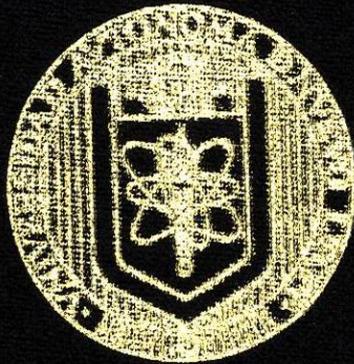


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA  
MONICA CALDERON GARCIA

CD. UNIVERSITARIA

MAYO DE 1998

T

HF554

C34

1998

C.1



1080096866

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

MONICA CALDERON GARCIA

CD. UNIVERSITARIA

MAYO DE 1998

T  
HFSS49  
C34  
1998



# DEDICATORIA

## ***A DIOS NUESTRO SEÑOR***

Por haberme dado la vida, por estar presente conmigo, ser mi mejor amigo, maestro y compañero, por brindarme el fortalecimiento y sabiduría para poder realizar mi meta: *Ser Profesionista*.

## ***A MIS PADRES***

Por su apoyo incondicional, por ser mi mejor ejemplo a seguir, por brindarme siempre su confianza, su comprensión y cariño, por brindarme su apoyo en los momentos difíciles de mi carrera, por sus esfuerzos y sacrificios, por la educación que me han brindado, por *Mi Realización Profesional*.

## ***A MIS HERMANOS***

Por todo su apoyo brindado durante toda la carrera, por su motivación a seguir siempre adelante, por estar conmigo en mis triunfos y derrotas, por estar siempre unidos, por ser mis amigos, *Los Quiero Mucho*.

## ***A MIS MAESTROS***

Por haberme dado sus mayores conocimientos y enseñanzas, por ser parte importante para mi formación profesional, por brindarme siempre su apoyo y dedicación, *Gracias*.

## ***A MIS AMIGOS***

Porque siempre formarán parte de mi gran tesoro, por todos los momentos que pasamos juntos, porque siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas alentándome a seguir siempre adelante, *Nunca los Olvidare*.

***A TODOS MUCHISIMAS GRACIAS Y QUE DIOS LOS BENDIGA***

# INDICE

## Objetivo de la Tesis

### Proceso Administrativo y el Papel del Supervisor en la Organización

- I. Funciones de Supervisión
- II. Actitudes Apropriadas de Supervisión
- III. Comprensión y Desarrollo de un estilo de liderazgo efectivo
- IV. Los Lideres como individuos que discriminan
- V. Evolución de los Estilos de liderazgo
- VI. Cambio de Actividades en el lugar de trabajo
- VII. Estilos de Dirección (Tipos mas comunes de Supervisores)
  - i. El Autócrata Consumado
  - ii. El Estilo Paternalista
  - iii. El Estilo Indiferente
  - iv. El Estilo Demócrata
  - v. Estilo rienda suelta o Laissez Frire (Dejar Hacer)

### Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.

- I. Barreras de la Comunicación
  - a) Barreras de la comunicación efectiva
  - b) Barreras en el Lenguaje
  - c) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones
  - d) Barreras creadas por el puesto, papel e importancia de una empresa
  - e) Barreras generadas a través del manejo del tiempo
  - f) Barreras generadas a través de los espacios
  - g) Barreras generales
  - h) Barreras ascendentes
  - i) Barreras descendentes
- II. Canales Formales e Informales de la comunicación
- III. Canales Informales de comunicación (rumores)
- IV. El uso de vocabulario y transmisión
- V. Lo que se debe comunicar a los empleados

## Selección, Orientación y Capacitación de los Empleados

1. Entrevistas de Selección
  - a. Técnica de Entrevista
  - b. Preparación para una entrevista
  - c. Conducción de una entrevista exitosa
  - d. Peligros que deben evitar al entrevistar
2. Orientación a nuevos empleados
3. Capacitación y Desarrollo de empleados
  - I. Beneficios de la capacitación
  - II. Beneficios para la Empresa
  - III. Elaboración de un Programa de Capacitación

### Caso Practico

- A. Antecedentes de la Empresa
- B. Organigrama de la Empresa
- C. Personal Involucrado en el Caso
- D. Desarrollo del Caso
- E. Alternativas de Solución

## **Objetivo de la Tesis**

El motivo principal por la cual presento esta tesis, es porque a mi forma de pensar la Administración y la Supervisión son muy importantes en la práctica de la vida diaria.

Cuando estaba estudiando la carrera comprendí lo importante que es la Administración y la Supervisión, para que cualquier compañía pueda tener un gran éxito, ya que si la aplicamos también a la vida diaria podría funcionar también puesto que en todos lados aplicamos la Administración.

Aquí analizaremos en el caso, uno de los principales ramas de la Administración y Supervisión, que es la importancia de el Departamento de Recursos Humanos y parte de lo que puede ser un mal funcionamiento de la Supervisión de Personal.

# **EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN**

La administración es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida.

El éxito o el fracaso de cualquier organización o cualquier persona está ligado directamente a la aplicación efectiva o deficiente de la administración.

Los problemas que se presentan en una organización ocasionados por una mala dirección se pueden corregir o evitar mediante una administración efectiva.

Para aplicar con éxito la administración es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único, así como considerar la exigencia de habilidades, conocimiento, receptividad y un sentido de programación del tiempo ya que si se carece de estos, es seguro que se presenten los fracasos.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas.

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 como se utiliza el título de administrador.

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

Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control.

Los supervisores pueden en algún caso, participar en muchas o todas estas actividades, sin embargo, su principal actividad es hacer que sus 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.

Los puestos de supervisor varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. Los supervisores suelen ser denominados: capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

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

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Colocar a un empleado en el 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.

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 lo tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

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.

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 por políticas, reglas o reglamentos que le imponen 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 y debe tener la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, re-contratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados, o en forma efectiva recomendar que se lleven acabo éstas acciones. Sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus asesores especialistas, quienes además de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

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

Los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados.

## **I. FUNCIONES DE SUPERVISIÓN**

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 están dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

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

Los supervisores deben tener la habilidad para conceptualizar implícitamente en muchas de las actividades en las que participan, deben ser capaces de lograrlo en los aspectos técnicos y humanos del trabajo, comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes; deben también comprender qué es lo que motivan a los empleados y hacia qué fines se ven motivados.

Los supervisores deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino deben saber como reunir las.

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales 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 los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

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

La capacitación y el desarrollo de los empleados, estas actividades son necesarias 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.

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

Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

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 dicha unicidad y al hacerlo se debe considerar tres puntos importantes:

1. Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales.
2. Se deben tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo.

3. Deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo, así como la asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

## **II. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN**

- A. La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.
- B. Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- C. Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que deben hacerse para lograr las metas.
- D. Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo 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, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.
- G. Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se deben considerar responsables de los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo; sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor, ya que éste al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse así mismo de las culpas y los errores de los 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 parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, 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. Se deben considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.
- K. Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente se vive una época en la que las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.
- L. Los supervisores son líderes y éstos 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. Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.
- N. Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.
- O. El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en sí mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos
- 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 puedan expresar sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

### **III. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO**

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

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

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.

#### **IV. LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.**

La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo.

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

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.

#### **V. EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

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 el medio ambiente 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.
- h) Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

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

En la actualidad, los empleados tienen más años de formación que sus antecesores, y también han estado más expuestos a las fuentes de información que pueden o no ser objetivas.

Los mayores niveles de educación formal han servido para aumentar la conciencia de los empleados respecto a lo que sucede a su alrededor y también para aumentar sus expectativas. Los empleados esperan más 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.

Los supervisores deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas pueden poner a su disposición y porque existen estos límites.

Se pueden decir teóricamente que el estilo participativo es mucho mejor, sin embargo, se deben de considerar algunos factores y condiciones a determinar si dicho estilo 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 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 aplicabilidad de la administración participativa está limitada en cierta medida.
- D. La administración 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 conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en éste método de dirección participativa.

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

## VII. ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS MÁS COMUNES DE SUPERVISORES)

Se tienen los siguientes tipos o clases de supervisores, que existen desde el pasado hasta nuestros días:

### i. EL AUTÓCRATA CONSUMADO:

Para dirigir el grupo este se apoya únicamente en la autoridad que se le da la organización formal.

Se debe tener presente que existen 2 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo 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 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.

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

Posibles reacciones de grupo:

- a) SUMISIÓN Y RESENTIMIENTO
- b) ACEPTACIÓN MÍNIMA DE RESPONSABILIDAD.
- c) IRRITABILIDAD
- d) LA GRAN SATISFACCIÓN ES “HACER TONTO” AL SUPERVISOR.

### ii. 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.

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

Posibles reacciones del grupo:

- a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza 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.

### **iii. EL ESTILO INDIFERENTE**

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

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

Posibles reacciones del grupo:

- a) La moral del trabajo y 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 hacer ni que esperar.

### **iv. ESTILO DEMÓCRATA (ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA):**

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

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

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.

- b) Producción de excelente calidad y cantidad (la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- 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.

#### **v. 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 lo mejor.

Ahora bien, después de haber analizado a cada uno de los estilos de liderazgo, la pregunta que se antoja es la siguiente: ¿Cuál es el mejor tipo de supervisor?

Los psicólogos no han confirmado con describir los diferentes tipos de estos liderazgos; también los han analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor. Pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencias de los estilos anteriores.

La persona insegura que tiende a depender del supervisor también se comportará mejor bajo mano firme como la del líder autocrático; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñará mejor en un ambiente liderazgo democrático o de rienda suelta (Laissez Faire).

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.

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 en un momento dado (liderazgo situacional).

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

En el siguiente cuadro se puede observar un comparativo entre un supervisor autócrata tradicional y un supervisor efectivo.

<p><b>EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manda y ordena</li> <li>- Depende de su autoridad</li> <li>- Engendra temor</li> <li>- Siempre dice “yo”</li> <li>- Señala culpas y errores</li> <li>- Conoce la respuesta a todos los problemas</li> <li>- Convierte el trabajo en tarea ingrata</li> <li>- Dirige el esfuerzo individual</li> <li>- Fija todas las metas y las formas</li> <li>- Dice “hagan esto”</li> </ul>	<p><b>EL SUPERVISOR EFECTIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseña y aconseja</li> <li>- Depende de la buena confianza y buena voluntad.</li> <li>- Inspira entusiasmo</li> <li>- Dice “nosotros” y “ustedes”</li> <li>- Resuelve problemas</li> <li>- Consulta y busca el asesoramiento</li> <li>- Convierte el trabajo en placer</li> <li>- Inspira el esfuerzo del grupo</li> <li>- Solicita la colaboración del grupo</li> <li>- Dice “vamos a hacer esto”</li> </ul>
---	--

Y por último, una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

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

1. Mostrar un interés autentico por las demás personas.
2. “Sonreír”, debemos recordar que ningún problema se resuelve con caras asustadas.
3. El nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que puede escuchar, hay que llamarle por su nombre.
4. Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demás para hablar de sí mismos.
5. Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo.
6. Debemos de hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo “sinceramente”.

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

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.

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.

Para ser comunicadores efectivos, los supervisores deben ser escuchadores 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 formularla 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.

## **I. BARRERAS DE COMUNICACIÓN.**

Dentro de una organización se puede llegar a presentar alguna o varias de las siguientes barreras en la comunicación:

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

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

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.

### **B. BARRERAS 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.

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

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 único.

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.

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

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

Toda 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 en una combinación de ambos.

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

Esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que éstas provocan.

El prejuicio no es hacia los hombres en general, se dirige hacia ellos cuando funcionan en lo que se considera un papel femenino, podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran más que su validez.

### ***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.

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

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

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

#### ***E. 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.

Sin embargo, es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ello. En la competencia de negocios o en la guerra por ejemplo, no recibir información precisa en forma oportuna, por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

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

#### ***F. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS.***

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, por esto, 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 partes 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.

Para lograr sus 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.

#### **G. 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.

#### **H. BARRERAS ASCENDENTES:**

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

#### **I. BARRERAS DESCENDENTES:**

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

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

problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.

## **II. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.**

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, 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 cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

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

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

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

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

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, se acumularán hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización dando así con frecuencia problemas costosos.

La clave para evitar estos tipos de problema es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma

constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se puedan lograr resultados significativos.

Además 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 en las empresas modernas.

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

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

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.

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.

Por lo tanto, es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

### **IV. 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.

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 clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los

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

Otra cuestión que es 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.

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 que habla detenga la comunicación.
2. Es difícil escuchar un mensaje si no sé esta de acuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.
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 e interpretación de la comunicación.
4. Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

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

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 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.

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.

**SELECCIÓN, ORIENTACIÓN  
Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS**

## **1. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.**

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, 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.

El costo de reclutamiento, en especial de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los últimos años. Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto, o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en puesto inapropiado.

Si las empresas invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento, selección y colocación la conciencia de estos costos sería suficiente incentivo para que la administración cambiara las prácticas y los procedimientos.

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

### **A. TÉCNICAS DE ENTREVISTA**

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos de mayor frecuencia que se utilizan en las entrevistas y siendo éstos: las entrevistas dirigidas y las no dirigidas.

Una entrevista dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja 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.

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.

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

## **B. PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA**

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

- ñ Establecer un plan de estudios de entrevista.
- ñ Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- ñ 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.
- ñ Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

## **C. CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**

La capacitación y la preparación por anticipado se 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.

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

Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para que el solicitante esta siendo entrevistado satisficiera sus necesidades y metas.

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

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

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

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

A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

a) El denominado efecto de halo.

En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.

b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron.

c) Contratar a personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo.

d) Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.

e) Exceso de comparación con los empleados actuales.

## **2. ORIENTACIÓN 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.

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.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

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

b) Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.

c) 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 modificaran 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. Informar a los empleados acerca de los puestos y de las expectativas en términos de desempeño.

4. Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
5. Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
6. Observar que los empleados sepan en donde esta ubicado el reloj donde se registra la hora de entrada, así también informales acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
7. Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
8. Programar platicas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).
9. Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

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

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

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logran pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

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

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

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

1. Desarrollar en los entrenadores las capacidades técnicas apropiadas, como lo es la capacidad para obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
2. Desarrollar en los entrenadores 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 entrenadores a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales; debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

## **I. *BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.***

### **ñ PARA EL SUPERVISOR:**

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

### **ñ PARA LOS EMPLEADOS:**

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

## **II. *BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.***

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar lo siguiente:

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

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

## **III. *ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.***

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- Incrementar la producción.
- Operar nuevos equipos.
- Mejorar las técnicas existentes.
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- 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.

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 conocimiento es que pueden ponerse en práctica.

Por último, a continuación se enumeran algunas preguntas importantes que las empresas deben considerar al elaborar un programa de capacitación:

1. ¿Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?
2. ¿Cómo va a satisfacer la capacitación las necesidades de la empresa y los empleados?
3. ¿Qué método deben utilizarse: libros, conferencias, talleres, etc.?
4. ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
5. ¿Cómo se seleccionaran los empleados que participan?
6. Si la empresa es sindicalizada, ¿cómo 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 pagaran 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?
11. ¿Qué tan pronto se pondrá en práctica la capacitación?

12. ¿Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultados de la capacitación?
13. ¿Quién dirige la capacitación?
14. ¿En donde tendrá lugar la capacitación?
15. ¿Qué tipos de seguimiento tendrán lugar?

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

# **CASO PRACTICO**

## **A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

Con fines de presentar el caso, los datos y nombres que aparecen son ficticios, de esta forma se asegura la privacidad de la empresa estudiada.

En el mes de Octubre de 1986 nace en Monterrey, una empresa llamada Veleck de Monterrey, que se dedica a la Venta de Equipo de Computo, la cual es fundada por los hermanos Sada Rodríguez; el Ingeniero Electrónico en Comunicaciones, Gonzalo Sada Rodríguez; el Licenciado en Mercadotecnia, Santiago Sada Rodríguez y no menos importante el Ingeniero Industrial y de Sistemas, Gerardo Sada Rodríguez.

Cinco años después en 1991, se noto el crecimiento considerable de la empresa, y se vio obligada a contratar a 50 trabajadores por diferentes medios de reclutamiento: recomendados, por medio de la publicidad, o bien por la forma de trabajo que se había desempeñado en otras empresas; y con tal crecimiento se vieron en la necesidad de cambiar de oficinas ya que antes laboraban en un local pequeño.

Debido al crecimiento, para 1993 ya se operaban las ventas como cuenta básicas, avanzadas y foráneas en donde se atendía a clientes de todas partes de la república, en ese mismo año empezaron a ver las perspectivas futuras por lo cual decidieron hacer la apertura de una sucursal en la Cd. de México, así mismo deciden enviar como Gerente de Sucursal a un primo del consejo administrativo.

Se notó también que en Guadalajara, Jalisco; el número de distribuidores se incrementaba, por lo que decidieron abrir una sucursal en esta ciudad, contratando como Gerente de Sucursal a un Ing. Administrador de Sistemas. Lo mismo sucedió en la ciudad de León, Guanajuato; por lo que contrataron como Gerente de Sucursal a un Ing. Industrial.

Al año de haber iniciado las operaciones en Guadalajara el Gerente renuncia, y le ofrecen al Jefe de cuentas foráneas por lo que el puesto quedo vacante; por tal motivo el Consejo Administrativo decide realizar una reestructuración en el departamento de ventas, de tal forma que solo quedan dos equipos de ventas, uno local y otro foráneo, para cubrir la vacante de Jefe de Ventas se selecciona entre dos empleadas, una Licenciada en Administración de Empresas y una Técnica en Programación, ambas con la misma antigüedad dentro de la empresa; seleccionando a la segunda para el puesto vacante, la cual se presenta como Licenciada para dar mejor imagen.

Como la empresa no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos, la labor la desempeñan el Subdirector Administrativo y su Secretaria.

Cuando existe algún puesto vacante lo que se realiza es lo siguiente: el jefe inmediato que solicita el personal realiza las entrevistas y una vez que ingresan a la empresa llenan una solicitud, no se les realiza ningún tipo de examen medico o bien en otras ocasiones se solicitando los servicios de una agencia de

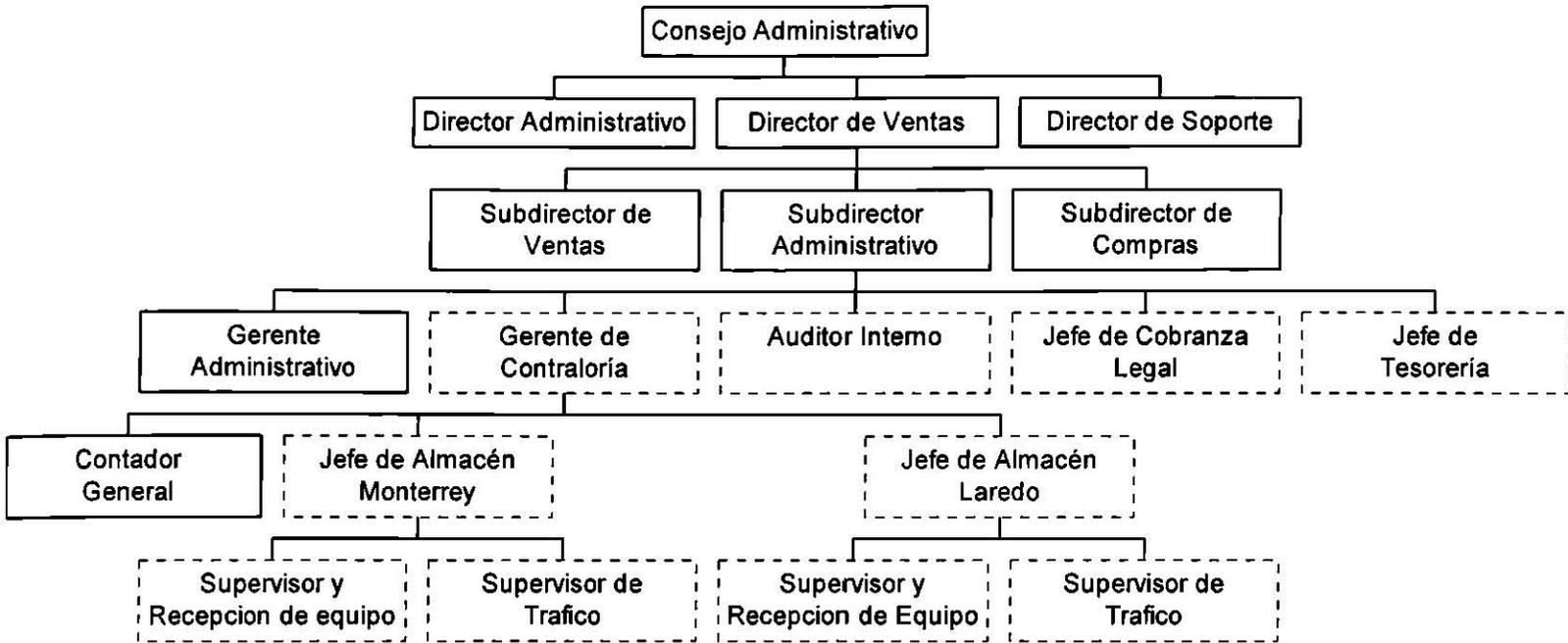
contratación de personal la cual envía a los posibles candidatos de las vacantes a cubrir con la secretaria del Subdirector Administrativo, para que a su vez pasen a una entrevista con su jefe.

Como el número de distribuidores cada día es mayor y la competencia esta cada vez más fuerte, deciden dividir el departamento de ventas locales en tres equipos, subiendo de puesto a una ejecutiva de ventas la cual es Licenciada en Informática Administrativa, como Jefe de Ventas Locales dos, y quedando como vacante el puesto de Jefe de Ventas tres, para lo cual una empleada que labora en otro departamento recomienda a una amiga, que es Licenciada en Ciencias Biológicas, y su única experiencia de trabajo es de modelo, es contratada para cubrir el puesto vacante, sin tener conocimiento de cómo manejar las herramientas indispensables de trabajo (como lo es la computadora); motivo por el cual las demás ejecutivas están inconformes, pero como es una decisión de director de ventas, no se puede revocar.

Debido a que varias de las plazas foráneas se convirtieron en sucursales, decidieron que los jefes de Agencia se encargaran de estar solicitando el personal que estaría a cargo de las nuevas sucursales, quedando como vacante el puesto de Jefe de Agencias; por lo cual deciden ascender para cubrir este puesto a un ejecutivo de ventas que solamente tiene seis meses de laborar en la compañía y cuenta con menor experiencia que otros ejecutivos de ventas.

En la actualidad la empresa ha ido creciendo mas de lo esperado, contando así con un mayor número de agencias, existen varias políticas de personal, entre ellas el no permitir familiares de los empleados, ni empleadas casadas con familia; estas políticas son debidamente respetadas y se sanciona al personal que falte a este.

## B. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



### **C. PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL CASO**

Director de Ventas	Ing. Gonzalo Sada Rodríguez
Director de Administración	Lic. Santiago Sada Rodríguez
Director de Soporte Técnico	Ing. Gerardo Sada Rodríguez
Subdirector Administrativo	Lic. Javier González Arredondo
Gerente de Contraloría	Lic. Eduardo Pérez Sánchez
Jefe de Almacén de Nuevo Laredo	Ing. Pedro Luna Cepeda
Jefe de Almacén de Monterrey	Ing. Ricardo Flores Arriaga
Jefe de Supervisión y Recepción	Ing. Mario Estrada López
Jefe de Supervisión y Trafico Mty.	Ing. Jorge Romero Maldonado
Vacante externa a contratar	Ing. Ernesto Heredia Zapata
Recomendado	Ing. Leonardo Sandoval Cruz

## **D. DESARROLLO DEL CASO**

La empresa cuenta con un Almacén en Nuevo Laredo, Tamaulipas; y la situación de injusticia se presenta cuando el Jefe de Almacén de Laredo decide retirarse de la compañía debido a que esta próximo a iniciar su propio negocio; por tal motivo el Consejo Directivo realiza una junta con el Subdirector Administrativo, el Lic. Javier González Arredondo al cual le informan del puesto vacante y le hacen ver la importancia de este puesto que representa en la compañía, y le preguntan sobre quien seria la persona mas adecuada para este puesto y le dan ocho días para la resolución.

Esta situación hace que el Lic. Javier González convoque a junta al Lic. Eduardo Pérez quien es el Gerente de Contraloría General, y le comenta que quien seria el adecuado para la persona vacante, por lo que analizan el expediente del Jefe de Ventas en Monterrey, el cual cumple con la mayoría de los requisitos y creen que es la persona adecuada, ya que conoce bien las políticas de la empresa y podría desarrollar bien los objetivos establecidos.

El Lic. Pérez le ofrece el puesto al Ing. Ricardo Flores Arriaga y le hace mención de todas las responsabilidades, así mismo hace de su conocimiento la importancia del Almacén, ya que es aquí donde se seleccionan las marcas que se manejan; por lo que hay que tener cuidado ya que aquí es donde se analiza la calidad del producto que se va a enviar, el cual es procedente de las diferentes ciudades del país.

Este Almacén es importante porque es en donde se embarca toda la mercancía de los diferentes proveedores y es donde se hacen todos los tramites de normas y procedimientos para su importación, por lo tanto también es aquí donde se controla el inventario existente y se proporcionan las fechas de entrega al Almacén de Monterrey; a su vez se pasa la información correspondiente a los compradores y los ejecutivos de cuenta de la empresa y así mismo les informa a los distribuidores.

El Ing. Ricardo Flores es evaluado en los conocimientos generales de todas las áreas, así como un examen de ingles, ya que es uno de los requisitos para el puesto, el tener un conocimiento y dominio del idioma para poder tener un mejor desarrollo a seguir, de esta forma se obtiene un expediente completo del Ing. Flores Arriaga, para poder ascenderlo al puesto vacante con bases sólidas.

Los exámenes son presentados a los Lic. Javier González y Lic. Eduardo Pérez Sánchez y así entre los dos, evalúan y determinan que si cumple con los objetivos de la empresa para dicho puesto.

Al día siguiente el Ing. Ricardo Flores Arriaga es informado por el Lic. Eduardo Pérez, de su acenso, comentándole que tendrá que irse a radicar a mas tardar en 15 días a la ciudad de Nuevo Laredo, para poder estabilizar el puesto.

Este ascenso ocasiona ahora un problema para los dueños ya que tienen que seleccionar a la persona adecuada para cubrir el puesto de Jefe de Almacén de Ventas, que es de gran importancia ya que se encuentra en la matriz y donde reside el Consejo Administrativo; parte de la función de este puesto, es la de recibir la mercancía que proviene del Almacén de Ventas de Laredo, misma que después es transferida a las diferentes agencias y sucursales del país, además como la persona que ocuparía el puesto tiene que estar en constante comunicación con el Jefe de Almacén de Laredo, debe de contar con cierto dominio del idioma inglés.

Entre el Lic. Javier González y el Lic. Eduardo Pérez, comienzan a analizar los requisitos necesarios que debe de tener la persona que ocupara el puesto vacante, así como los problemas que se podrían presentar según las políticas de trabajo internas de la compañía, de igual forma presentan ante el Consejo Administrativo, las siguientes dos propuestas:

1. Contratar a un Ingeniero Administrador de Sistemas egresado de la Universidad Regiomontana, que cuente con 24 años de edad, que tenga experiencia laboral de dos años mínimo como Supervisor, y que cuente con un 80% de inglés.
2. Ascender a alguno de los Supervisores que están al mando del Jefe de Almacén de Monterrey.

Al día siguiente el Director Administrativo el Lic. Santiago Sada cita a junta al Lic. Javier González y este aprovecha la ocasión para presentarle las propuestas para cubrir el puesto que esta vacante, y le comenta que son las mas aptas para el buen desarrollo del puesto y según los objetivos de la compañía; pero el Lic. Santiago Sada le notifica que ya tienen a la persona que ocupara el puesto y por lo tanto las propuestas son desechadas. Le informa que la persona que ocupara el puesto de Jefe de Almacén de Monterrey será el Ingeniero Químico Leonardo Sandoval Cruz, el cual es hijo de uno de sus mejores amigos, y como es una decisión tomada por parte del Consejo Administrativo no se puede revocar.

Esta noticia genero una desmotivación entre el personal el cual comenzó a mostrar una gran baja en su nivel de productividad.

## **E. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

Según las situaciones que se observaron en el caso, se presentan las siguientes alternativas, como posibles soluciones:

- I. Crear un Departamento de Recursos Humanos, teniendo como uno de los objetivos principales el de reclutar el personal indicado para los puestos vacantes.
- II. Cuando exista una vacante, revisar primeramente los expedientes de los trabajadores internos, ya que esto ocasionaría las siguientes ventajas:
  - a) Motiva a la superación del personal, creando una mejor mentalidad en los empleados, alentándolos a desempeñar mejor su trabajo, a seguir capacitándose, obteniendo así mucho más productividad.
  - b) Establecer y tener mayor conocimiento de los reglamentos y políticas internas de la empresa, por lo tanto se cumplirían mas adecuadamente con los objetivos de la misma.
  - c) Se obtendría un mayor desempeño laboral, ya que se cuenta con un mayor conocimiento del ambiente laboral y sabe de las funciones que se realizan en el puesto a ocupar.
- III. Convocar a Juntas con el personal periódicamente, ya que así se obtendría una mejor retroalimentación y solución a los problemas de la empresa y se cumplirían con los objetivos de la misma, por lo cual se lograría una mayor comunicación, siendo ésta básica e importante para poder lograr el éxito en la compañía.

