

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
NUEVO LEÓN



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
ECONÓMICAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN  
ECONÓMICA DE EMPRESAS

ELABORADO

POR

ALFONSO

RAMÍREZ

ÁREA

DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

MEXICO, AGOSTO DE 1977



1

HF55

S2

1997

C.1



1080097063

T  
HES549  
S2  
1997



A MI MADRE :

GLORIA MARTINEZ REGALADO

*AMIGUINA:*

*ANA CELIA HERRERA ROZUE*

# **CONTENIDO:**

	PAG.
-INTRODUCCION-----	1
<b>- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.</b> -----	<b>2</b>
-FUNCIONES DE SUPERVISION-----	6
-ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN-----	8
<b>-COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO</b> -----	<b>10</b>
-LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN--	12
-EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO-----	12
-CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO--	13
-ESTILOS DE DIRECCIÓN.-----	14
Autócrata Consumado	
Estilo Paternalista	
Estilo Indiferente	
Estilo Demócrata	
Estilo Rienda Suelta	
<b>-MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES</b> -----	<b>18</b>
-SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DE PIVOTE DE ENLACE-----	19
-BARRERAS DE COMUNICACIÓN-----	20
Barreras de la Comunicación Efectiva	
Barreras en el lenguaje	
Barreras Creadas por Prejuicios y Predilecciones	
Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa	
Barreras Generadas a través del Manejo del Tiempo	
Barreras Generadas a través de Espacios	
-BARRERAS GENERALES-----	23
Barreras Ascendentes	
Barreras Descendentes	
-CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN--	24
-CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)--	24
-EL USO DE VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN-----	25
-LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS-----	26

<b>-SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS</b>	<b>28</b>
<b>-ENTREVISTAS DE SELECCIÓN</b>	<b>29</b>
Técnicas de Entrevista	
Preparación para una Entrevista	
Conducción de una Entrevista Exitosa	
Peligros que deben evitar al Entrevistar	
<b>-ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS</b>	<b>32</b>
<b>-CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS</b>	<b>33</b>
Beneficios de la Capacitación	
Elaboración de un Programa de Capacitación	
<b>-CASO PRACTICO</b>	<b>36</b>

## **INTRODUCCION.-**

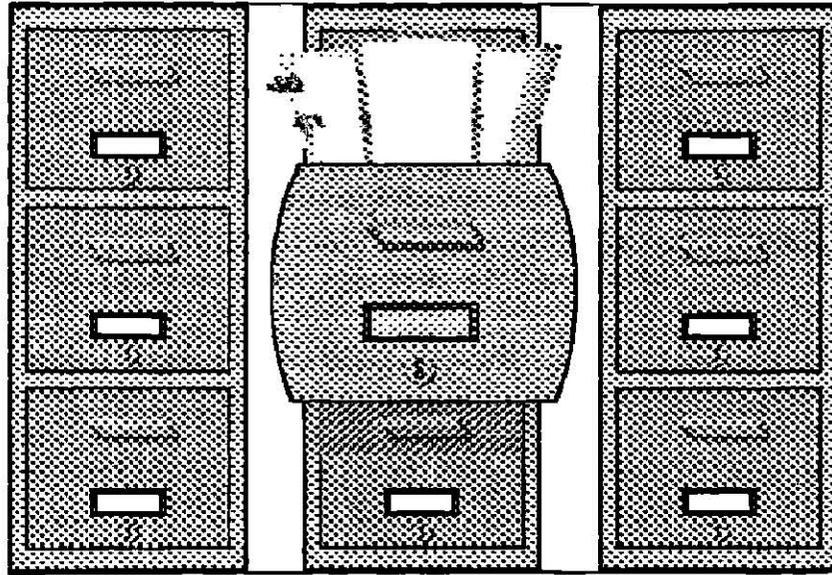
Hoy en día, la administración en cualquiera de sus ramas, forma parte de los ingredientes que conforman el camino del éxito.

En lo personal siempre he tratado de realizar mis actividades lo más organizado posible. Pienso que la administración de personal es quizá la mas importante y la que mas problemas puede ocasionar a una organización en un momento dado; es una actividad que aún y cuando la tecnología sigue avanzando a pasos agigantados nunca va a “pasar de moda” ya que toda empresa necesita el apoyo de su personal para lograr el éxito.

Además es una actividad que también puede ser interesante y en la que se pueden aprender muchas cosas ya que se llega a conocer a mucha gente, su forma de ser, sus gustos, sus problemas etc.

Espero que este trabajo sirva como apoyo para aquellos estudiantes que necesiten resolver algún problema en el que estén involucradas personas dentro de una misma organización ó que estén interesados en el estudio de las relaciones y del comportamiento de los supervisores y de los trabajadores.

**JORGE O.SALINAS MTZ.**



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

Resulta claro y comprensible que la administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o en cualquier caso de cualquier ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva lo largo de la vida se observa o se experimentan los efectos de la buena y la mala administración.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente ó situación es único. Si no se toma en consideración esa cualidad, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente no funcione en otro. Esto se puede resolver comprendiendo sus habilidades bajo diversas condiciones y situaciones, y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en práctica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

Existe una creencia popular de que los supervisores son diferentes a las personas que ocupen puestos como gerentes. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor.

Las personas que desempeñan cargos administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las en las mismas actividades básicas. En términos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

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

La diferencia entre un supervisor y un administrador radica algunas veces en la profundidad de las actividades desde ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra también en el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control. En cambio los supervisores pueden en algún caso, participar en muchas o en todas estas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, función que requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

La supervisión de empleados es sin lugar a dudable aspecto mas complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad, la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapie. Los supervisores, ya sea que trabajen en una fábrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de las relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

Cuando desde un punto de vista administrativo los empleados desarrollan actitudes indeseables hacia los otros, eventualmente se presentan algunos efectos adversos sobre la cooperación y la productividad, por lo tanto, los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y la responsabilidad de la empresa.

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos; por tanto los supervisores deber ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el de el supervisor moderno. Los supervisores del pasado tenían que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad, los controles y castigos que se imponían a los empleados por no cumplir con las instrucciones de los supervisores eran considerablemente más severos comparados con los estándares actuales.

Los supervisores podían imponer su autoridad a sus empleados. En la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir.

El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado con políticas, reglas o reglamento que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

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

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de estos para alcanzar los objetivos trazados, y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil, ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico, y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

# 1.- FUNCIONES DE SUPERVISION

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son en efecto, manipuladores. Muchos empleados confunden manipulación con explotación; principalmente cuando se les persuade que hagan algo que no deseen hacer y de lo cual no obtienen beneficios sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade a que hagan algo que no deseen hacer pero ven que se beneficiarán con dicha actividad no sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido. Es normal que los empleados tiendan a evitar situaciones, condiciones, actividades y relaciones de las que no obtienen beneficios.

Para ser efectivos los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresas.

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales, la habilidad para conceptualizar está implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan. Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados. Es también de extrema importancia el como se acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

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

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles, en caso contrario, que han satisfecho o superado las expectativas que de ellos se tenían, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

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

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

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

Aunque se puede considerar a los empleados responsables de sus acciones,la responsabilidad final recae en la persona que ostenta el cargo de supervisor.

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento,selección y contratación de personal,aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y la selección de personal,en algunas ocasiones los supervisores tienen una autoridad considerable al determinar quien obtiene que puesto y respecto a la forma en que tiene lugar los movimientos entre puestos;en otras empresas la autoridad de supervisores sobre este punto esta altamente restringida por asesores especialistas,la alta administración o el sindicato.

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

- 1.-Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales,se les debe otorgar la totalidad de los derechos,privilegios y posición de los administradores,además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando estén en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.
- 2.-La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de sus empleados y supervisores.
- 3.-Los asesores especialistas en particular,deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores,deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

## **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.

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

C)Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr metas.

D)Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel,no se deben discutir abiertamente con los empleados ,aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo.Los supervisores deben discutir en forma privada sus desacuerdos con la alta administración;los supervisores tienen el derecho de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

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

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

G)Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos,por lo tanto,deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados.

H)Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados,la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores,la administración y los empleados.

I)Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias,los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.El castigo puede ser terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico es rehabilitar al empleado.

J) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible.

K) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época de la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales.

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

M) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.

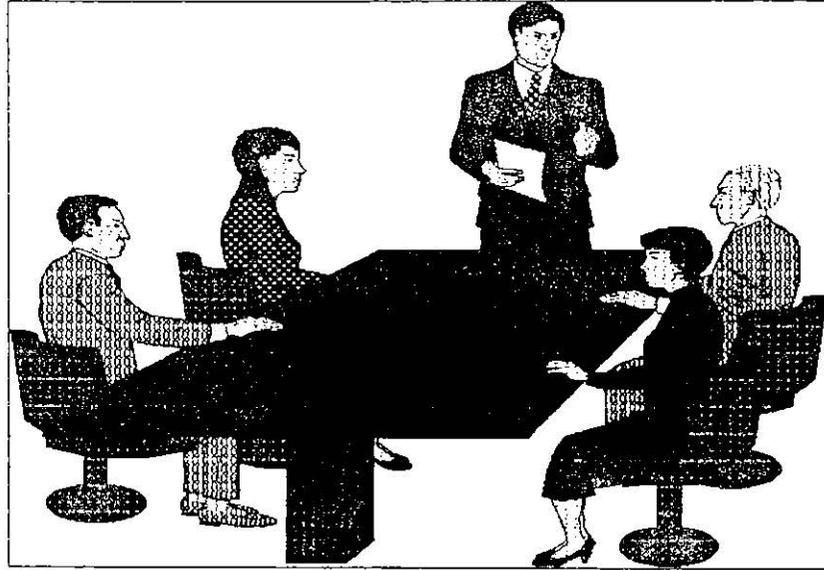
N) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.

O) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que en la política es malo en sí mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos.

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

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

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



*COMPRESION Y DESARROLLO  
DE UN ESTILO  
DE LIDERAZGO*

Si el liderazgo existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas, que de no resolverse, conducirían a un eventual caos.

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 puestos ó papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones, creándolos o, por medio de un sistema de sucesión.

Es importante reconocer además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones.

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

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

## **LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.**

Inherentemente las personas no desean ser tratadas igual que otras; lo que desean es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos, y puesto que las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores e todo nivel deben discriminar. La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más, y se recompensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

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

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

Si se examinan los estilos de liderazgo que han practicado los administradores durante los últimos cien años, se puede observar un cambio gradual importante en ellos. Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el altamente participativo o democrata.

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

- a) Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
- b) La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y prácticas justas de empleo.
- c) Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- d) Competencia nacional y extranjera
- e) Disminución de los márgenes de utilidad
- f) Los sindicatos y su poder
- g) Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.

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

## **CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.**

Hoy en día los empleados tienen valores y actitudes distintas a las que tenían hace muchos años.

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 renunciar a su papel de supervisión.

Muchos empleados necesitan comprender que no siempre pueden “hacer lo suyo” dentro de las empresas y a la vez deben entender que los privilegios o las libertades se ganan demostrando una conducta responsable.

Los mayores niveles de educación formal han servido para aumentar la conciencia de los empleados respecto a lo que sucede alrededor y también para aumentar sus expectativas. Los empleados esperan mas de la experiencia de trabajo y cuando no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad. De nueva cuenta los supervisores deben dirigir de manera que se logren las expectativas de los empleados.

Resulta evidente que la utilización de los métodos altamente autoritarios en la administración son cada vez menos utilizados, aunque se debe reconocer que un estilo autoritario a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados sobre este estilo serían tan negativos que hoy en día equivaldrían al fracaso.

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

- a) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen también algunos puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.
- b) Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación. Por lo tanto, no se puede aplicar la administración participativa.
- c) Existen algunas empresas como los ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros, que están tan reguladas que la aplicación de la administración participativa está limitada en cierta medida.

- d) La admón. participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad.
- e) Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.
- f) El desempeño debe ser commensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en éste método de dirección participativa.

## **ESTILOS DE DIRECCION**

### **A) AUTOCRATA CONSUMADO:**

Para dirigir el grupo éste se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de autoridad en su propia persona ,por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza en una forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuentes de autoridad que todo supervisor debe conocer y desarrollar, y que son las siguientes:

- a) **JEFATURA:** La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes.
- b) **LIDERAZGO:** Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos de la persona, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de las características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.
- c) **AUTORIDAD PROFESIONAL:** Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer. Ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello.

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 tipos de autoridad: formal, personal, y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos acarrearán problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia, podemos entender al estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo:

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

## B) EL ESTILO PATERNALISTA :

Se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulador” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata 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 con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

Posibles reacciones de grupo:

- a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les desagrada profundamente.
- b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- c) Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

### **C) EL ESTILO INDIFERENTE:**

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

#### Posibles reacciones del grupo:

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

### **D) ESTILO DEMOCRATA (ADMÓN. PARTICIPATIVA)**

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.

#### Posibles reacciones del grupo:

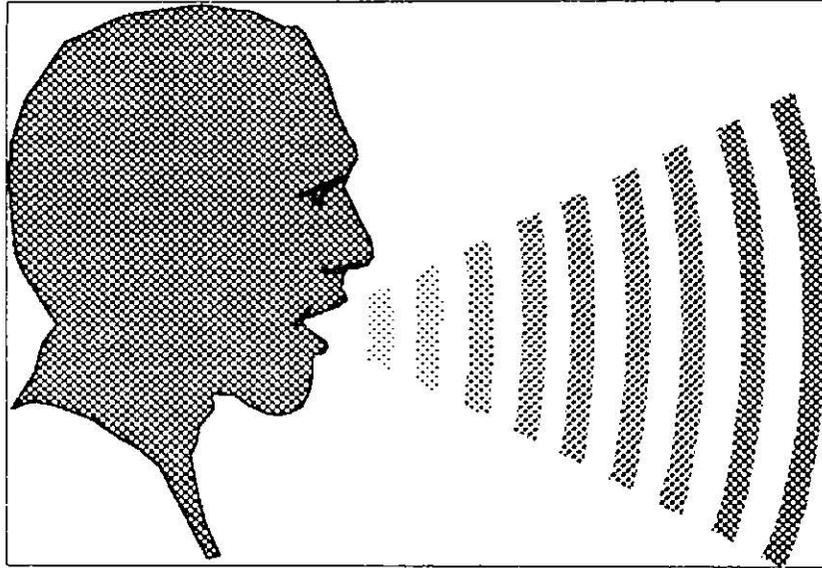
- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad.
- c) Excelente trabajo de grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El supervisor está más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

### **E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER):**

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están "libres" de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor.

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

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



*MEJORAMIENTO DE LA  
COMUNICACIÓN ENTRE  
SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS  
Y SUS SUPERVISORES*

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

**Los seres humanos son criaturas sociables y por lo tanto, necesitan comunicarse para interactuar entre ellos. Cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerable durante todos los días de vida en comunicaciones.**

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

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

## **SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DE PIVOTE DE ENLACE.**

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

**Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote de enlace tienen una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles superiores de la empresa, hasta los niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.**

**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 resultantes impedirán el logro de los objetivos.**

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

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

Aunque la comunicación es un proceso complicado se puede observar a través de la siguiente figura facetas que comprenden el proceso.

Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable, escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escrita 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.

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

### **A) BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.**

Los supervisores deben considerar en qué medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con sus empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

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

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros, y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

### **B) BARRERA EN EL LENGUAJE.**

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

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

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

El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos, para evitar el calor de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores al grupo. Esto por supuesto comúnmente afecta en forma adversa a la cooperación y al desempeño de la empresa.

### C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o una combinación de ambos.

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.

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

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

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa.

#### **E) BARRERA GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.**

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

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

Suponga que se desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que éste es el día, llega a su trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores, pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño, usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su decisión le solicita el aumento. Cuales son las posibilidades de lograrlo? Claro que ninguna posibilidad quedaría abierta. Por eso mismo algunas veces es deseable demorar el envío de información.

#### **F) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE ESPACIOS.**

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

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio que se asigna. Dependiendo del tipo de información del sistema y de las parte implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar, contraerse o mantenerse iguales.

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

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

#### BARRERAS GENERALES.

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad en intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención
- k) Decir la verdad a medias.

#### BARRERAS ASCENDENTES:

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

#### BARRERAS DESCENDENTES.

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

## **2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN.**

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 los 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.

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

Una comunicación ascendente afectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros y habilidades a sus supervisores.

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

### **CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)**

La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo deseable sino que es absolutamente imposible de lograr. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de los que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tienden a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de 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 ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad. Uno de los problemas de estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:

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

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

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

## **EL USO DE VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN**

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

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de palabras que las personas no comprenden comúnmente ocasionan que estas queden decepcionadas.

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

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar una forma formal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

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

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen se complementen mutuamente.

Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen 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.

## **LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.**

Los supervisores en virtud de sus papeles de líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada; por eso es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones.

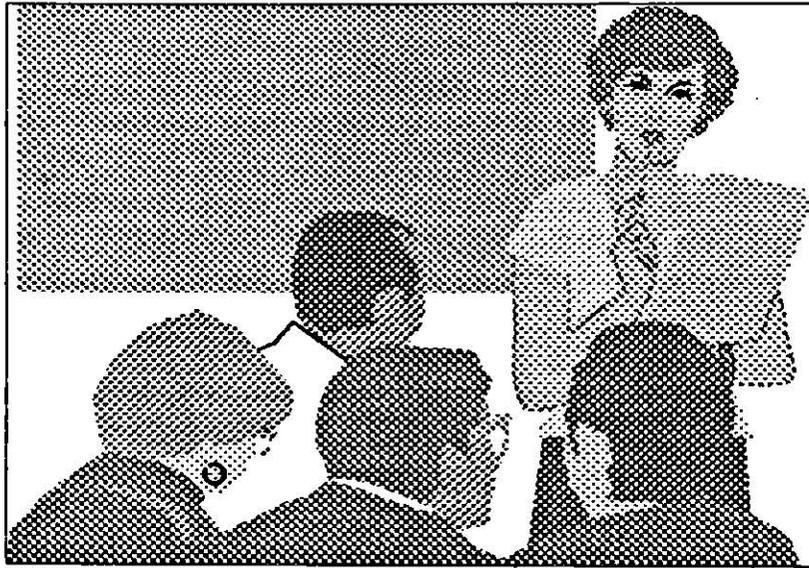
A continuación se menciona el tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber.

- 1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- 2.- Las políticas y procedimientos de la empresa.
- 3.- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados.
- 4.- Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa.
- 5.- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- 6.- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.- Que los empleados sepan a quién dirigirse para que escuchen sus quejas e inconformidades.

**8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo.**

**9.- La condición financiera de la empresa de manera general.**

**10.- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios.**



*SELECCIÓN, ORIENTACION  
Y  
CAPACITACION DE EMPLEADOS*

## **I.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.**

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados. Más sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal, sin importar que tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se les pide obtener empleados.

Para tal efecto, los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección, ciertamente reconocen que la persona contratada debe ajustarse al puesto y a la empresa, así como también estar en posibilidades de llevarse bien con otras personas.

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

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

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

### **A) 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 y las entrevistas no dirigidas.*

Una entrevista dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información 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 las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

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

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.

Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

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

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

## **B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.**

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el supervisor no llegara a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de ésta, que es el de examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

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

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado 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.
- 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.
- Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda.

### **C) 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.

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

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante.

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 hacen ningún seguimiento.

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

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo. Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante :

- A) El denominado efecto de Halo.
- B) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.
- C) Contratar persona que tienen capacidad notablemente superior para un trabajo.
- D) Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.
- E) Exceso de comparación con los empleados actuales.

## **II.- ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.**

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

La orientación no es una actividad de una sola ocasión para nuevos empleados, no debe estar limitada a la revisión de una lista de verificación de la informaciones que es necesario comunicar.

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

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 que los empleados que tendrán contacto con el personal de nuevo ingreso para que ayuden al empleado en el transcurso del período de ajuste.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados.

- 1.- Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- 2.- Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- 3.- Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.

- 4.- Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa.
- 5.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican políticas y procedimientos del personal.
- 6.- Observar que los empleados sepan donde se encuentran ubicados el reloj, el comedor, el baño, etc.
- 7.- Programar pláticas de seguimiento.

### **III.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.**

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

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

##### **■ PARA EL SUPERVISOR.**

Cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor.

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. 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.

##### **■ PARA LOS EMPLEADOS.**

Los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación generalmente son más consientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan.

Un supervisor que no tiene que emplear mucho tiempo del día cuidando y controlando a sus empleados tendrá mayor tiempo para administrar.

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en sí mismo satisface diversas necesidades.

Desde la perspectiva de los empleados, la capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, la de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable de desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

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

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

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

## **B) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

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

Algunos objetivos específicos podrían ser :

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

La selección de cualquier programa de capacitación frecuentemente presenta una serie de problemas; como por ejemplo, podemos decir que no es raro que se contemple a ésta como una forma de acción disciplinaria.

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. El mérito es un concepto evasivo y debe definirse y medirse con objetividad los criterios de mérito. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

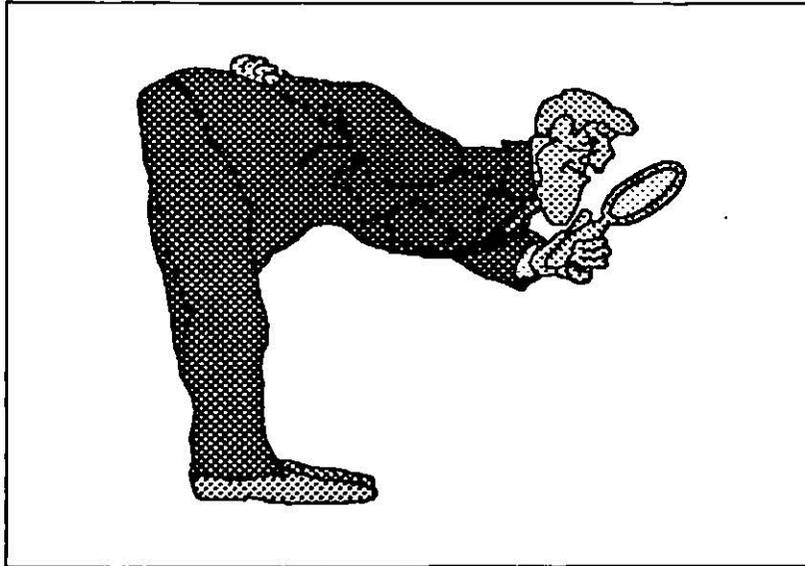
La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfacen o exceden las expectativas, al tiempo de que se deben aplicar esfuerzos de rehabilitación a los entrenados cuyo desempeño es inferior al promedio.

El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones. El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

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

## **CASO PRACTICO :**



La empresa en la cual se presentó este caso es PROMEXCO,S.A.C.V., cuyo giro es la distribución de controles automáticos industriales e instrumentación, es una empresa relativamente nueva, en este año cumplirá seis años en el mercado, entre las distribuciones que maneja se encuentran Honeywell, Metron, Wilkerson, Chromalox. Las cuales se ofrecen a la industria en general.

La empresa cuenta con 20 empleados actualmente y con oficinas en Monterrey y en Tampico, además de un representante en Villahermosa, Tab. y en Monclova, Coah.

En el área de Ventas se tiene a 10 persona, mientras que en administración son 5 personas, en compras se encuentra 1 persona y finalmente son 3 las personas encargadas de la entrega de material.

Enseguida se muestra un organigrama de la empresa.



Este caso se presentó en el área de ventas en la oficina de Tampico, las personas involucradas son las siguientes:

**JUAN FERNANDEZ MTZ.**

Puesto ----- Ventas  
Antigüedad ---- 1 año  
Edad ----- 32 años  
Escolaridad ---- Arquitecto (carrera trunca)  
Experiencia  
en ventas----- Sí  
Domina algún  
idioma extranjero - No

**VICENTE GARCIA HERNANDEZ**

Puesto ----- Ventas  
Antigüedad----- 3 meses  
Edad----- 24 años  
Escolaridad ----- Licenciado administrador de sistemas  
Experiencia en  
ventas----- Sí  
Domina algún  
idioma extranjero - Ingles 40%

Actualmente en la sucursal de Tampico la empresa tiene a 2 vendedores, y aunque la ciudad no es tan grande como Monterrey la empresa esta estudiando la posibilidad de emplear a un vendedor mas ya que las ventas no han sido las esperadas, además de que no únicamente se atiende a la ciudad de Tampico, sino también a las ciudades cercanas a ella como Altamira, Cd.Mante, Cd.Valles, Poza Rica, Pánuco.

Para este estudio es necesario considerar algunos aspectos como son la preparación de los actuales vendedores, el conocimiento de los productos, la actitud de los vendedores, el apoyo por parte de la empresa, etc.

Pienso que los principales motivos para alcanzar los objetivos han sido en un orden ascendente en importancia, la falta de material en stock, la falta de rapidez a la hora de hacer una cotización y la falta de capacitación de los vendedores.

Actualmente la empresa ha empezado a enviar más material a la sucursal de manera que puedan cotizar con un tiempo de entrega inmediato ya que muchas veces sucedía que por no tener el producto en forma inmediata el cliente lo conseguía en otro lado.

También se ha puesto a una persona en la ciudad de Monterrey para que atienda todas las solicitudes de cotización provenientes de Tampico, para que de esta manera se pueda ofrecer un servicio mas efectivo a la hora de cotizar; anteriormente pedían un cotización de la oficina en Tampico y la persona que los atendía no los atendía rápidamente ya que tenía también que atender solicitudes de clientes locales y esto ocasionaba una pérdida de tiempo.

La capacitación de ambos no es todavía la que debe ser, ya que los dos la necesitan, no solo en el aspecto técnico y de conocimientos de los productos sino también en el aspecto de comportamiento y actitud con los clientes especialmente Vicente ya que el no tiene la experiencia de haber trabajado en ventas más sin embargo su personalidad es más abierta o extrovertida que la de Juan, además tiene conocimiento sobre el inglés.

El problema en sí consiste en saber tomar la decisión para aumentar las ventas de la sucursal ya sea contratando a otra persona, la cual debe estar mejor preparada, o bien desocupando a alguno de los que están actualmente y que entre otra persona, o bien capacitando más a los que ya están.

Ahora bien, analicemos el caso contratando a otra persona. Las ventajas que se pudieran tener contratando a otro vendedor son el llegar a más mercado así como el brindar un mejor servicio, además Vicente y Juan deben de tomar esto como una prueba y a la vez como una motivación para superarse ya que en un momento determinado se podría contratar a otra persona y después de un tiempo desocupar al más malo.

Por el otro lado hemos comprobado que un vendedor que trabaja únicamente con comisión no rinde igual que uno que tiene un sueldo y aparte una comisión ya que como no conocen los productos o no han trabajado en el medio es difícil que vendan lo deseado en un principio por lo que se desaniman y terminan siendo desocupados; esto nos lleva a que, el contratar a otro vendedor representa un gasto más para la empresa y basta recordar que el mayor costo para toda empresa será siempre el costo por nómina.

Otra opción es desocupar a alguno de los vendedores y contratar a otro pero pensamos que esta seria una medida muy drástica ya que Julio quien es el de mayor antigüedad elevó sus ventas después de que entró Vicente, es decir, que en ese sentido funcionó el haberlo contratado aunque, claro, esta aún lejos de su cuota, y Vicente tiene, pensamos, aún poco tiempo en la empresa y aunque necesita más experiencia y capacitación es muy entusiasta y trabajador. Por otra parte cada vez que se contrata a un nuevo trabajador se pierde la relación comprador-vendedor que se había logrado hasta ese tiempo.

Finalmente la última opción, y la más viable es proporcionar una mayor capacitación y un mayor apoyo a Julio y Vicente, ya que es lógico que teniendo un mayor conocimiento sobre los productos que manejamos ellos se sentirán mas seguros y con mayor confianza para realizar una venta para ello es necesario que cada vez que sea necesario vengan a la ciudad de Monterrey a tomar los cursos que aquí se imparten e incluso existen proveedores que están dispuestos a ir a Tampico a impartir estos cursos no solo a los vendedores sino a los clientes mismos, además como ya se mencionó tienen a una persona para que los atienda y les pase los precios y los tiempos de entrega del material que no se tiene en stock para que realicen sus cotizaciones lo mas rápido posible, también próximamente pondremos otra línea telefónica en la sucursal, así como una computadora con modem y se seguirá enviando material para stock.

