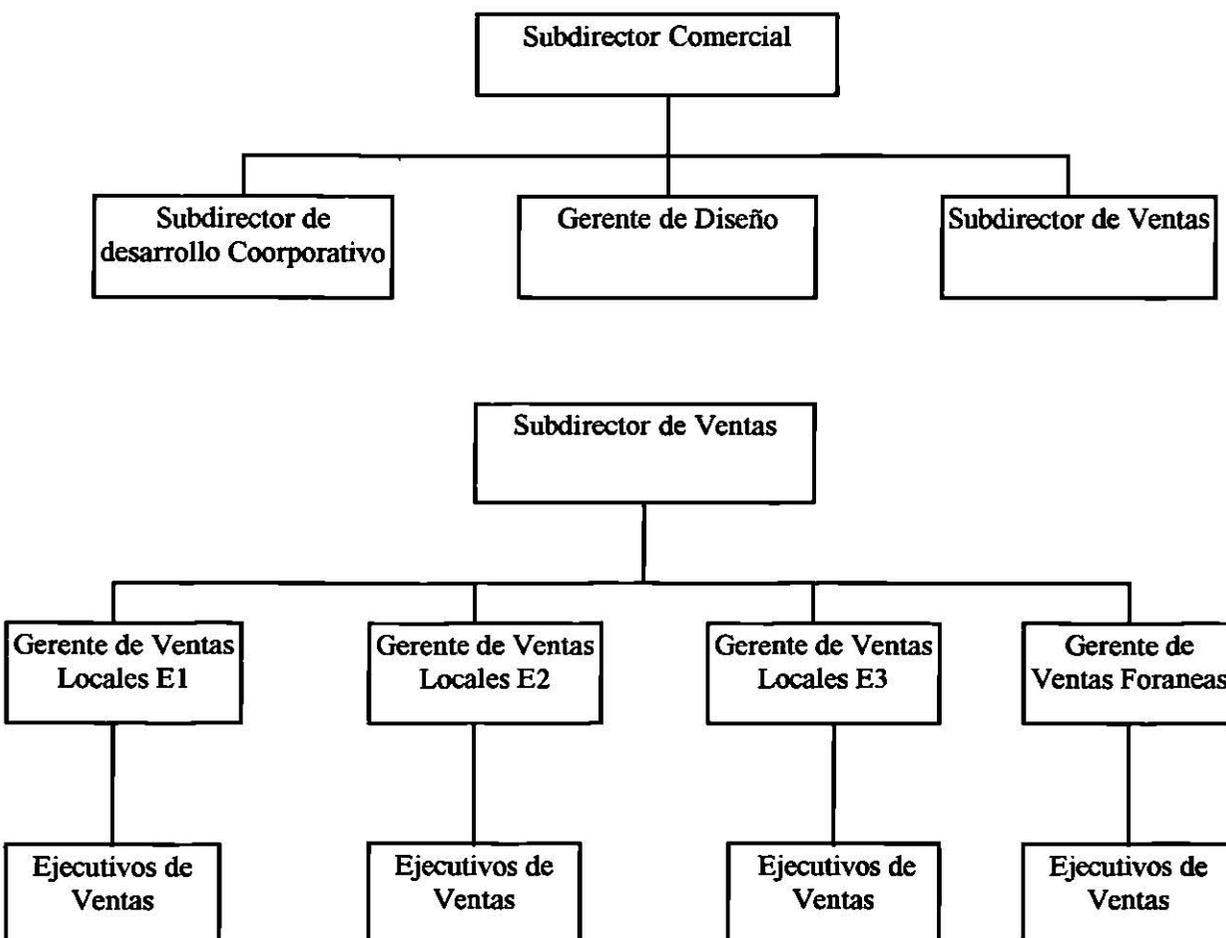
Su principal giro es la comercialización de equipo de cómputo, productos de redes, hardware y software.

Con centros de distribución en la ciudades de Monterrey, México, Guadalajara, Laredo, Texas y León.

Actualmente las marcas que más predominan son : Compaq, Digital, Texas Instruments, Epson, Okidata, Tektronix, Xircom, 3COM, Intel, D-link Motorola, NewCom, Media Vision, A-Vision, Daewoo, Novell Microsoft, entre otras.

### B) ORGANIGRAMA.





**C) DATOS GENERALES.**

<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Edad</i>	<i>Grado de Estudio</i>
Armando Cantú	Subgerente de Vtas	9 años	Casado	37 años	Universitario
Lidia López	Gerente de Vtas	5 meses	Soltero	23 años	Diseñadora
Monica Garza	Ejecutiva de Vtas	5 meses	Soltero	19 años	Técnica
Paula Rodríguez	Ejecutiva de Vtas	5 meses	Soltero	23 años	Universitario
Nora González	Ejecutiva de Vtas	5 meses	Soltero	24 años	Universitario
Sonia Montemayor	Ejecutiva de Vtas	4 años	Soltero	27 años	Técnica
Maria Solis	Ejecutiva de Vtas	1 año	Soltero	24 años	Universitario
Rosa Caballero	Ejecutiva de Vtas	5 meses	Soltero	24 años	Universitario
Gladis Salinas	Gerente de Vtas	6 años	Soltero	27 años	Universitario
Nora Pérez	Ejecutiva de Vtas	10 meses	Soltero	24 años	Universitario
Ambrosia Garza	Ejecutiva de Vtas	8 meses	Soltero	19 años	Técnica
Rocio Oliva	Ejecutiva de Vtas	8 meses	Soltero	25 años	Universitario

<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Edad</i>	<i>Grado de Estudio</i>
Lorena Valle	Ejecutiva de Vtas	10 meses	Soltero	22 años	Universitario
Norma Favela	Ejecutiva de Vtas	10 meses	Soltero	22 años	Universitario
Julieta Amorin	Ejecutiva de Vtas	4 meses	Soltero	24 años	Universitario
Bertha Espinoza	Gerente de Vtas	8 años	Soltero	28 años	Universitario
Maria Moya	Ejecutiva de Vtas	6 meses	Soltero	23 años	Universitario
Gloria Elizondo	Ejecutiva de Vtas	2 años	Soltero	24 años	Universitario
Alejandra Valdez	Ejecutiva de Vtas	1 año	Soltero	24 años	Universitario
Gristina Villarreal	Ejecutiva de Vtas	1 año	Soltero	25 años	Universitario
Laura Muñoz	Ejecutiva de Vtas	3 año	Soltero	26 años	Universitario
Maria Sanches	Ejecutiva de Vtas	1 año	Soltero	24 años	Universitario

#### D) DESARROLLO DEL CASO.

En la empresa hubo una mala selección de personal , del puesto Gerente de Ventas o Jefe de Grupo tiene a su cargo 2 Licenciadas en Informática, 2 Ingenieros Administradores de Sistemas y 2 Técnicas en Procesamiento de Datos todas egresadas.

En el departamento de ventas se estaba expandiendo, por tal motivo se requirio una persona para el puesto de Gerente de Ventas el cual iba a coordinar cinco ejecutivas de ventas, para formar el tercer equipo de ventas locales.

Se entrevistaron personas egresadas de la UANL, del Tecnológico y de la Universidad del Norte de carreras afines a sistemas.

Una persona del departamento de diseño recomendo para entrevista a una diseñadora de modas, nada que ver con el personal requerido, pero tenia experiencia en ventas, ella atendia una papeleria.

Por fin se hizo la contartación de ella y de cinco ejecutivas de ventas que ella iba a coordinar.

Ella no sabe de sistemas ni de equipo de cómputo.

Con el paso de un mes dos ejecutivas renunciaron tenian dos y cuatro años, ya era injusto que no las pusieran a ellas en ese puesto.

Hubo inconformidad por parte de dos ejecutivas más pero ellas siguen.

Al pasar de dos meses tres ejecutivas renunciaron ellas tenian poco menos entre cuatro y seis meses por las mismas razones.

En realidad todas las restantes sin exepción estan inconformes no solo por el puesto sino por el salario.

El Subdirector de ventas fue la persona que contrato y entrevisto a la diseñadora al parecer le cayo muy bien, anteriormente la entrevisto una de las Gerente de Ventas.

Esta persona que contrataron no tiene autoridad sobre las ejecutivas ni responsabilidad, ya que ellas pueden llegar a la hora que sea y salir, no van a los cursos.

## **E) ALTERNATIVAS DE SOLUCION.**

- **Capacitación.**

Requiere la adquisición de conocimientos para el desempeño de ese puesto.

- **Cambio de la persona a otro puesto.**

Esta es una buena alternativa ya que esta persona tiene conocimientos para el departamento de diseño.

- **Despido.**

Ya que dicha persona no tiene responsabilidad para este puesto y mucho menos autoridad.

## ***BIBLIOGRAFIA***

## **VII.- BIBILOGRAFIA.**

**-Administración  
Kontz / O'Donnell**

**-La Administracion Y La Supervision Efectiva Del Personal  
Ing. Jose Luis Arredondo Díaz  
Ing. Leopoldo Flores Yañez**

