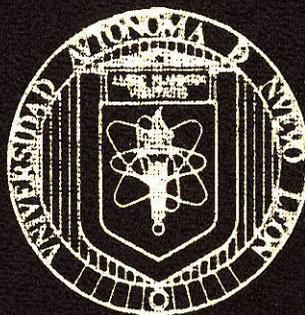


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA.



"LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL"

ING. LIZETH CANALES GONZALEZ

No. MATRICULA 540077

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO 1993

F
HF5549
.C36
1993
C.1



1080097041

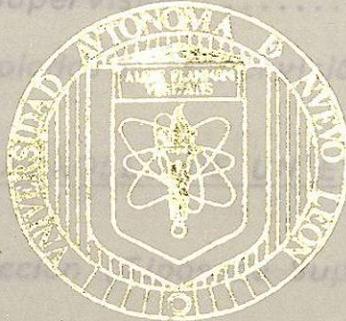
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA.

II. PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION. 2

2.1. Funciones de Supervisor 4

2.2. Actitudes apropiadas para un Supervisor 5



III. COMPRESION Y DESARROLLO DEL TIPO DE LIDERAZGO 6

3.1. Estilos de Dirección (de los Supervisores) 7

3.1.1. Autócrata Consumada 7

3.1.2. Estilo Paternalista 8

3.1.3. Indiferente 8

3.1.4. Estilo Democrata 9

3.1.5. Rienda Suelta 9

"LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION

IV. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS EFFECTIVA DEL PERSONAL" SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES 11

4.1. Barreras de Comunicación

4.1.1. Barrera a la Comunicación 11

4.1.2. Barreras en el Lenguaje 12

4.1.3. Barreras creadas por prejuicios y predilecciones 13

ING. LIZETH CANALES GONZALEZ

4.1.4. Barreras de Tiempo 14

4.1.5. Barreras generadas a través de los espacios 14

4.1.6. Barreras Generales 15



T
H+5549
C36
1993



INDICE

	<u>Página</u>
I. <u>JUSTIFICACION DEL CURSO</u>	1
II. <u>PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION</u>	2
2.1. <i>Funciones de Supervisión</i>	4
2.2. <i>Actitudes apropiadas de Supervisión</i>	5
III. <u>COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO</u>	6
3.1. <i>Estilos de Dirección (Tipos de Supervisores)</i>	7
3.1.1. <i>Autocrata Consumado</i>	7
3.1.2. <i>Estilo Paternalista</i>	8
3.1.3. <i>Indiferente</i>	8
3.1.4. <i>Estilo Democrata</i>	9
3.1.5. <i>Rienda Suelta</i>	9
IV. <u>MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES</u>	11
4.1. <i>Barreras de Comunicación</i>	
4.1.1. <i>Barrera a la Comunicación Efectiva</i>	12
4.1.2. <i>Barreras en el Lenguaje</i>	13
4.1.3. <i>Barreras creadas por prejuicios y predilec- ciones</i>	14
4.1.4. <i>Barreras generadas por manejo de tiempo</i>	14
4.1.5. <i>Barreras generadas a traves de los espacios</i> ..	15
4.1.6. <i>Barreras Generales</i>	15

4.2.	<i>Canales formales e informales de la Comunicación.....</i>	16
4.2.1.	<i>El uso del Vocabulario y Transmisión.....</i>	18
4.2.2.	<i>Lo que se debe comunicar a los empleados.....</i>	19

V. SELECCION Y ORIENTACION DE LOS EMPLEADOS

5.1.	<i>Entrevistas de Selección.....</i>	20
5.1.1.	<i>Técnicas de Entrevista.....</i>	20
5.1.2.	<i>Preparación para una Entrevista.....</i>	20
5.1.3.	<i>Conducción de una Entrevista exitosa.....</i>	21
5.1.4.	<i>Peligros que se deben evitar al entrevistar.....</i>	23
5.2.	<i>Orientación a nuevos empleados.....</i>	23

VI. CASO PRACTICO

6.1.	<i>Antecedentes y Datos Generales de la Empresa.....</i>	25
6.2.	<i>Organigrama.....</i>	27
6.3.	<i>Estructura de los puestos en la Empresa.....</i>	27
6.4.	<i>Problemática de la Empresa.....</i>	28
6.5.	<i>Soluciones.....</i>	30
6.6.	<i>Opción Personal.....</i>	31

JUSTIFICACION DEL CURSO

I. JUSTIFICACION DEL CURSO

Hoy en día, en el medio de trabajo, es importante establecer relaciones óptimas o un buen ambiente de trabajo entre el personal que labora.

Y considero que toda persona debe prepararse para tratar a todo tipo de personas, saber entenderlas y lograr que lleguen a realizar sus aspiraciones en su trabajo.

Al lograr hacer un equipo de trabajo que se siente integrado, podré obtener resultados de aceptación, apoyo, entrega, etc., y unido con otros factores - como aportación económica, incentivos, reconocimientos, prestaciones, los beneficiados serán todos, tanto la compañía como los mismos empleados.

También si logramos conocer las aspiraciones de los empleados y ubicarlos de acuerdo a sus habilidades alcanzaremos una gran fuerza en nuestros recursos humanos.

II. PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN

LA ORGANIZACION

Hoy en día la Administración alcanza todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier sociedad, persona u organización puede ligarse en la aplicación efectiva o negativamente de la Administración.

Es muy frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y deban ser corregidos o evitados mediante la aplicación de una efectiva y --acertiva administración. La administración es un proceso Universal aplicable a todos los aspectos de la vida.

Existe una creencia de que los supervisores son diferentes de los llamados --Gerentes y aún, en la literatura se pretende separar a los Administradores --por niveles de la Organización, como gerente, administrador, capataz, supervisor, etc. Toda persona que desempeñe papeles administrativos sin importar cuál sea su título son Administradores y realizan las mismas actividades básicas, en otras palabras se considera Supervisores a las personas que supervisan a otras en forma Directa.

La Supervisión de Personal es una parte vital del proceso administrativo, sin embargo a niveles superiores es frecuente utilizar la palabra Administrador. Con esta duda nos preguntaríamos ¿Cuál es la diferencia entre un Administrador y un Supervisor? y la diferencia la podemos encontrar algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que el Supervisor centra su principal función alrededor de las personas, mientras que el Administrador --se centra no sólo hacia las personas, sino también hacia el mercado, sucesos, tiempo, tecnología, máquinas y sistema tanto interno como externo de una --Organización.

Los Administradores participan en actividades como Supervisión, Administración, Ventas, Planeación, Capacitación, Desarrollo y Control. En cambio, los Supervisores pueden en algún caso participar en muchas o todas estas actividades, sin embargo, su principal actividad es hacer que el personal coopere. Los puestos de un Supervisor varían en alcance, contenido y aplicación, además dirigen las actividades de personal y suelen denominarse con diferentes nombres, como: Superintendente, Ingeniero en Jefe, Jefe de Oficina o Inspector, etc. Son de todas magnitudes, formas, antecedentes sociales, origen -- étnico, sexo. La palabra Supervisor proviene de la palabra "Super" que significa por encima y de la palabra "visión" que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

La Supervisión es el aspecto más complejo y difícil de la administración en la actualidad la supervisión enfrenta desafíos y recibe mayor atención, son en día el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura -- operativa y para los empleados representa a la Organización.

Se aplican muchos métodos para el control del personal y se reconoce que los seres humanos necesita de tensiones. La tensión puede estimular a los empleados a trabajar resultando satisfactorio para el Supervisor y para la Empresa. Los Supervisores son considerados al mismo tiempo Ing. en Producción y de la Conducta Humana, pero se cree que el Supervisor tiene la capacidad de -- contratar, promover, recompensar, disciplinar, despedir y ajustar las quejas de los empleados, sin embargo no es raro que las decisiones sean tomadas -- por el nivel superior y son los supervisores y no los especialistas quienes -- deben de contestar las preguntas cuando los empleados no cooperan.

Si los Supervisores actúan sólo como representantes de la Empresa los empleados no tendrían confianza en ellos, de igual manera, sería en el otro sentido,

los supervisores se encontrarían en una mala posición con sus superiores y - la propia empresa.

Las habilidades que se requieren en un Supervisor son diferentes de las que se necesitan para un trabajador hábil, debe quedar muy claro para los que - acepten ser supervisores, es que deben tener constante deseo de desafío y - la satisfacción que deja el puesto, aunque no sea monetaria.

2.1. **FUNCIONES DE SUPERVISION**

Se debe colocar a los empleados en puestos de Supervisión a aquellos que tienen las habilidades y las características para participar en la - Administración, ya que su principal función es crear medios de ambientes en donde las personas esten dispuestos a trabajar y a cooperar -- para alcanzar las metas propias del grupo de empresa, de la sociedad. Los Supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo y - por lo tanto para que sea efectivo un supervisor debe pensar y actuar como un supervisor.

Un Supervisor reúne 3 puntos importantes;

1. Son parte de un equipo de Administración, se les debe otorgar - la totalidad de derecho, privilegios, y posición de los administra- dores, y compartir sus sentimientos si están de acuerdo o en de- sacuerdo con algo.
2. La Administración y los asesores deben reconocer que algunas ve- ces deben cambiar sus opiniones para satisfacción de los empleados y supervisores; se deben entender que los supervisores están en la mejor posición para captar la fuerza de trabajo de los empleados.

3. *Se debe reconocer que el Supervisor también tiene desafíos y - exigencias, se les debe proporcionar capacitación dentro y fuera del trabajo como parte de su desarrollo. Los Supervisores necesitan asesoría, consejos y capacitación.*

2.2. **ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION**

- A) *Crear o facilitar la creación de clima de trabajo.*
- B) *Los Supervisores deben de aceptar las decisiones del nivel superior.*
- C) *Se debe guardar en privado los sentimientos personales sobre las políticas de la Empresa.*
- D) *Debe ganarse el respeto, confianza y aprecio de sus empleados.*
- E) *Deben dar crédito a los que realizan buen trabajo.*
- F) *Son responsables del desempeño de sus grupos.*
- G) *Deben ser justos y objetivos.*
- H) *Deben permitir cierta responsabilidad, autoridad o control sobre su trabajo, como sea posible, claro que considerando factores -- técnicos, seguridad, humanos, etc.*
- i) *Deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelectos y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional.*
- J) *El conflicto es inevitable, pero hay que controlarlo.*
- K) *Los Supervisores deben apoyar a los empleados en situaciones que esten en lo correcto.*

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

III. COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO

Las formas o papeles de liderazgo existen en grupos de organizaciones formales o informales, y las personas que dirigen, pueden lograr sus puestos de diferentes maneras como: votaciones, posesión, creándolos, etc.

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

Los Líderes tienen la responsabilidad de mantener el equilibrio entre las necesidades de la Empresa y las necesidades de los Empleados y así mismo las -- propias.

Los Estilos de Liderazgo varían desde el Autoritario, Directivos y No Directivos.

El Estilo Autoritario es cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo, sin darle algún derecho u oportunidad de cuestionar la orden.

El Estilo Participativo es un supervisor que discute diversos puntos de acción o tiene diálogo con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

En la actualidad la mayoría de las empresas al poner en práctica su autoridad muchos empleados piensan que debe hacer igualdad en privilegios, derechos, autoridades y también compensaciones y esto es conocido como orientación a la igualdad y esto no es compatible en un sistema capitalista.

- **Los Líderes como individuos que discriminan**

Las personas no desean ser tratadas igual que otras, lo que desean es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos y puesto que

desean que se les trate diferente, se debe discriminar. La Discriminación esta implícita en todo liderazgo, si no se discrimina se crea una mediocridad y se le dará mayor mérito a quien no lo merece y menos mérito a quien lo merece.

"El reto del Líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales y hacer que los empleados las perciban como justas; por eso se deben encontrar formas diferentes de tratar a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

Evolución de los Estilos de Liderazgos

Hoy en día no se puede tratar a los empleados en la misma forma que — hace unos años, los líderes han cambiado por muchas razones, desde los más autoritarios hasta los más participativos, y esto es debido a:

- a) Los valores sociales cambiantes, como tendencia a la igualdad.
- b) La legislación sobre los derechos del trabajador.
- c) Oferta y demanda del mercado del trabajo.
- d) Competencia Nacional y Extranjera.

3.1. ESTILOS DE DIRECCION (Tipos de Supervisores)

3.1.1. Autocrata Consumado

Para dirigir al grupo se apoya únicamente en su autoridad que da su organización formal y no en su persona.

Se debe saber que existen 3 tipos de fuentes de autoridad:

- a) Jefatura

Basado en fundamentos racionales y se apoya en la creenu

cia de la legalidad y legitimidad de las reglas de la Empresa y de los derechos de los Supervisores para emitir órdenes según su puesto.

b) Liderazgo

Fuente de Autoridad esta basada en fundamentos carismáticos de la persona y representa lo opuesto de la autoridad racional. Establece metas pero toma en cuenta las -- condiciones existentes y determinando lo que su grupo puede hacer.

c) Autoridad Personal

Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., debe de ser capaz de solucionar sus dudas y resolver sus problemas.

3.1.2. Estilo Paternalista

Trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce -- con ellos con suavidad, cariño, dominio y control con que lo -- haría con su propia familia, también es llamado "manipulador", puede no ser sincero pero trata de manejar a la gente. Usa su relación amistosa más que su autoridad.

3.1.3. Indiferente

Es un individuo que no toma responsabilidad alguna ni la de su empleado. Lanza la responsabilidad al primero que se le acerque.

3.1.4. Estilo Democrata

Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en su -- autoridad formal, sino en la autoridad informal que se deriva de su persona, sabe el proceso de influir en una persona.

Afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados, les proporciona el medio donde puedan desarrollarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos.

3.1.5. Rienda Suelta

No quiere decir ausencia de dirección, sin embargo los subordinados estan "libres" de alcanzar los objetivos en la manera -- que crean convenientes.

¿Cuál será el mejor tipo de Supervisión? y la respuesta es, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones y la mejor -- será en la realidad que el Supervisor pueda comprender y entender cada tipo de estilo y se acople a las características de su grupo.

Y nuestra última interrogante: ¿Cómo sabremos apreciar el éxito o fracaso con los subordinados?

1. *Si doy a cada uno de mis empleados*
2. *Si saben los empleados porque es importante su trabajo.*
3. *Saber cada uno porqué es necesario un cambio.*
4. *Si tienen motivos de quejas mis empleados, ¿qué puedo hacer para remediarlas?*
5. *Ellos mismos aportan ideas para que halla mejoras.*

6. *Cooperan todos plenamente?*
7. *¿Existen faltas?*
8. *¿Puedo mejorar las Relaciones Humanos con los Empleados? ¿Cómo lo puedo hacer?*
 - a) *Mejorando los métodos de Capacitación*
 - b) *Estimulándolos*
 - c) *Dando más atención a cada uno de ellos.*
 - d) *Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar.*
 - e) *Ganando la confianza de los empleados*
 - f) *Sabiendo más acerca de ellos.*
 - g) *Mostrando a cada uno los riesgos que puede encerrrar su trabajo.*

Nos podemos dar cuenta que el orden o el aseo, así como la amistad y - cooperación son necesarias en un lugar de trabajo. Esto ayuda, se cree entre los trabajadores un espíritu de Moral, ayuda y cooperación. Todo esto y muchas cosas más son los incentivos que se necesitan para poder vivir.

**MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES
SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES**

IV. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

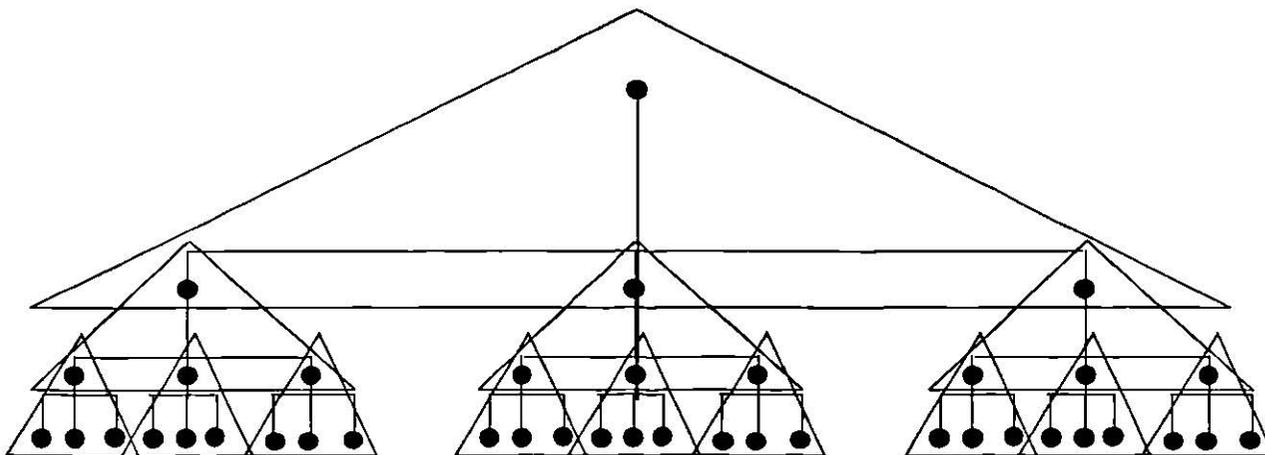
Algunas veces en la Comunicación, que tienen muchas fuentes de información y se transmite de muchas maneras, con frecuencia no transmite los resultados que se esperan.

Esto es por que en muchos de los problemas que presentan las Empresas, la Comunicación aparece como uno de los elementos principales de entre muchos otros.

Por esta razón, es necesario e importante que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

La comunicación será el proceso para distribuir las ideas de manera que otros las comprendan.

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



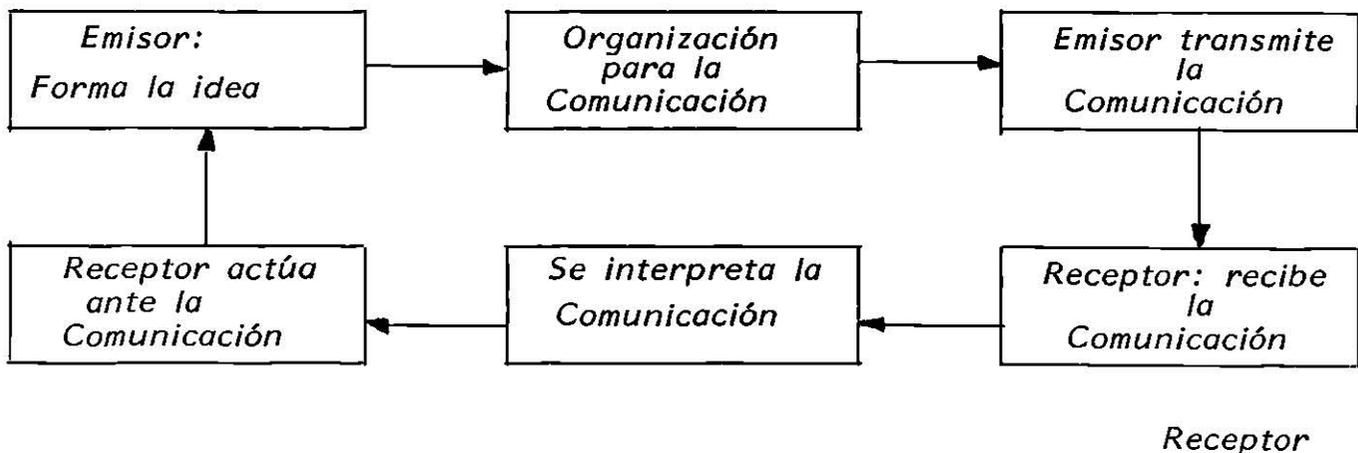
Sistema de Comunicación . Pivote-Enlace

El pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al Supervisor.

Para poder ser comunicadores efectivos, los supervisores deben ser escuchas efectivos. Y la comunicación se establece cuando el receptor actúa o reacciona en la forma esperada. Cuando la comunicación no así entendida total o parcialmente habría una frustración.

Aunque la comunicación es un proceso complicado, sigue una secuencia.

Emisor:



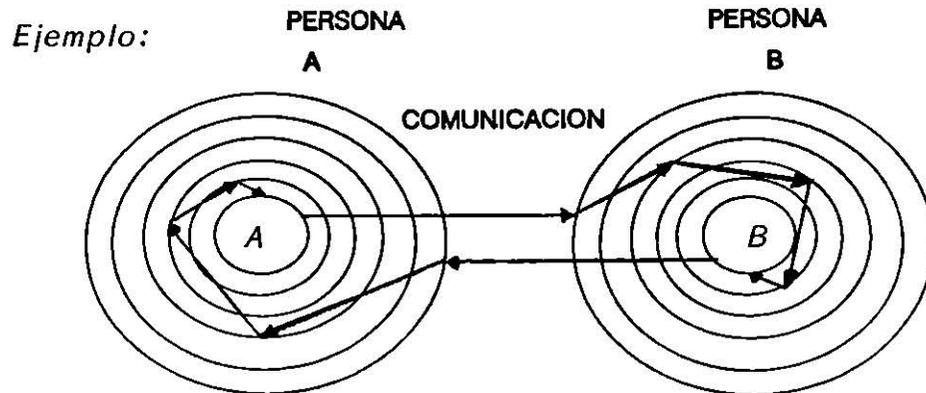
4.1. **BARRERAS DE COMUNICACION**

4.1.1. **Barrera a la Comunicación Efectiva**

Existen numerosas razones porque las personas no logran comunicarse en forma efectiva.

El Supervisor debe comprender que cada empleado contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias, en fin todo esto se pueden encerrar en una palabra "Sentimientos".

Estos sentimientos actúan como filtros, cada uno de los empleados observa e interpreta las cosas a través de estos filtros.



Cada círculo representa un círculo a través de los cuales se transmite o se recibe algo.

4.1.2. Barreras en el Lenguaje

El Lenguaje lo utilizamos de 2 formas hablado o escrito y es el medio por el cual las personas se identifican y se relacionan entre sí y el cual puede variar según el medio en el que se utilice como en la clase baja puede ser muy diferente a la clase alta.

Por esa situación vemos conflictos cuando el lenguaje de un grupo existen dificultades para comunicarse con los miembros de otro grupo.

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

Existen varios tipos de soluciones, uno de ellos puede ser que el mismo grupo busque la comunicación con personas exteriores al grupo.

La solución más apropiada para resolver los conflictos en comunicación, es simplificar el uso de lenguaje y obligar a las personas a trabajar juntas para resolver problemas comunes o alcanzar metas comunes.

4.1.3. *Barreras creadas por prejuicios y predilecciones*

Todas las personas tienden a adquirir parte de sus prejuicios antes de la edad adulta y durante toda su vida eliminan o esfuerzan estas predilecciones o prejuicios, además tienden a poner "estereo tipos" a las demás personas según su imagen o parecer.

Los Supervisores deben comprender tales razones y trabajar sobre ello para separarlo y controlarlo.

4.1.4. *Barreras generadas por manejo del tiempo*

Es el tiempo en que se realizan las comunicaciones, hablar o transmitir la información en el tiempo preciso.

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

Es más frecuente que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se utilice al recibir y analizar, esto puede influir en una competencia de mercados, negocios, etc. Una información no recibida a tiempo puede dar como resultados decisiones demoradas.

4.1.5. Barreras generadas a través de los espacios

Todas las personas tienen una conciencia territorial, esto -- que es el uso del espacio que es muy importante en la comunicación. Entre mayor posición tenga, mayor espacio se --- tendrá.

En un ambiente de trabajo, el espacio de la oficina, el espacio del escritorio, asientos, etc., es el área territorial con - la que se cuenta. Estos pueden aumentar o mantenerse igual. Una vez reconocidas las barreras hay que trabajar para superarlas, el reconocerlas es la mitad de la solución.

4.1.6. Barreras Generales

Ahora veremos otras barreras que se pueden encontrar en - la comunicación y son de 3 clases:

- a) Barreras Generales*
 - b) Barreras Ascendentes*
 - c) Barreras Descendentes*
- a) Barreras Generales*
- 1. Fallas en la comprensión de los motivos personales*
 - 2. Mostrar despreocupación y no aportar nada*
 - 3. Sentimientos de prepotencia*
 - 4. Superioridad o inferioridad*
 - 5. Protección del mismo prestigio*
 - 6. Ruido, distracción y falta de privacidad*

b) *Barreras Ascendentes*

1. *Intimidar a los empleados*
2. *No darse tiempo para....*
3. *Mostrar falta de interés*
4. *Aplicar un liderazgo débil*
5. *Carecer de confianza*
6. *Humillar a los empleados*

c) *Barreras Descendentes*

1. *Sospechas, temores*
2. *Falta de confianza*
3. *Tendencias a prejuzgar*

Esto nos indica que los supervisores deben revisar con cuidado todas las facetas del Proceso de Comunicación.

4.2. **CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION**

Uno es el canal "Formal" y el otro es el canal "Informal" comunmente conocido como "Chismes".

Los canales formales se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, de asignaciones de trabajo. Estos canales son fáciles de identificar por medio de los canales formales y responsabilidad como los son los Organigramas, Manuales de Políticas y Procedimientos de Operación.

Los Supervisores al utilizar los Canales Formales tienden a hacer mayor énfasis en el flujo descendente de la información. Es una comu-

nicación ascendente comienza en las partes más bajas de la Organización y sube hasta los niveles más altos. En esta comunicación ascendente se puede efectuar una Retroalimentación y nos sirve para determinar si lo recibido o comprendido por los empleados es en la forma correcta.

Hay que aclarar que la comunicación descendente es de naturaleza -- informativa y la comunicación ascendente es de naturaleza interrogante o de reporte.

Cuando la comunicación ascendente no funciona y se expresan los sentimientos, se puede desembocar en algo no deseado como un paro de trabajo, juicios legales, etc.

Canales informales de comunicación (rumores)

Los Supervisores efectivos aprenden a cultivar los rumores y los utilizan en forma que puedan ayudar a la empresa, a los empleados y -- a sí mismos.

Muchas de las personas que participan dentro de los rumores son los que aspiran a una popularidad.

Los Supervisores para poder evitar parte de estos conflictos debe -- usar ciertas reglas.

- 1. Establecer una relación de confianza*
- 2. No se debe nunca cometer el error de mentir*
- 3. El supervisor debe anticipar qué tipo de información dará más preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios.*

En la mayoría de las empresas existen personas que aprovechan su -- influencia o el poder de su información y lo llevan a cabo, aún a --

costa de la autoridad, prestigio e influencia de los supervisores. Estos empleados se valen de esto, ya sea para ganar mejor prestigio entre sus compañeros o para beneficio propio. Hay que tener mucho cuidado con ellos, porque pueden llevar a una confrontación de poder entre los empleados y supervisores.

4.2.1. El uso del Vocabulario y Transmisión

En las comunicaciones que se realizan en las Empresas exige el uso de lenguaje escrito y hablado, es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes.

Debemos tener presente que la mayoría de los Empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares, asignan significados diferentes a las palabras.

Notamos que es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de palabras, que las personas no comprenden puede ocasionar que las personas se decepcionen.

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje demasiado simple puede ocasionar que las empresas se sientan menospreciados. Es preferible, comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión también muy importante, es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones, señalamientos con los dedos, etc., pueden mejorar o deteriorar la comunicación.

Otro factor muy importante es el tono de la voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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

4.2.2. Lo que se debe comunicar a los empleados

Los Supervisores como líderes, tienen con mayor frecuencia más información que los empleados acerca de la Empresa y esta misma puede ser de carácter confidencial o delicada.

Los mismos empleados tienen mucha curiosidad acerca de cómo afectará la toma de decisiones sobre ellos.

Es importante aclarar que ninguna empresa es completamente abierta a sus empleados acerca de todas sus operaciones.

A continuación se muestra un tipo de información que generalmente necesitan y deben saber los empleados.

1. Historia de la Empresa, productos y/o servicios
2. Políticas y Procedimientos de la Empresa
3. Principales planes de la Empresa para efectuar cambios y la forma.
4. Forma en que los puestos encajan en la Empresa.
5. Cómo funcionan los sistemas de promoción
6. Que sepan a quién dirigirse para que escuchen sus quejas.
7. Información sobre el futuro de la Empresa
8. Condiciones financieras

**SELECCION Y ORIENTACION DE
LOS EMPLEADOS**

V. SELECCION Y ORIENTACION DE LOS EMPLEADOS

5.1. ENTREVISTAS DE SELECCION

Actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen poca participación. Es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de Empleados.

Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantener a nuevos empleados exceden de los beneficios que se obtienen de sus servicios; lleva tiempo aprender a llevar en forma correcta un trabajo nuevo.

También cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanece en el empleo mayor tiempo del período de prueba puede convertirse en empleados problema.

Al igual una Empresa que no incluye a los supervisores puede perder una colaboración muy valiosa para ésta.

5.1.1. Técnicas de Entrevista

Existen 2 tipos de entrevista:

- a) Entrevista dirigida.*
- b) Entrevista no dirigida*

a) Entrevista Dirigida

Técnica en el que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y puede guiar la entrevista haciendo estas preguntas:

Ventajas: El entrevistador está haciendo preguntas, ya previamente elaboradas.

Desventaja: El entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

b) La Entrevista No Dirigida

Es un método no estructurado, en el que hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en una forma más abierta según sus necesidades. Una entrevista no dirigida pretende saber cómo piensa y siente la persona que se entrevista. Necesita que el -- Entrevistador guie la conversación al tiempo que él escucha.

Cada tipo de entrevista puede servir en determinado tiempo; pero una combinación de las 2 técnicas permitirá obtener mejores características del solicitante.

5.1.2. Preparación para una entrevista

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

En una entrevista en el proceso de Selección ambas partes como solicitante y entrevistador debe salir ganadores.

Ahora se presentan unas normas para una entrevista con -- éxito.

- a) Establecer un plan de Estadío de Entrevista, información general.*
- b) Tener en mente los requerimientos del puesto*
- c) Hay que tener presente que la entrevista es una oportu-
nidad valiosa de exploración mutua.*
- d) Se debe tener disponible información no confidencial*

5.1.3. Conducción de una entrevista exitosa

Una de las primeras cosas que debemos tomar en cuenta, es que el solicitante se sienta cómodo y daremos el primer paso. Esto lo podemos lograr utilizando el vestido, ambiente del -- lugar, un saludo de manos, algo para crear un tipo de clima tranquilo y de confianza.

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasa- tiempo o intereses del solicitante pueden hacer que éste - - empiece a hablar.

En el curso de nuestra entrevista es necesario que el super-visor llegue a conocer algo acerca de las aspiraciones y me- tas a corto y largo plazo para determinar si el entrevistado satisfecerá sus necesidades y metas.

Hay que hacer notar que no es recomendable hacer anotacio- nes durante la entrevista, ya que esto causa ansiedad y -- preocupación del solicitante y éste puede perder el interés. Lo más aceptable es grabar los puntos más importantes mental- mente.

5.1.4. Peligros que se deben evitar al entrevistar

Los Supervisores efectivos deben tener cuidado de no perder su objetividad cuando entrevistan. Ahora evaluaremos algunos puntos importantes:

a) *Efecto de Halo*

Todas las personas tienen tendencias a identificarse y a relacionarse más con unas personas que con otras, puede ser porque son similares física, psicológica y -- socialmente, esto puede causar preferencia o prejuicios.

b) *No debe hacer generalidades acerca de un comentario - o una evasiva, más vale aclarar un punto que está con fusos o algunas dudas que después lamentarse por decisiones mal tomadas.*

c) *Contratar personas que están notablemente mal capacitadas.*

d) *Contratar personas que están excesivamente más capacitadas, porque pueden aburrirse del trabajo y terminar.*

e) *Exceso de comparación con los empleados actuales*

5.2. ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

a) *Ayudar a nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa.*

- b) *Facilitar necesidades de aceptación y seguridad*
- c) *Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro*

Los procedimientos pueden ser los siguientes:

1. *Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros*
2. *Tener todo el equipo, herramientas, uniformes, etc., a la mano para efectuar su trabajo.*
3. *Informar a los empleados acerca de su puesto*
4. *Proporcionar una visita a todas las instalaciones de la empresa*
5. *Programación de pláticas de seguimiento con sus supervisores*

C A S O P R A C T I C O

VI. CASO PRACTICO

6.1. ANTECEDENTES Y DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

EMPRESA: MONTAJES DE MONTERREY, S.A. de C.V.

Esta empresa se dedica a realizar los montajes para los eventos que se necesiten.

Estos montajes son estructuras de aluminio con manparas, diseñadas de tal manera, que al ser armadas en grupos de pequeñas islas forman los estands donde los expositores podrán ambientar y decorar a su modo para exponer sus productos, realizar algún evento, conferencia, presentación y realizar movimientos de compra y venta, etc.

También además de montar la Exposición, la empresa ofrece la facilidad de organizar eventos de alcance internacional, que son presentados en determinadas fechas.

La empresa ha tratado de ser lo más completa posible y contar con todo el equipo necesario desde alfombras para 3,000, 6,000 y 9,000 m² de exposición, material de aluminio, láminas de melamina, y equipo complementario y dentro de su personal: licenciados que desarrollen los eventos, equipo de computación para almacenar la información e ingenieros que lo manejen, asistentes, secretarias, etc.

Personas que forman la empresa: De 20 - 30 personas

Dueño: *Ing. José Luis Cabezas, 56 años, persona recia de mucha rectitud, justo y muy responsable, ordenado en sus cosas, hombre de mucha presencia, sencillo y gusta de dar lo que le corresponde a cada quien.*

- Coordinadoras:
- *Lic. Laura Vázquez, 23 años, soltera, responsable, alegre, poco dinámica, soñadora, tenaz y espíritu de trabajo.*
 - *Lic. Claudia García, 24 años, soltera, responsable, tenaz, dinámica, decidida, espíritu de lucha, persona de carácter.*
 - *Lic. Claudia Guerrero, 24 años, soltera, responsable, trabajadora, no muy sociable, le gusta trabajar sola, antepone sus ideas, intereses y saca su trabajo adelante.*
 - *Lic. Teresa Rodríguez, 23 años, soltera, responsable, trabajadora, alegre, muy creativa y exigente, sociable, con poder de convencimiento.*
 - *Lic. Margarita, 29 años, casada, responsable, --trabajadora, maternalista, obsesiva, sociable, tiene autoridad profesional.*

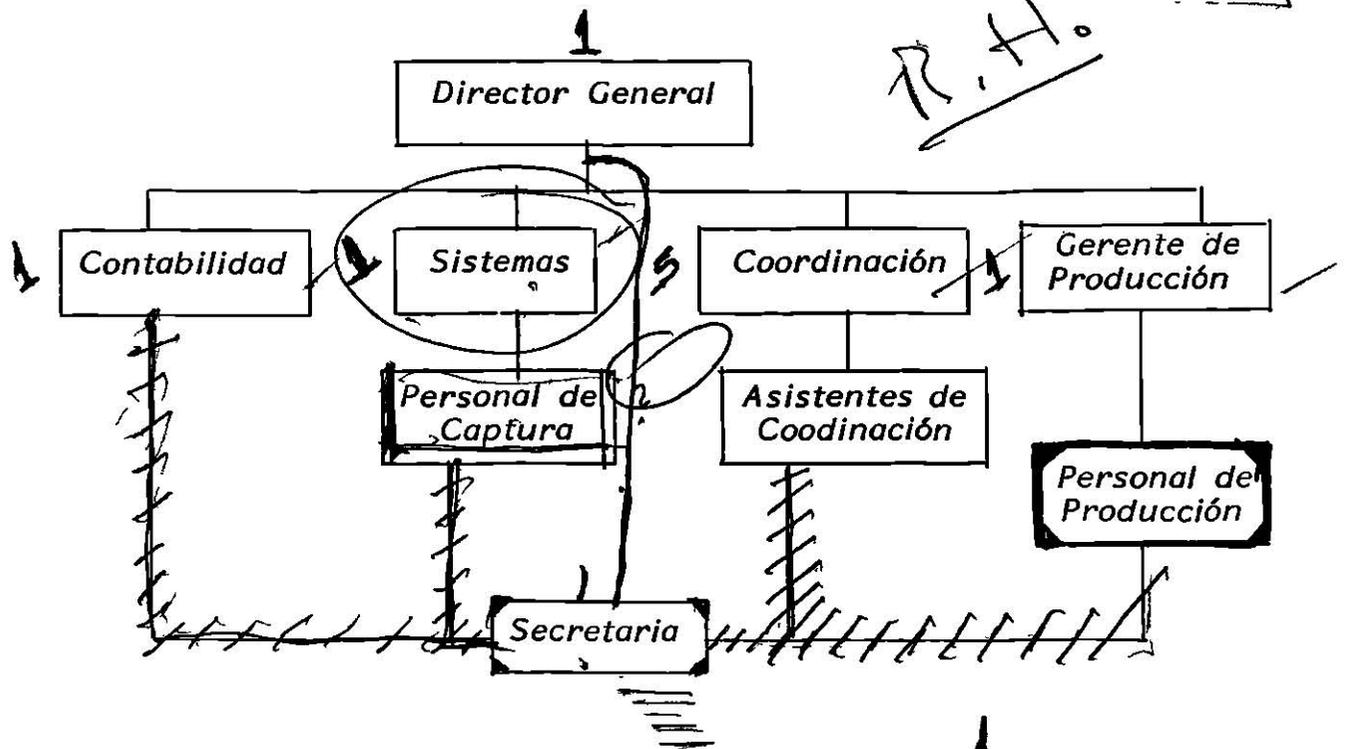
Contabilidad: *C.P. Nora Cantú, 29 años, soltera, dinámica, trabajadora, personalidad de mucho carácter, muy -confiable, sincera, da el todo por el todo, sencilla, celosa de su trabajo.*

Area Sistemas: *Ing. Lizeth González, 22 años, soltera, responsable, trabajadora, tenaz, alegre.*

Producción: *Coordinador Luis Villarreal, 29 años, casado, responsable, trabajador y a cargo del personal de -producción.*

AV - - REO?

6.2. Organigrama



6.3. ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS EN LA EMPRESA

Gerente General

Ing. José Luis Cabezas

Lleva el control de la empresa, apoya en la coordinación a cada evento, toma determinaciones importantes en contabilidad y verifica que el Area de Sistemas esté actualizado llevando control de como va la información que llega y sale de la misma, realiza el diseño de las exposiciones.

Coordinación

Puesto que desarrollan las coordinadoras encargadas de tal evento, desde participación de expositores, invitados, coordinar vendedores para venta de stand, preparación de la papelería necesaria.

Contabilidad

Coordina cada uno de los eventos, los estados de cuenta, los gastos que éstos originan, cuentas bancarias, gastos de la bodega, sueldos, comisiones, utilidades, etc.

Area de Sistemas

Captura la información de cada directorio, tomando los datos para -- los prospectos de los expositores, que más tarde se sacaran etiquetas para mandarles información, reportes, papelería en los diferentes paquetes de diseño y procesadores de palabras.

Producción

Se elabora el material en diferentes medidas para la elaboración de -- los stands, también se hacen productos como mesas y algunos muebles, se arman para darles diferentes usos en las exposiciones, --- arman y montan los stands, desde alfombra, electricidad, agua, rótu los de marquesinas.

6.4. **PROBLEMATICA DE LA EMPRESA**

En un día normal de trabajo, después d elas 9:00 hrs de la mañana, vemos a las coordinadoras muy independientes en cada uno de sus -- eventos, en sus llamadas y citas de negocio.

Coordinan a sus vendedoras en forma independiente y éstas a su vez pasan la información no siempre a las mismas coordinadoras, sino al Depto. de Sistemas, haciendo que al Gerente General no le llegue la información totalmente correcta.

También esto repercute en el área de Sistemas y Contabilidad; por - que se cuenta con la información de las coordinadoras para hacer cier- tos movimientos como lo son pagos de expositores, lista de expositores que tienen los vendedores, empresas que tienen papelería sin estar - capturadas en los sistemas y pagos a los mismos vendedores sobre -- sus comisiones.

La falta de unión entre las mismas Coordinadoras, hace que exista un distanciamiento y un desconocimiento de los mismos eventos y por úl- timo una competencia para saber cuál es la mejor y lograr salir ade- lante con sus propios recursos.

En otros casos se ha visto que se pasa por encima de la autoridad - del mismo Gerente General para hacer las cosas a su modo, haciendo a un lado la experiencia, a una autoridad mayor y peligrando su --- mismo trabajo.

Otro de los aspectos es que al sentirnos que no somos parte de un sólo equipo, cada quien va a trabajar para su lado y los perjudica- dos son la Empresa y los Expositores. En los eventos cuando se -- pasa la responsabilidad de una persona a otra hay inconformidad y pensamiento como "A mi no me corresponde ese trabajo".

Este conflicto ha venido incrementándose y ha ido modificándose has- ta formarse 2 grupos, donde ellas mismas con sus comentarios se -- apoya.

Lo que más he logrado apreciar que es uno de los problemas princi- pales, es la falta de Comunicación y Organización.

6.5. SOLUCIONES

1. *Una junta extra-oficial entre todos los elementos que forman el equipo de trabajo, hablar sobre los puntos que afectan, como lo son: chismes, confusiones, malos entendidos, en fin, todos los puntos negativos que puedan existir con tal persona.*
2. *Una junta oficial con el Jefe de Personal. Haciendo que mediante él, se aclaren todos los puntos sobre las actividades, modo operativo, dirección, etc. Posteriormente, hablar sobre el problema que se presenta, las diferencias que existen y malos entendidos para que sean aclarados. Al final recalcar el objetivo que se tienen, que es el Beneficio de la Empresa misma y el equipo de trabajo que formamos, donde cada quien debe aportar lo necesario para que crezcan ellos y la empresa.*
3. *Hablar directamente con las personas involucradas, expresando su opinión y las diferencia que existen, tratando de que el ambiente de trabajo siga siendo llevadero y soportable. Haciendo que ellos mismos den soluciones y den algo positivo en vez de negativo.*
4. *Otra posible solución, es que el Jefe de Area hable directamente con cada departamento y exponga la situación en cuanto a sistema de trabajo, reglas, o todos los aspectos negativos que se hayan detectado.*
5. *Si el problema de desorganización no interesa demasiado se puede dejar las cosas como están y que caigan por su propio peso y se decida quienes son las personas que continúan dentro de la empresa y quienes no.*

6.6. **OPCION PERSONAL**

Una de las opciones que yo presento es el No. 3 y 4, porque se debe dejar que se exprese el punto de vista de los empleados para encontrar la raíz del problema y dependiendo de los resultados el Jefe de Personal podrá determinar los pasos a seguir de ahora en adelante, sin temor a equivocarse.

El Jefe de Personal podrá conocer mejor a su personal y verá desde otro punto de vista las cosas. Así mismo, la comunicación empieza a surgir porque habrá menos barreras entre el Jefe de Personal y sus empleados.

Otro aspecto muy importante, que creo se debe notar, es el fomentar la convivencia entre el mismo personal, para que sienta que no está entre extraños sino compañero que pueden pensar igual que él y que también tienen necesidades parecidas. Estas convivencias pueden ser durante la comida u organizando reuniones o eventos donde todos -- participen.

