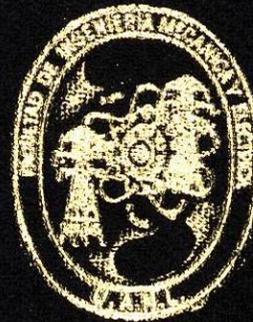


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
YESENIA DE JESUS ESTRADA AHUMADA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N.L.

JUNIO DE 1997

T

HM55

E837

1997

c.1

49



1080097016

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

YESENIA DE JESUS ESTRADA AHUMADA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N.L.

JUNIO DE 1997

T
HF5549
E887
1997



I N D I C E

pag

ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL.	1
Características de la administración.	2
Errores de una empresa.	3
Frederick Taylor - Henry Fayol.	4
Etapas de la administración.	5
Recursos.	7
Supervisión.	7
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	8
Funciones de supervisión.	14
Actitudes de un supervisor.	16
COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO.	18
Estilos de dirección.	21
Estilo Paternalista.	22
Estilo Indiferente.	23
Estilo Demócrata.	23
Estilo Rienda suelta.	24
Liderazgo situacional.	24
Comparación entre autócrata y efectivo.	25
COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, EMPLEADOS Y SUPERIORES.	26
Elementos de la comunicación.	27
Canales de comunicación.	29
Dirección de los canales.	30
Barreras de la comunicación.	32
SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.	35
Entrevistas de selección.	36
Técnicas de entrevistas.	37
Iniciación del nuevo empleado.	39
Capacitación.	39
Beneficios de la capacitación.	40
Ejemplo de una empresa (CEMEX).	42

ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL

La practica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos. Los relatos judeo-cristianos de Noé, Abrahám y sus descendientes indican el “manejo” de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos - desde la construcción de arcas a gobernar ciudades y ganar guerras -. Muchos textos administrativos citan a Jetro, el suegro de Moisés, como el primer “consultor” administrativo; el enseñó a Moisés los conceptos de la delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia y Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena practica administrativa en la conducción de asuntos políticos, en la construcción de caminos y estructuras masivas y el desarrollo de sistemas elaborados de iglesias católica y protestante, que han desarrollado estructuras organizacionales mundiales utilizando los conceptos administrativos.

La practica administrativa en los negocios, en el gobierno y la iglesia permaneció bastante estable a través de los siglos hasta mediados del siglo XVIII con el nacimiento de la Revolución Industrial produjo la sustitución del poder mecánico por el poder humano vía la máquina de vapor, y en unas pocas décadas se alteró de manera dramática todo el cuadro de la actividad industrial. La mayor utilización de las máquinas y el mejoramiento de los sistemas de transporte y comunicaciones produjeron la centralización de las actividades de producción, el establecimiento de nuevas relaciones entre patrones y empleados, y la separación de consumidores y productores . Bajo estas nuevas condiciones, el medio acostumbrado para establecer y alcanzar los objetivos resultó insatisfactorio y dio origen a nuevos medios de administración.

¿ QUE ES LA ADMINISTRACIÓN ?

Podemos citar diferentes definiciones:

- *Es la combinación más efectiva posible de dinero, gente y máquinas para lograr un objetivo predeterminado.*
- *Es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.*
- *Es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, y que se desempeña para alcanzar los objetivos que se han trazado, mediante el aprovechamiento de seres humanos y otros recursos.*

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- 1. Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- 2. Su especialidad.** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta(en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.)el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o en menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuando tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

Errores principales causantes del fracaso de una empresa:

1. Falta de una nítida comprensión de lo que debe lograrse.
2. Dejar de formular un programa de las actividades futuras.
3. Entrar a un negocio sin contar con una experiencia adecuada.
4. Hacer una mala selección de empleados y dejar de motivarlos .
5. Menospreciar o sobrevauluar las mercancías o servicios.
6. No estimar a la competencia.
7. Comprar demasiado a crédito.
8. No formar una reserva para contingencias.
9. No dar al negocio la atención y el esfuerzo necesarios.

Frederick W. Taylor. Nacido en 1856 y fallecido en 1915, contribuyó mucho al acervo del conocimiento administrativo. Considerado como padre de la administración científica. Creía que una de las mayores dificultades era la falta de comunicación de lo que esperaban los gerentes y la falta de conocimiento y comprensión de cuales eran las esperanzas de los empleados. Taylor llevó a cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción : observación, medición , cuando era posible, relación de las aportaciones de cada componente. Su enfoque era una forma precisa y analítica de aprobar o desaprobar hipótesis o presunciones definidas, por medio de experimentos controlados.

Henry Fayol. Ingeniero minero francés considerado por muchos como padre de la moderna administración, dice que " administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Contemporáneo de Taylor , también contribuyó en forma importante al desarrollo del pensamiento administrativo. Fayol, citado frecuentemente como tradicionalista, fue un próspero industrial de un complejo de acero y carbón. Fue un vital pionero administrativo, ya que hizo generalizaciones universales acerca de la administración, basadas en su aguda interior y en su práctica experiencia administrativa.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se efectúa a través del esfuerzo administrativo:

- **Planear**
- **Organizar**
- **Ejecutar**
- **Controlar**

PLANEACIÓN :

Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro. Algunos la han expresado como descubrir cosas hoy para poder tener un futuro mañana.

ORGANIZACIÓN :

Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

Las personas que trabajan juntas con efectividad, haciendo cada una de ellas lo que mejor puede, y las personas que alcanzan los mejores resultados posibles son básicas en el concepto de la organización.

EJECUCIÓN :

Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos. La Planeación y la Organización colocan los cimientos para la función de la Ejecución, que moviliza los planes, las personas y la estructura hacia la realización del objetivo. La Ejecución enfatiza trabajar con la gente, ganar su entusiasmo, deseos y energías para la realización de los objetivos mutuos.

CONTROL :

Nos sirve para visualizar acierto y/o corregir acciones.

Detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. Es de importancia tener presente que el propósito de control es positivo - es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas - como un obstáculo para alcanzar los objetivos.

RECURSOS

Elementos que administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Son de tres tipos:

Recursos Materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, maquinaria, instalaciones físicas, muebles, materia prima, etc.

Recursos Técnicos.- Sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos.

Recursos Humanos.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores: Conocimiento, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, salud, etc.

SUPERVISIÓN

SU CONCEPTO.-

Es guiar los esfuerzos de los empleados y otros recursos para satisfacer la producción de trabajo manifestada.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

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

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva, a lo largo de la vida se observa o se experimentan los efectos de la buena y mala administración. La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

La **administración** es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Si no se toma en consideración esa unicidad, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

Existe una creencia popular que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denomina gerentes. Es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por nivel de la organización, utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor. Más sin embargo, los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo mismo.

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

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

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

Los 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 éstas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, función que requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. Además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades de personal suelen ser denominados: capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

Los supervisores son de todas las magnitudes y formas, de todos antecedentes sociales, psicológicos y económicos, de todas religiones, de todos orígenes étnicos, de todo sexo y de todos antecedentes educativos. La palabra **supervisor** proviene de las palabras: super, que significa por encima, y de la palabra visión, que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

La supervisión 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. Los supervisores, ya sea que trabajen en una fábrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

Cuando desde un punto de vista administrativo los empleados desarrollan actitudes indeseables hacia otros, eventualmente se presentan algunos efectos adversos sobre la cooperación y la productividad, por lo tanto, los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y la rentabilidad de la empresa. No debe pasar desapercibido el hecho de reconocer las tremendas exigencias que se hacen a los empleados que actúan como supervisores dentro de las empresas , ya que se ha probado que éste tipo de actuación puede provocar muchas tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental.

Aunque es de reconocer que los seres humanos necesitamos tensiones, la tensión puede estimular tanto fisiológicamente como psicológicamente. La afirmación de que algunos empleados trabajan mejor bajo tensión es cierta, y canalizar la tensión hacia resultados constructivos puede resultar extremadamente satisfactorio para el supervisor y para la empresa.

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.

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

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

El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) 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, recontractar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo 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 especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

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

Es el supervisor, no el asesor especialista quien debe contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan.

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

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos trazados, y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa. Por lo tanto, los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los 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 de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Aunque debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil, ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requiere en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa.

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentren que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o a que no se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

Lo que debe quedar muy claro para aquellos empleados que aceptan el papel de supervisor es que deben tener el deseo constante del desafío y la satisfacción que producen estos tipos de puestos, porque si ser supervisor no proporciona ingresos psicológicos es decir, satisfacción en el trabajo, desafíos, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

1. FUNCIONES DE SUPERVISIÓN

Se debe colocar a los empleados en puestos de supervisión primordialmente a aquellos 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.

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

Los supervisores deben de tener habilidades interpersonales , no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa , sino que deben saber como reunirlos. Es de extrema importancia el como se acercan a los empleados , y qué tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como 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.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro. Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tiene la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.

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

La alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- 1. Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores.**
- 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. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios.**

2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN

A) La principal responsabilidad del 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.

D) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa .

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.

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

H) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados.

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

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

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

L) Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados.

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

En este punto se analizará el concepto *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.

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

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.

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

En general, los estilos de liderazgo han cambiado durante los años por diversas razones. Muchas personas que se encuentran en puestos de liderazgo no han aceptado la idea de que en la actualidad no se puede dirigir a los empleados en la misma forma de como lo hacían en el pasado, o sea, los métodos autoritarios de la administración de personal. 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.

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

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

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.

Se presentan problemas a la vez cuando las expectativas de los empleados exceden en gran medida las habilidades de la empresa para satisfacerlas.

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.

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

- a) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo.
- b) Algunos puestos son tan peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación.
- c) Existen algunas empresas (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.

1 ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPO DE SUPERVISORES)

A). AUTÓCRATA CONSUMADO:

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

Existen 3 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.

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

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 tipos de autoridad: **formal, personal y profesional.**

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

Posibles reacciones del grupo:

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

B) EL ESTILO PATERNALISTA:

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 es tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de "lavarles el cerebro"; a fin de que haga solo lo que él quiere y como él quiere "por las buenas".

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.

C) 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 ser responsable y 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:

- 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.

D) 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 a cada quién lo que corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados. 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
- c) Excelente trabajo de grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.

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

El líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están "libres" de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. Una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

¿Cuál es el mejor tipo de supervisión ?

Ésto dependerá en gran parte de los subordinados. Si éstos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y por lo tanto, no resultará ser el adecuado.

Los psicólogos han coincidido en que la conducta del demócrata es la mejor. Pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

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.

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).

Por medio de la siguiente tabla podemos comparar la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas:

**EL SUPERVISOR AUTÓCRATA
TRADICIONAL**

- Manda y ordena
- Depende de su autoridad
- Engendra temor
- Siempre dice " yo "
- Señala culpas y errores
- Conoce respuesta a todos los problemas
- Convierte el trabajo en tarea ingrata
- Dirige el esfuerzo individual
- Fija todas las metas y las formas
- Dice " hagan esto "

EL SUPERVISOR EFECTIVO

- Enseña y aconseja
- Depende de la buena confianza y buena voluntad
- Inspira entusiasmo
- Dice " nosotros " y " ustedes "
- Resuelve problemas
- Consulta y busca el asesoramiento.
- Convierte el trabajo en placer
- Inspira el esfuerzo del grupo
- Solicita la colaboración del grupo
- Dice "vamos a hacer esto"

COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, EMPLEADOS Y 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 los resultados que se esperan o pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

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. Los supervisores pueden ser preparados, prácticos o populares pero si se comunican con ineffectividad probablemente no tendrán éxito.

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. En otras palabras, la comunicación con efectividad eventualmente pierde contacto con otros; los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación .

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

Sin embargo, muchas de las ocasiones los supervisores se frustran debido a que los problemas de comunicación no funcionan en la práctica 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.

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

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

A cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, dicha relación se plasma en comunicación. La buena comunicación hace más eficiente la administración.

La comunicación puede definirse de la siguiente manera:

"Es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actividades que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común."

En el proceso de la comunicación hay 4 elementos básicos:

- 1.- Emisor
- 2.- Mensaje
- 3.- Canal
- 4.- Receptor

1.- EMISOR:

Es la fuente de información, la que va a exteriorizar la comunicación, esta debe tener en cuenta lo siguiente:

- A) Presentar el contenido apegado a la realidad.
- B) Tener habilidad.
- C) Transmitir con exactitud, claridad y sencillez.

2. MENSAJE:

Representa el significado que obtendrá el receptor, hay 6 requisitos que debe contener un mensaje:

- A) Creabilidad
- B) Utilidad
- C) Claridad
- D) Continuidad y consistencia
- E) Adecuación al medio
- F) Disposición del auditorio

3. CANAL:

Es el vehículo o medio que transporta el mensaje, los canales pueden ser: *informales o formales* , por su dirección los canales se dividen en :

1. Verticales descendentes
2. Verticales ascendentes
3. Horizontales o de coordinación

CANAL INFORMAL:

Estos son mejor conocidos como chismes o 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 utiliza en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos.

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tiende a ser parcialmente correcta.

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 varía de acuerdo a los sistemas sociales formal e informal.

CANAL FORMAL:

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

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 asociados con la iniciación, distribución y recepción de comunicaciones, es fácil de comprender porque los sistemas de información en las empresas están rodeados de tantas emociones.

También es fácil comprender porque con frecuencia existe una gran renuencia a cambiar flujos establecidos. Los cambios en los flujos de información usualmente ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

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.

VERTICALES DESCENDENTES:

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

En comparación con los rugidos que la comunicación descendente genera, la comunicación ascendente tiende a darse en murmullos. Al crear el medio ambiente propicio para una comunicación ascendente precisa los supervisores deben mostrar que desean obtener los hechos claros a cerca de los sentimientos y preocupaciones de los empleados.

VERTICAL ASCENDENTE:

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

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. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, 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.

HORIZONTALES O DE COORDINACIÓN:

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.

4. RECEPTOR:

Es la persona que recibe y capta la información transmitida, la cual tendrá una reacción originada por la comunicación hecha.

BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Aún cuando el receptor haya recibido el mensaje y realice un verdadero esfuerzo por entenderlo, aceptarlo y utilizarlo debido a cierto número de interferencias. Que generalmente limitan la comprensión del mensaje por parte del receptor. Estas interferencias se denominan barreras de la comunicación y suelen evitarla por completo filtrar parte de ella o darle un significado incorrecto.

Una definición de barreras de comunicación es:

"Son todos aquellos factores que le impiden, deforman u obstaculizan un mensaje a su proceso general " .

Aunque existen un gran número de barreras se les puede incluir en la siguiente clasificación :

- 1. BARRERAS SEMÁNTICAS**
- 2. BARRERAS PSICOLÓGICAS**
- 3. BARRERAS FISIOLÓGICAS**
- 4. BARRERAS FÍSICAS**
- 5. BARRERAS ADMINISTRATIVAS**

1. BARRERAS SEMÁNTICAS:

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas, cuando no precisamos su entendido, esto se presta a diferentes interpretaciones y así el receptor no entiende lo que dijo el emisor, si no lo que su contexto cultural indique.

2. BARRERAS PSICOLÓGICAS:

Son factores mentales que propician el distanciamiento entre dos personas y estos son:

- A) No tener en cuenta el punto de vista de los demás*
- B) Sospecha o aversión*
- C) Preocupación o emociones ajenas al trabajo*
- D) Timidez*
- E) Explicaciones insuficientes*
- F) Sobrevaloración de sí mismo*

Algunas de las causas que contribuyen a formar las barreras psicológicas son:

- A) Alto status (título)
- B) Poder para emplear o despedir
- C) Uso de sarcasmo (burla)
- D) Actitud despótica
- E) Críticas punzantes
- F) Uso de conocimientos precisos y detallados
- G) Facilidad en el uso del lenguaje
- H) Maneras demasiado formales

3. BARRERAS FISIOLÓGICAS:

De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar a los sentidos.

4. BARRERAS FÍSICAS:

Son aquellas que se refieren al medio ambiente. Por ejemplo: el ruido, larga distancia, paredes, etc.

5. BARRERAS ADMINISTRATIVAS:

Son causadas por la estructura organizacional, una mala planeación y/o una diferente operación de los canales.

Recomendaciones que podrían ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de barreras antes mencionadas:

1. Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
2. Interés en la retroalimentación, o sea, verificar si el mensaje se recibió bien o no, si la reacción del receptor es la deseada.
3. Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
4. Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
5. Utilización de lenguaje sencillo y directo.
6. Empleo de múltiples canales de comunicación a fin de asegurarse que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del período de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya sea que estén representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el trabajo una vez que han terminado un período de prueba preestablecido.

Hacer que coincidan exactamente los requisitos de un puesto con las aptitudes de una persona requiere mucho esfuerzo y es una parte importante de la aplicación de la buena administración de personal. En otras palabras, hay cosas importantes que tomar en cuenta al contratar personal y éstas requieren análisis y una cuidadosa apreciación del solicitante.

Un procedimiento común es como sigue:

- 1. Una entrevista breve para determinar si el candidato tiene aptitudes para el puesto.**
- 2. Una forma de solicitud para contar con datos pertinentes.**
- 3. Entrevistas y pruebas para calificar más a fondo al solicitante.**
- 4. Exámenes físicos.**
- 5. Contratación o rechazo.**
- 6. Introducción al trabajo y preparación de los expedientes, el personal y de nóminas.**

ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Uno de los medios más antiguos y más útiles para seleccionar personal es la entrevista. Es único, porque permite ver y platicar con el solicitante para conocerlo y complementar los informes de la solicitud, y observar sus reacciones a situaciones definidas, juzgar su pulcritud, viveza, facilidad de expresión y su actitud general.

La planeación en la administración de personal debe incluir la manera de efectuar entrevistas. Puede hacerse de varias maneras, entre otras, con una lista de asuntos y una tabla de calificaciones o una forma que permita anotar rápidamente las respuestas a preguntas importantes, mediante guías de entrevistas que sugieren lo que ha de preguntarse al solicitante, en espacios en blanco para anotar las respuestas.

La entrevista debe planearse para obtener objetivos específicos y reunir los requisitos definidos del proceso de selección. Las entrevistas son un medio de comunicación recíproca; ambos, el entrevistador y el entrevistado tienen que preguntar y contestar. El entrevistador deberá explicar con claridad las obligaciones, responsabilidades y las condiciones del trabajo del puesto en cuestión.

Una buena entrevista suele requerir de quince minutos a dos horas o más, dependiendo del tipo y jerarquía del puesto. Para algunos puestos clave o staff, suelen ser útiles varias entrevistas con diferentes funcionarios para que más de una persona juzgue al candidato.

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

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

ENTREVISTA DIRIGIDA:

Una **Entrevista Dirigida** es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas especificadas 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 estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

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

Una **entrevista no dirigida** pretende descubrir cómo y qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta. Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad. Esta técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

Una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

Cuando se utiliza ésta combinación, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad en sus respuestas.

Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección.

INICIACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

La primera impresión que una persona recibe de su empleo, de su lugar de trabajo y de sus compañeros, es frecuentemente la que dura. Cuando se toma un nuevo empleado u obrero, es indispensable explicarle perfectamente su trabajo. El querrá saber cuáles son las políticas de la compañía que le afectan, los productos que fabrica y vende la compañía, los servicios que presta, el horario de trabajo, la localización de los sanitarios, la hora de comer y las actividades sociales. Para contestar estas preguntas se emplea a veces un manual.

El supervisor inmediato deberá darle una explicación completa del trabajo, pero evitará desde luego dar demasiados detalles; lo mejor es hacerlo en sesiones cortas para que el trabajador vaya empapándose de sus nuevas obligaciones y del nuevo ambiente. Demasiada instrucción en muy poco tiempo, trae como consecuencia poca retención.

CAPACITACIÓN

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

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

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

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

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

PARA LA EMPRESA:

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén 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.

PARA EL SUPERVISOR:

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

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

PARA LOS EMPLEADOS:

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

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

Los empleados con capacitación que desarrollan una imagen fuerte, en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa y se abstienen de participar en actividades que dañen o lesionen la imagen de su organización.

C E M E X

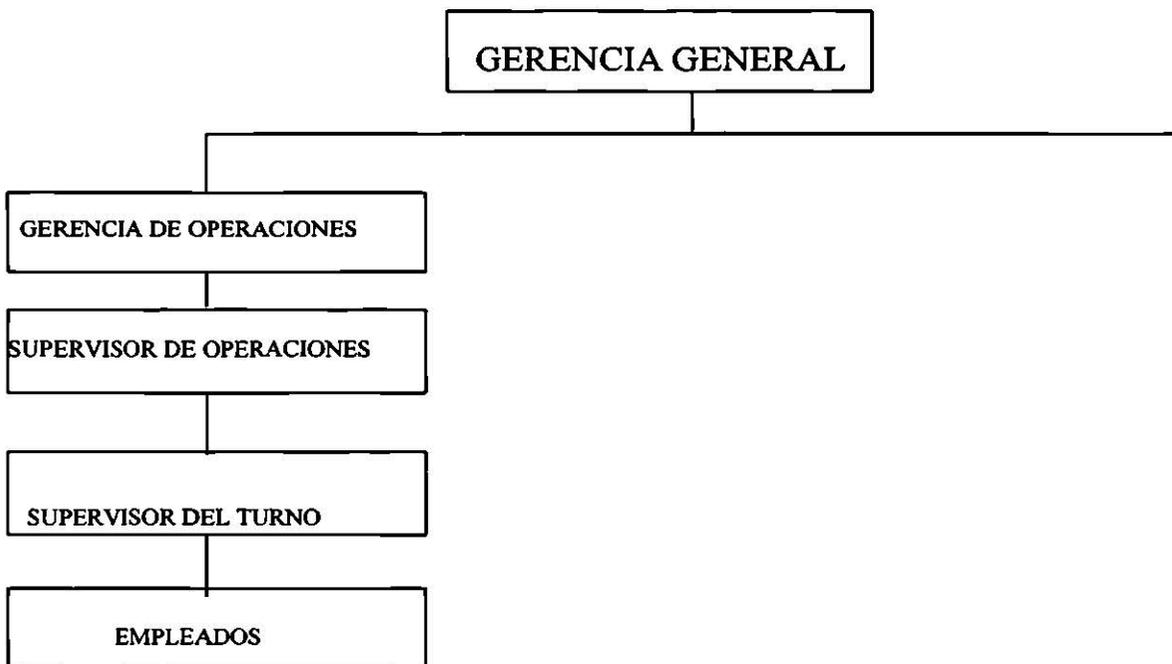
Nuestra historia se inicia en el año de 1906, en la población de Hidalgo, N.L., con la instalación de la primera planta de cemento en México, Cementos Hidalgo, S.A.,. Al inicio de la década de los veinte se funda la planta Cementos Portland Monterrey, S.A.

En 1931 nace Cementos Mexicanos, S.A. (CEMEX), al fusionarse Cementos Portland Monterrey, S.A. y Cementos Hidalgo, S.A.

Los productos que elabora la empresa son:

1. Cemento portland, tipo I y tipo II.
2. Cemento portland puzolana.
3. Cemento portland blanco.

a) Organigrama del área de conflicto



b) Desarrollo del problema

El problema que existe dentro de la empresa se encuentra concretamente en el área de operaciones con el ing. Carlos García Ayala, cuyos estudios son: ing. en producción y técnico en control de calidad. Hace alrededor de 7 meses fue designado como supervisor del turno matutino, el cuenta con una edad de 28 años y es soltero.

El problema es el trato que les da a sus empleados de operación y cuyos resultados traen como consecuencia tanto fricciones personales, así como una baja en la producción del producto. Producto del “compañerismo” que se vive en el turno matutino.

c) A continuación se presentan algunas posibles sugerencias que ayudarían a solucionar este problema:

1. Hacer una evaluación minuciosa acerca de los métodos que emplea el supervisor con sus empleados y si no son adecuados hacérselos saber. El mejoramiento de los métodos de supervisión se pueden corregir por medio de conferencias, simposiums, cursos, etc.
2. También hay que escuchar tanto las versiones así como los desenvolvimientos de ambas partes, porque puede existir la posibilidad de que mas que nada se deba a la pereza y apatía de los empleados.
3. Retirarlo del puesto.

