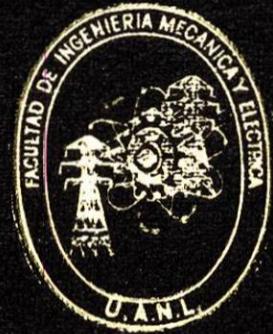


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA
PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
MARIO ALBERTO HERNANDEZ BECERRA

CD. UNIVERSITARIA

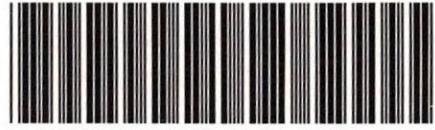
FEBRERO DE 1996

T

HF5549

H4

c.1



1080064378

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA

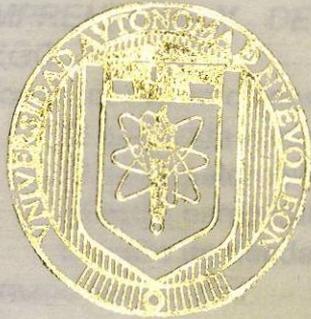
Y ELECTRICA

I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION

- Funciones de supervisión
- Actitudes apropiadas de supervisión

II.- COMPRENSION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

- Estilos de liderazgo comunes de supervisores
- Liderazgo



III.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

- Barreras de la comunicación
- Barreras de comunicación efectiva
- Barreras creadas por el tiempo
- Barreras creadas por el espacio
- Barreras creadas a través de los canales
- Barreras generales
- Canales formales e informales de la comunicación

ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

- Preparación de la tesis
- Conclusión de la tesis
- Orientación a los nuevos ingenieros
- Capacitación y desarrollo de los ingenieros
- Beneficios de la capacitación



PRESENTA

MARIO ALBERTO HERNANDEZ BECERRA

T
HF 5549
H4



Tesis



Temario

I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

- Funciones de Supervisión
- Actitudes apropiadas de supervisión

II.- COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

- Estilos de dirección o tipos comunes de supervisores
 - El autócrata consumado
 - El estilo paternalista
 - El estilo demócrata
 - El estilo de rienda suelta
- Liderazgo Situacional

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

- Barreras de la comunicación
 - Barreras de la comunicación efectiva
 - Barreras en el Lenguaje
 - Barreras creadas por prejuicios y predilecciones
 - Barreras creadas por el puesto
 - Barreras creadas a través del manejo del tiempo
 - Barreras creadas a través de los espacios
 - Barreras generales
- Canales formales e informales de la comunicación

IV.- SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN A EMPLEADOS

- Entrevistas de selección
 - Técnicas de entrevista
 - Preparación de la entrevista
 - Conducción de una entrevista exitosa
 - Los peligros que se deben evitar al entrevistar
- Orientación a los nuevos empleados
- Capacitación y desarrollo de empleados
 - Beneficios de la capacitación

V.- CASO PRÁCTICO

I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

El éxito o el fracaso en cualquier sociedad, de cualquier organización o en cualquier caso de cualquier persona, puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

La administración es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida, es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan y para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único.

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 mas sin embargo los intentos por diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo. En términos generales, se considera supervisores a las personas que se 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.

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

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

Los 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 los empleados cooperen para cumplir con las 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 duda el aspecto más 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 hincapié. Es frecuente que los supervisores representen a la organización por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones ínter personales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

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

En el pasado el papel del supervisor era menos complejo y exigente que el supervisor moderno. Los supervisores del pasado tenían que la cooperación 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 mas severos comparándolos con los estándares actuales.

El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas reglas o reglamentos 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.

En teoría el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva recomendar que se lleven a cabo estas acciones.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de la administración con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de alta administración y los especialistas de asesoría. Los supervisores exitosos deben operar conjuntamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

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 entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor.

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes a las que se requiere en un trabajador hábil. Escoger a un empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión y ésto trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que sean despedidos o renuncien.

FUNCIONES DE SUPERVISIÓN

- 1.- Establece el clima de las relaciones humanas al nivel departamental de la organización
- 2.- Da forma a las actitudes que impulsan a los empleados a tener un mejor desempeño en su trabajo
- 3.- Interpreta y aplica las normas de la compañía, las especificaciones y las órdenes de trabajo
- 4.- Adiestra a los nuevos empleados y da instrucciones a los antiguos para que trabajen con seguridad y eficiencia
- 5.- Asesora y disciplina a los empleados
- 6.- Inicia o recomienda acciones del personal como ascensos, transferencias, aumentos de salarios y despidos
- 7.- Planea y mantiene los programas de tiempo y trabajo
- 8.- Ajusta y mejora los procedimientos de trabajo utilizando sus conocimientos acerca de las capacidades de las máquinas y los equipos
- 9.- Toma las disposiciones necesarias para obtener buena calidad en los productos o los servicios que están bajo su responsabilidad
- 10.- Coordina las actividades de su departamento de modo que se puedan satisfacer las metas económicamente

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

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. Es normal que los empleados tiendan a evitar situaciones, condiciones, actividades y relaciones de las que no obtienen beneficios.

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.

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

Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los niveles de administración en el proceso de planeación debido a que son las personas que se encuentran mas cerca del medio ambiente operativo.

La responsabilidad final recae sobre la persona que actúe como supervisor siendo sete el caso es esencial que los supervisores sean capaces de imponer ciertas restricciones o controles a sus subordinados.

Para ser efectivo en el papel de supervisor debe actuar y pensar como supervisor; la aceptación de un puesto de supervisión separa a una persona de los otros empleados.

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

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN

Qué es una actitud?

Una actitud es el punto de vista de una persona. Es su modo de contemplar algo; pero lo que es todavía más importante es que una actitud es la disposición de una persona para reaccionar, y hacerlo de un modo predeterminado.

- 1) La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer las necesidades personales.
- 2) Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base a méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- 3) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que deben hacerse para lograr las metas.
- 4) 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, aun cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con las que no están personalmente de acuerdo.
- 5) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- 6) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben de ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.
- 7) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados ya que actualmente vivimos una época en la que todas las personas son sensibles respecto a los derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

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

Qué causa una mala actitud?

Cuando un empleado se enfrenta a una situación del modo que deseamos, por ejemplo, si acepta de buen grado nuestras indicaciones, tendremos tendencia a decir que tiene una actitud positiva. No obstante, si el mismo empleado nos irrita constantemente al no mantener su banco de trabajo recogido y en orden, lo probable será que digamos que su actitud es mala. ¿ Cómo explicar esta contradicción ? ¿Cómo es posible que la misma actitud de una misma sea mala en una ocasión y buena en otra?.

Pudiera ser que las actitudes del empleado (desde su punto de vista) sean buenas. En el primer caso, ha aprendido que el supervisor es considerado y esta dispuesto a ayudarlo cuando se trata de enseñarle a hacer su trabajo. La acción favorable del superior provoca en él una buena actitud hacia las críticas. En el segundo caso ese mismo trabajador puede haberse dado cuenta de que el supervisor es demasiado blando cuando se trata de aplicar medidas disciplinarias por el hecho de tener el banco de trabajo en desorden.

Qué se puede hacer para prevenir la actitudes desfavorables?

Con sólo escuchar es posible llegar a descubrir a tiempo algunas actitudes desfavorables antes de que se hagan verdaderamente graves, para poder hacer algo que corrija la situación que las provoca; pero se puede hacer mucho más que eso. Las malas actitudes con frecuencia resultado del temor, miedo a lo irreal y a las personas de carne y hueso.

II.-COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

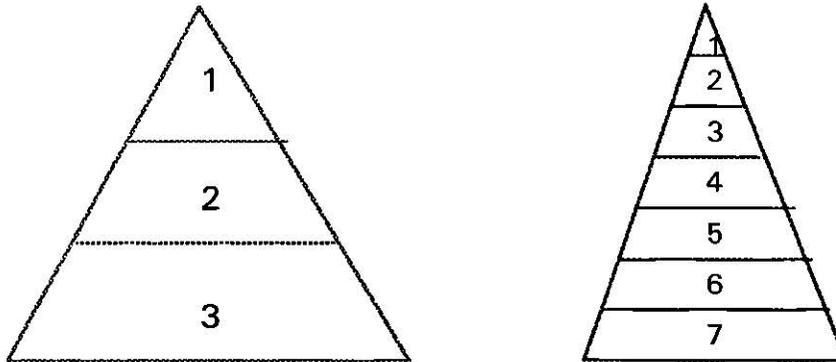
Se dice que si el liderazgo existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían de manera tal que, ocasionarían problemas. Cuando está presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos, con un mínimo de problemas.

Los puestos o 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.

A largo plazo, los líderes siguen siendo efectivos sólo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria; pero por lo general actualmente es preferible asegurarse ésta cooperación por medios voluntarios mas que obligatorios.

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

La mayoría de las empresas son más reducidas o más estrechas en la cúspide que en la base, la siguiente figura nos ilustra una empresa con muchos niveles y otra empresa con unos cuantos, aunque estas varían en forma y número se puede apreciar fácilmente cómo en la cúspide, los empleados son mas reducidos que en la base de ambas, se debe comprender que el poder y la responsabilidad varían considerablemente entre los diversos niveles de una empresa.



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

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 las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores de 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 compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

Por lo tanto, los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

Evolución 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 líder altamente participativo o demócrata.

Debe quedar claro, que hablar del estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones, como algunas personas están inclinadas a creer.

En un grupo administrativo en forma participativa , los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor.

Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

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 los derechos de los trabajadores
- c) Oferta y demanda del mercado del trabajo
- d) Competencia, nacional y extranjera
- e) Disminución de los márgenes de utilidad
- f) Los sindicatos y su poder
- g) Los niveles superiores a la educación formal de los trabajadores y administradores

Cambio de actividades en el lugar de trabajo

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 son los siguientes:

- 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
- Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación en los procedimientos. No se puede aplicar la administración participativa
- Para que la administración participativa funcione se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos
- Se debe de dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y el logro de metas

ESTILOS DE DIRECCIÓN *TIPOS DE SUPERVISORES*

Haremos una explicación mas amplia de los estilos de liderazgo y a la vez lo haremos con 2 estilos que también se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas.

- El autócrata consumado
- El estilo paternalista
- El estilo indiferente
- El estilo demócrata (Administración participativa)
- El estilo de rienda suelta o Laissez faire

1.- Autócrata consumado

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

Se debe tener presente que existen tres tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, 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 de quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir ordenes

b)Liderazgo: Está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional, aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en 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.

En conclusión puede afirmarse que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal, y profesional, definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos acarreará 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.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento
- aceptación mínima de responsabilidad
- irritabilidad
- la gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor

2.- El Estilo Paternalista

A este tipo de supervisor 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 no puede ser tan sincero en su afecto sino que trata de "manejar" a la gente, a fin de que hagan solo lo que el quiere y como el quiere por la buena.

En general despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante.

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

Posibles reacciones del grupo:

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

3.- El Estilo Indiferente

Como se ha podido observar los dos estilos anteriores tienden a hacer irresponsable al subordinado. El supervisor indiferente en cambio es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni de su empleado.

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

Posibles reacciones del grupo:

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

4.- *El estilo Demócrata (Administración Participativa)*

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal si no 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:

- Alto índice de entusiasmo al trabajo
- Producción de excelente calidad
- Excelente trabajo en grupo
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo
- Menos problemas de rendimiento y motivación
- Empleados satisfechos

5.- *El Estilo de 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 empleados están "libres" de alcanzar estos objetivos en la manera que crean que sea mejor.

En general hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; un empleado agresivo y hostil marchará mejor bajo las órdenes de un líder autocrático, en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeña mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta

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 seguidores.

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

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

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

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

Los seres humanos por ser criaturas sociables, necesitamos comunicarnos para interactuar, 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. Siempre es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Los supervisores pueden ser preparados, prácticos o populares pero si se comunican con in efectividad probablemente no tendrán éxito. La comunicación efectiva implica la trasferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

Dicho en otras palabras la comunicación es el proceso de distribuir ideas de manera que otros la comprendan. Los supervisores que no se comunican con efectividad eventualmente pierden contacto con otros, los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación.

La mayoría de las supervisores deben realizar un esfuerzo sincero para comunicarse con sus empleados, compañeros y superiores, sin embargo en muchas de las ocasiones los supervisores se frustran debido a que los problemas de comunicación no funcionan en la practica con la eficacia con que lo hacen en la teoría.

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

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

Facetas del proceso de la comunicación :

- 1) El emisor se forma la idea
- 2) Organización para la comunicación
- 3) El emisor transmite la comunicación
- 4) El receptor recibe la comunicación
- 5) Se interpreta la comunicación
- 6) El receptor actúa o reacciona ante la comunicación.

Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica y la comunica a través de símbolos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual, directa o indirectamente al receptor que se pretende.

A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

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

Barreras de la Comunicación efectiva

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

Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores, por ejemplo un sentimiento acerca de alguien, ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante o durante un periodo prolongado.

Barreras en el Lenguaje

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

Las profesiones legal y medica son notorias por utilizar el lenguaje en forma que, a menos de que una persona haya tenido capacitación en esa área, hacen difícil entender sus comunicaciones.

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre si, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, etc. utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo.

Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, etc., 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.

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

Barreras creadas por Juicios o Predilecciones

Todas las personas que tienen prejuicios o predilecciones tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos.

Barreras creadas por el Puesto, Papel o Importancia de una Empresa

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

Con frecuencia las diferencias en educación, antecedentes, titulo, uniforme e inclusive decoración de la oficina ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

También es difícil lograr una comunicación ascendente precisa debido a que las personas actúan o reaccionan de acuerdo a lo que reciben que pudiera ser el efecto de la información sobre sus capacidades y prestigio.

Barreras generadas a través 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 diferente a lo que se esperaba o pretendía, por ejemplo, si se desea pedir un aumento al jefe se debe buscar el momento en que la relación existente sea la mas adecuada y no cuando el jefe le comente acerca de errores que el empleado haya cometido.

Barreras Generadas a través de los Espacios

Las personas somos criaturas con frecuencia territorial, es por esta que el uso del espacio es muy importante en la comunicación, por lo general las personas de mayor posición exigen mas 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.

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

Este ha sido un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva. Para lograr ser efectivos los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

En seguida se presentan otras barreras que se presentan en la comunicación y son de tres clases:

Barreras Generales .-

- 1) Fallas de la comprensión de los motivos personales
- 2) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación
- 3) Sentimientos de prepotencia
- 4) Superioridad o inferioridad percibida
- 5) Protección del mismo prestigio
- 6) Actuaciones inapropiadas
- 7) Ruido, distracción y falta de privacidad
- 8) Agenda o mensajes ocultos
- 9) Falta de claridad en intencion y significado
- 10) Malos hábitos de atención

11) Decir la verdad a medias.

Barreras Ascendentes .-

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

Barreras Descendentes .-

- 1) Sospechas, temores
- 2) Falta de confianza
- 3) Tendencias a prejuizar
- 4) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

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

Canales Formales e Informales de la Comunicación

Los canales formales de la comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos.

En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la posición están asociadas con la iniciación, distribución y recepción de las comunicaciones, es fácil comprender porque los sistemas de información en las empresas están rodeados en tantas emociones.

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

diferentes niveles de la empresa. En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte mas baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre.

La retroalimentación que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma apropiada.

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

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas.

La clave para evitar estos tipos de problemas es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se pueden expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se puedan lograr resultados significativos.

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

Canales Informales de la Comunicación (Rumores)

Muchos supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a si mismos.

Debido a la inestabilidad de las relaciones sociales los rumores no tienen un patrón o duración definidos en forma explícita. La participación en los rumores varia de acuerdo a los sistemas sociales formal e informal, a las personas que tienen acceso a la información y a las personas que se ven afectadas por la misma y a otras variantes.

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.

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 le proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Es mas probable que se perdona un error que se admite a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

En tercer lugar los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionara preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados.

El supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de los grupos informales.

El Uso del 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.

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

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 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 a la que se 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.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

1.-Algunas personas no son muy hábiles para hablar y por lo tanto tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes , los impacientes pueden ocasionar que el habla detenga la comunicación.

2.-Es difícil escuchar un mensaje si no está de acuerdo con su contenido, aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él.

3.-Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción o interpretación de la comunicación.

4.- Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de los que no entiende.

Lo que se Debe Comunicar a los Empleados

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 y como se desarrollan los mismos.

2.-Las políticas y procedimientos de empresa que les afectan.

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; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.

5.-Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.

6.- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.

7.-Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.

8.-Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

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

10.-Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

IV.- SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

Es de reconocerse, que actualmente que en la mayoría de las empresas los supervisores tienen mucha 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 los empleados actualmente 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.

El costo del reclutamiento, en especial para los empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en los últimos años en gran escala así también es bastante común el hecho de que cada vez escasean más los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las empresas. Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto ó bien cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en un puesto inapropiado.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el puesto después del período de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya que están 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.

Es esencial que los supervisores participen de manera " formal " en el proceso de selección, capacitación y colocación. Una empresa que no incluye a los supervisores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa. Cuanto mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se realice la selección correcta.

Por desgracia aún las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorgan tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes. Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente para entrevistar son entre otros los siguientes:

- " No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o del área de trabajo"
- " Es demasiado caro"
- " Se requiere demasiado tiempo"

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

TÉCNICAS DE ENTREVISTA

El proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en 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 innecesaria la desventaja de este método es que la entrevista es demasiado es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a escuchar las respuestas, además tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes.

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 como y que piensa y siente la persona que se entrevista además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

Una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes. Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas ya que se han identificado como importantes para el proceso de selección. No se hacen las preguntas en una forma sistemática o en una predeterminada y se da a los solicitantes libertad al responder. Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes, además de que requiere de menos capacitación y habilidad de parte del entrevistador en el que el caso de las entrevistas no dirigidas debido a que es parcialmente sistemática.

Preparación para una Entrevista.

Debido a que muchos supervisores que participan en el proceso de selección de personal no están capacitados para preparar y conducir entrevistas, con frecuencia llevan a cabo un trabajo menos que satisfactorio.

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedad en entrevistadores y solicitantes, y si el supervisor no llegara a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de esta que es el de examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible.

Normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito:

- 1) Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- 2) 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 sea posible antes de la entrevista.
- 3) Es necesario tener presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua, y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista así como el ambiente moral.
- 4) Se debe tener disponible información no confidencial acerca de ello o puede preguntarlo.

Conducción 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. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Una breve conversación introductoria puede hacer que este comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

No hay que perder de vista el hecho que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente. Algunas personas tienen el hábito de anotar impresiones de un solicitante cuando lo entrevistan. Tomar notas al momento de la entrevista aumenten la ansiedad y la preocupación del solicitante y éste puede perder el interés en el trabajo en un intento por determinar que es lo que escribe y si está causando o no una impresión favorable.

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 el, y cuanto tiempo llevará establecer dicho contacto.

Peligros que se deben evitar al entrevistar.

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas sobre las demás personas y el 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.

- *El denominado Efecto de Halo.*
- Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto.
- *Hacer Generalizaciones de que se ha Visto y Escuchado.*
- Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron.
- *Contratar Personas que Tienen Capacidad Notablemente Superiores para un Trabajo.*
- *Algunos supervisores que consideran que el solicitante tiene mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor que se puede contratar.*
- *Contratar Personas que están Notablemente Mal Capacitadas para un Puesto.*
- *Exceso de Comparación con los Empleados Actuales.*
- *Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas, de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Pero se debe entender y comprender muy claramente que nuestro país que esta conformado por personas de antecedentes muy distintos. Por lo tanto la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe: considerándolos tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.*

ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

Un programa para orientar a nuevos empleados no es una actividad de lujo, es una necesidad absoluta el objeto primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados a 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 las informaciones que es necesario comunicar.

Algunos objetivos que debe tener el proceso de orientación.

- 1) Ayudar a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.
- 2) Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- 3) Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados. Por supuesto, estos procedimientos se modificarán para cada ambiente de operación.

- 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.- Observar que los empleados sepan en donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles a cerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- 4.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
- 5.- Programar pláticas de seguimiento.
- 6.- Si la empresa es sindicalizada debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar además una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

CAPACITACIÓN 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 la 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.

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

- 1) Capacitación por Inducción.
- 2) Capacitación hacia nuevas técnicas.
- 3) Capacitación por Equipo y Procesos.
- 4) Capacitación para Desplazamiento Tecnológico.
- 5) Capacitación Correctiva.

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

- 1) Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad para operar 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 porque 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.

Beneficios de la Capacitación

El supervisor obtiene mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. Los supervisores que participan en el desarrollo de los empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos, ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

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

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

Entre los beneficios para la empresas se puede mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada mas eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no están capacitados. Por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores.

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

Elaboración de un Programa de Capacitación a Empleados

Definir los objetivos, estos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa y ser tanto generales como específicos.

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- a) Aumentar la producción.
- b) Mejorar el liderazgo.
- c) Reducir accidentes.

Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación, algunos de ellos, en especial aquellos que han estado fuera de la escuela durante muchos años o que tuvieron un mal desempeño dentro de ella, desarrollan temores reales hacia los programas formales de capacitación. Se debe recordar que las personas trabajan con propósitos personales.

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 definir y medir 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.

Si la empresa es sindicalizada, esta deberá buscar el apoyo del sindicato. Los sindicatos pueden ser muy políticos y se debe considerar la política de la situación en la elaboración de un programa. Sin embargo las consideraciones políticas no deben influir sobre las decisiones al punto de que los programas no satisfagan los objetivos.

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.

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.

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

- 1.- Cuales son los objetivos básicos de la capacitación?
- 2.- Cómo satisfecerá la capacitación las necesidades de empresa y empleados?
- 3.- Qué métodos deben utilizarse?
- 4.- Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
- 5.- Cómo se seleccionarán los empleados que participarán?
- 6.- Si la empresa es sindicalizada como se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación?
- 7.- La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa?
- 8.- Se pagará a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
- 9.- Cuál será la duración del programa de capacitación?
- 10.- Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos si se les estaba capacitando para otros nuevos?

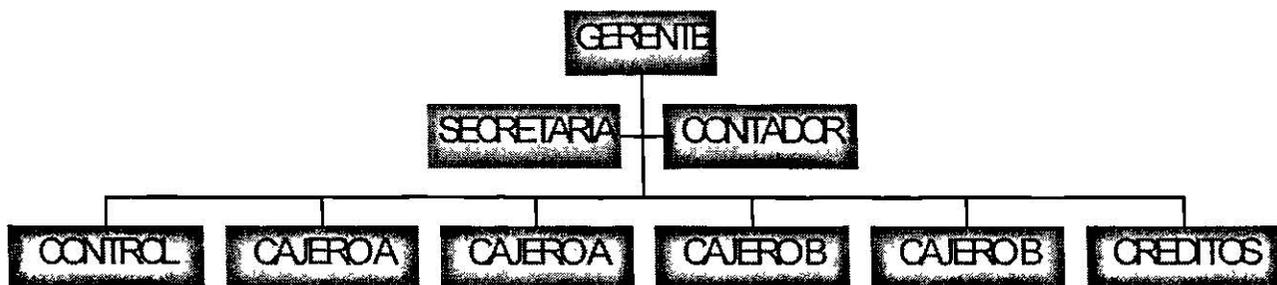
V.- CASO PRACTICO

BANCA Y PROBLEMA CLÁSICO

A) HISTORIAL

Como es del conocimiento, el negocio de la banca es el manejo del dinero para lo cual, estratégicamente instala oficinas en puntos donde hay empresas y/o negocios a quien ofrecen sus servicios consistentes en invertir sus dineros o extenderles créditos mediante unos estudios para conocer su capacidad económica, la Suc. Buenhumor esta respaldada por muchos años de cuando fue instalada el primer Banco Alegría en la CD México D.F., además esta sucursal esta contemplada para grandes proyectos entre los cuales destacan convertirla en una Macrosucursal y ubicar al Director dentro de la misma, todo ello debido a la captación de recursos.

B) ORGANIGRAMA



C) DATOS GENERALES

NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	PROFESION	PASATIEMPO	ANTIG	PUESTO
ANDRÉS RUIZ	59	DIVORCIADO	SIN	T.V.	12 AÑOS	GERENTE
SERGIO DIAZ	34	CASADO	SIN	BILLAR	7 AÑOS	CONTADOR
CECILIA LOPEZ	26	CASADA	LAE	MUSICA	3 MES	CAJERO B
GUSTAVO PIÑA	25	SOLTERO	ESTUDIANTE	AMIGOS	3 MES	CAJERO B
CARLOS GOMEZ	23	SOLTERO	ESTUDIANTE	NOVIA	3 MES	CAJERO B
SANDRA RIOS	21	SOLTERA	ESTUDIANTE	DISCOTECAS	4 AÑOS	CAJERO A
LUIS GARZA	29	CASADO	SIN	FUTBOL	7 AÑOS	CONTROL
ROCIO JIMENEZ	28	CASADA	SIN	LOTERIA	8 AÑOS	INVERSION
SONIA JUAREZ	30	CASADA	C.P.	LOTERIA	7 AÑOS	CAJERO A
MARY GARCIA	29	CASADA	SECR-CONT	HIJA	6 AÑOS	SECR-GTE

D) DESARROLLO

El Sr. Andrés Ruiz, Gerente de la sucursal, se admiraba asimismo de la gran captación de clientes que había obtenido en tampoco tiempo, con una planilla integrada en su mayoría por empleados con experiencia en los distintos puestos que en ella había, sucedió que la sucursal creció tanto que la planilla de empleados ya no era suficiente, entonces Sergio Díaz, Contador de la sucursal, sugirió un incremento en la planilla de empleados situación justificada por la captación de recursos.

Llego el día que aparecerían por primera vez en la sucursal Gustavo Piña, Cecilia López y Carlos Gómez, elementos solicitados por el Sr. Ruiz, para que el Sr. Piña y la Srita López ocuparan el área conocida como cajas, mientras el Sr. Gómez ocuparía el área de créditos, en esos días el Sr. Ruiz realizaba constantemente salidas a desayunos, almuerzos y/o comidas con los clientes mas importantes de la sucursal, delegando responsabilidades al Sr. Díaz, transcurrieron escasos días cuando surgió un error costosisimo generado en el área de créditos, esto se vería reflejado en las utilidades de la sucursal y por tanto una junta con el Lic. Alberto Macias, Director de Zona, el cual ya tenia un ligero conocimiento del problema, pero quería un reporte detallado y una solución inmediata para el caso, ya que los demás empleados estaban al tanto de lo que podrían verse afectados al absorber la sucursal el error, ocasionando así descontentos entre el personal, presiones para los que estaban casados ya que tenían contemplado abonar lo de las utilidades para el pago del colegio de los

niños, también para el personal joven-soltero ocasionaría el prolongar mas sus planes de obtener un coche o dar el abono en las tiendas de crédito, ocasiono también enfrentamientos de cierto personal sobre todo los de mayor antigüedad con el gerente donde ellos alegaban el no tener culpa del error.

* El delegar no significa renunciar a obligaciones, ni limitar el apoyo al personal a su cargo

E)ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

1.- Solicitar a los compañeros comprensión y apoyo al Sr. Gómez tomando en cuenta que es nuevo en el departamento y que esta solo en esa área, que todos pasamos por lo mismo y que si no hemos vivido una experiencia similar, no estamos exentos de ello, con esto la sucursal absorbería el importe generado por el error.

2.- Hacer ver al Sr. Gómez que todo ocurrió por su propio descuido, y que el importe se "cargaría" a su nomina comentándole que seguiría en la planilla de empleados y que estuviera mas atento, que no se quedara con dudas ya sea que le pregunte directamente a el o a la persona que estuvo en ese puesto anteriormente, también que haría todo lo posible por conseguirle un mayor plazo para liquidar el importe de su error y que no se vea afectado en su nomina.

3.- Retirarlo de la Institución con todas las prestaciones que por ley le corresponden, negociando con él para que liquide el importe consistiendo en retenerle el finiquito, firmaria un documento en blanco, con el proposito de sumar utilidades y finiquito y respecto al resto, la Institución y el Sr Gómez acordarían un plazo razonable, para que liquide la parte pendiente, apareciendo como deudor de la Institución además le extenderíamos carta de recomendación, para los fines que le convengan.

