



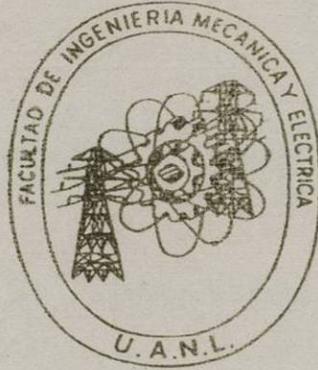
CRA 1  
H 755



1080064363

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



CURSO:

ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

PRESENTA:

MARIA DE LOS ANGELES ROBLEDO ARIAS

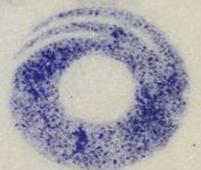
CATEDRATICOS:

ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

MONTERREY, N.L.

JULIO DE 1992



Biblioteca Central  
Materiales de Referencia

T  
HF.5549  
R6



Biblioteca Central  
Magna Solidaridad

*F. tesis*



BU Raúl Rangel Fierro  
UANL  
FONDO  
TESIS LICENCIATURA

Agradezco a los C.C. Ingenieros :  
Leopoldo Flores Yañez y  
Jose Luis Arredondo Díaz  
los conocimientos que me impartieron  
y la valiosa asesoría que me  
brindaron para el desarrollo del  
presente trabajo.

## C O N T E N I D O

- INDICE
- ADMINISTRACION
- TRANSICION DEL PUESTO DEL SUPERVISOR
- SUPERVISION
- COMUNICACION EFECTIVA
- EL SUPERVISOR Y SU EQUIPO DE TRABAJO
- EL SUPERVISOR Y EL SINDICATO
- SELECCION DE EMPLEADOS
- ORIENTACION DE EMPLEADOS
- CAPACITACION DE EMPLEADOS
- BIBLIOGRAFIA

# INDICE

PAG.

## ADMINISTRACION

- ADMINISTRACION -----	1
- CALIDAD TOTAL -----	4

## TRANSICION DEL PUESTO DE SUPERVISOR

- EVOLUCION DEL PUESTO -----	5
------------------------------	---

## SUPERVISION

- EL PUESTO DE SUPERVISION -----	7
- EL SUPERVISOR COMO UN PROFESIONAL -----	7
- EL PAPEL ADMINISTRATIVO DEL SUPERVISOR -----	9
- DESARROLLO DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS --	11
- AUTORIDAD DEL SUPERVISOR -----	14
- ESTILOS DE SUPERVISORES -----	15
- RELACION DEL SUPERVISOR CON MIEMBROS DE GRUPOS INTERACTIVOS -----	20

## COMUNICACION EFECTIVA

- ELEMENTOS PRINCIPALES EN LA COMUNICACION -----	21
- COMUNICACION EN LOS NEGOCIOS Y CAMINOS PARA LA COMPRESION -----	23
- LA COMUNICACION Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION -----	26
◦ COMUNICACION FORMAL	
◦ COMUNICACION INFORMAL	
- BARRERAS EN LA COMUNICACION -----	27

EL SUPERVISOR Y SU EQUIPO DE TRABAJO

- CUANDO TOMAN PARTE EN LA TOMA DE DECISIONES ---- 31

EL SUPERVISOR Y EL SINDICATO

- EL SUPERVISOR Y SU RELACION CON EL SINDICATO --- 33

SELECCION DE EMPLEADOS

- PASOS DE LA SELECCION ----- 34

ORIENTACION DE EMPLEADOS

- ORIENTACION ----- 42

CAPACITACION DE EMPLEADOS

- CAPACITACION ----- 43

- BIBLIOGRAFIA ----- 46

## A D M I N I S T R A C I O N

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible. Para ello ha utilizado la Administración.

El concepto proporcionado por George Terry sobre Administración es:  
"consta de cuatro etapas que son Planeación, Organización, Ejecución y Control".

Comúnmente; la Administración es el proceso de ver que las cosas se hagan, con y por medio de la gente, guiando sus esfuerzos hacia objetivos comunes.

O dicho de una manera simple, hacer algo a través de otros.

En el mundo de las organizaciones, trátase de unidades de producción o de servicios, los responsables de dirigirlos con eficiencia y eficacia deben saber Administración aun cuando sea de manera elemental.

Los recursos de una organización son :

- Recursos Económicos
- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Trátase de la iniciativa privada o del sector público, el puesto del gerente, administrador, titular, supervisor, entre otros; exige de la persona responsable dos tareas:

Uno. Conocer, tener nociones de la actividad básica de la organización: vender zapatos, otorgar pasaportes, vender tacos u ofrecer cualquier mercancía o servicio.

Dos. Saber administrar, tomar decisiones que permitan cumplir con los objetivos de la organización para que ésta sea rentable y sobreviva como negocio o bien, que cumpla con su función de servicio a la comunidad.

Si la persona que funge como responsable sólo cumple con una de las dos tareas, se enfrentará a serios problemas. Debe manejar los dos aspectos.

Tradicionalmente, la Administración se ha llevado a cabo bajo los principios clásicos de Taylor y Fayol así como con algunas teorías menos ortodoxas.

Los principios básicos de George Taylor, a quien se le conoce como el padre de la administración científica son los siguientes:

Uno. Reemplazar las reglas y los convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).

Dos. Obtener armonía en la acción del grupo, en lugar de discordia.

Tres. Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.

Cuatro. Trabajar con la mira de una producción máxima, en vez de una producción restringida.

Cinco. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible tratando de alcanzar la máxima prosperidad.

Los principios aportados por Henri Fayol, a quien se le conoce como el padre de la administración moderna son:

Uno. División del Trabajo; reducir el número de tareas que realiza un empleado, teniendo así actividades específicas cada uno de los trabajadores.

Dos. Autoridad; los jefes tienen el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan.

Tres. Disciplina; Fayol declara que se requieren de buenos supervisores en todos los niveles, y así poder alcanzar las metas establecidas.

Cuatro. Unidad de mando; cada empleado debe recibir órdenes de un sólo jefe o tener sólo un jefe inmediato.

Cinco. Unidad de dirección; cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan, este principio se relaciona con la alta gerencia.

Seis. Subordinación de los intereses individuales a los gerenciales; cuando ambos difieren la gerencia debe conciliarlos.

Siete. Remuneración de personal; deberá ser justa al igual que los métodos de pago y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.

Ocho. Centralización; se refiere al grado en que la autoridad esta concentrada o dispersa, el grado depende de la situación.

Nueve. Cadena Escalar; Fayol consibe esto como "una cadena de superiores". Es la línea de autoridad o la cadena de mando que debe existir en toda organización.

Diez. Orden; escoger al equipo y personal necesario asignándolos correctamente, esto es, "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

Once. Equidad; alentar a los empleados a que trabajen bien y sean fieles, mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los jefes.

Doce. Estabilidad de los puestos del personal; no debe existir rotación innecesaria de los empleados ya que provoca la inestabilidad del mismo y ello repercute en un costo para la empresa.

Trece. Iniciativa; Fayol exhorta a los jefes a "sacrificar la vanidad personal" con el fin de permitir que sus subordinados ejerzan la iniciativa.

Catorce. Espíritu de equipo; esto es aprender a trabajar en equipo ya que "la unión hace la fuerza".

Sin embargo, es lamentable que a estas alturas muchos administradores o directivos de organizaciones desconozcan, con resultados desfavorables nuevos enfoques que facilitan la modernización y actualización del quehacer administrativo.

Entre los nuevos aportes a la administración, tiene especial importancia la filosofía de Edward Deming (creador de la llamada "calidad total"). Creador de una nueva escuela, ha formado discipulos que propagan y promueven su teoría como son : Juran, Ishikawa y Myron Tribus.

Deming permitió a los japoneses llegar, en materia de producción, a los niveles de calidad que ni en los Estados Unidos tuvieron en la década pasada.

En nuestro país ya son varias las empresas y órganos publicos que han adoptado esta nueva manera de hacer administración, como son METALSA y AEROMEXICO.

Resultaría muy alentador que todos los estudiantes de administración conocieran esta nueva teoría.

Actualmente; cuando estamos próximos a sufrir un cambio en nuestro país, es primordial que todo lo que haga un empleado, un obrero, un funcionario, un prestador de servicio o quienes ofrecen productos SE HAGA BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ. Ya que no existe otra forma de competir en el mundo de la producción sino es con CALIDAD...TOTAL.

Y esto es precisamente, en los momentos en que nuestro país y en general en todos los países de latinoamérica andamos buscando la forma de resolver los graves problemas económicos y sociales en que hemos caído.

Aparece una estrategia de cambio planeado con un mensaje de que sí podemos resolver estos problemas solo es cuestión de quererlos resolver y colaborar con ello, enseñándonos una metodología para lograrlo : Círculos de Calidad.

Los problemas de nuestro país, tienen como base común, la pobreza. El producto interno bruto en todos los países en vías de desarrollo, es insuficiente para satisfacer las necesidades de un nivel de vida muy poco decoroso de toda la población.

Que haya indigentes en un país tan rico de recursos naturales como México, es totalmente incongruente, es el precio de una conducta infantil en donde cada quien hace lo que le gusta, aunque sea incorrecto y no hacer lo que no le gusta, aunque sea su obligación.

Es necesario luchar por un mexicano renovado, más responsable, más interesado en las cosas que lo rodean y que las cuide. Un mexicano que base su orgullo en su capacidad de hacer bien lo que le toca hacer, ya sea campesino, obrero, empleado, profesionista, empresario o gobernante.

Los círculos de calidad le proporcionan al individuo el medio para ser un efectivo y productivo agente de cambio, desarrollando sus habilidades para el análisis de problemas y toma de decisiones.

Los círculos de calidad, tienen como objetivo el continuo desarrollo del personal y su integración a la empresa o institución. Hacen conciencia e hincapié en que se cumplan los conceptos a cerca de la calidad que se mencionan a continuación :

- LA CALIDAD ES LA COMPLETA SATISFACCION DEL CLIENTE
- LA CALIDAD ES ADECUAR EL PRODUCTO O SERVICIO AL USO DEL CLIENTE
- LA CALIDAD SE HACE NO SE INSPECCIONA
- LA CALIDAD LA HACEMOS TODOS
- LA CALIDAD NO CUESTA

## EVOLUCION DEL PUESTO

Anteriormente no era difícil seleccionar a un supervisor. Se le daba el título a un trabajador competente y agresivo junto con un lápiz.

El título lo hacía responsable de sacar la producción y tenía autoridad para contratar o despedir. El lápiz lo capacitaba a llevar nota de los resultados.

No se daba preparación o entrenamiento para sus obligaciones supervisorias.

Se tenía olvidado al factor humano ya que había trabajadores en abundancia y, por lo tanto era fácil reemplazarlos.

En muchas industrias los requerimientos de habilidad no eran importantes y, como consecuencia, el período de entrenamiento para nuevos empleados era breve o en la mayoría de los casos no existía dicho entrenamiento.

Al capataz (hoy en día, supervisor) ningún funcionario sindical podía refutar lo que decía o hacía puesto que no existía el sindicato.

Ningún funcionario de staff le daba "consejos", él decía como tenía que llevarse a cabo el trabajo y establecía las normas para el desempeño del mismo. Al igual que fijaba los castigos cuando consideraba que eran merecidos y elogiaba cuando creía conveniente.

Sin embargo; durante los años de transición, ha permanecido inalterable una de sus principales obligaciones. Siempre se ha esperado que el supervisor saque la producción o el servicio.

La libertad del supervisor para tomar decisiones independientes ha sido grandemente circunscrita desde el momento que un representante sindical pudo objetar cualquier decisión u orden.

Lo anterior, dió lugar a la creación del departamento de relaciones industriales, el cual recibió autoridad para vigilar el manejo de las quejas de los empleados por parte del supervisor.

En algunas ocasiones, el experto en relaciones laborales es quien en realidad se hace responsable de manejar las quejas de los empleados. La aparición de éste experto era porque los ejecutivos se dieron cuenta de que los arbitrajes eran muy costosos y sus resultados inciertos.

El deseo en algunas organizaciones de mantener a raya el sindicato, había dado existencia al departamento de personal.

Es así, como el departamento de relaciones industriales y el departamento de personal, ambos de staff privó a los supervisores de su indiscutible autoridad para contratar o despedir a sus subordinados.

Posteriormente aparecen los expertos técnicos. A quienes el supervisor veía estorbarbando y no ayudando, es obvio que esta clase de sentimientos hace imposible el trabajo en equipo.

Los supervisores se dieron cuenta que los subordinados con educación universitaria no podían ser manejados autoritariamente y eran aspirantes administrativos.

Podían iniciarse al nivel del trabajo para saber el cómo, pero tenían ideas modernas respecto a administrar. Ellos constituyen un dolor de cabeza para el supervisor.

Es así, como el supervisor (o capataz) ha sufrido muchos cambios. En un tiempo no solamente era un concedor de las actividades que supervisaba, sino que también estaba en posibilidad de mantener una actividad prácticamente irrefutable sobre las personas que estaban subordinadas a él.

Con el desarrollo de la administración científica, el establecimiento de departamentos de personal con una oficina de recursos humanos ha cambiado gradualmente el papel del supervisor.

## EL PUESTO DE SUPERVISION

El puesto de supervisión es donde empieza el nivel medio o administrativo, es un puesto difícil y exigente.

O bien, es el eslabón principal entre los empleados y los niveles altos de la administración.

Con el fin de visualizar el puesto se muestra el organigrama en el anexo 1.

El supervisor debe asegurarse que el trabajo se haga así como también ser un subordinado competente para el nivel alto de la organización.

Su relación con otros supervisores debe ser la de un colega que desea cooperar y coordinar los esfuerzos del departamento con los de otros para alcanzar los objetivos generales de la organización.

### EL SUPERVISOR COMO UN PROFESIONAL

Como principal responsabilidad del supervisor, es la completa utilización del recurso más importante de una organización como lo es el recurso humano.

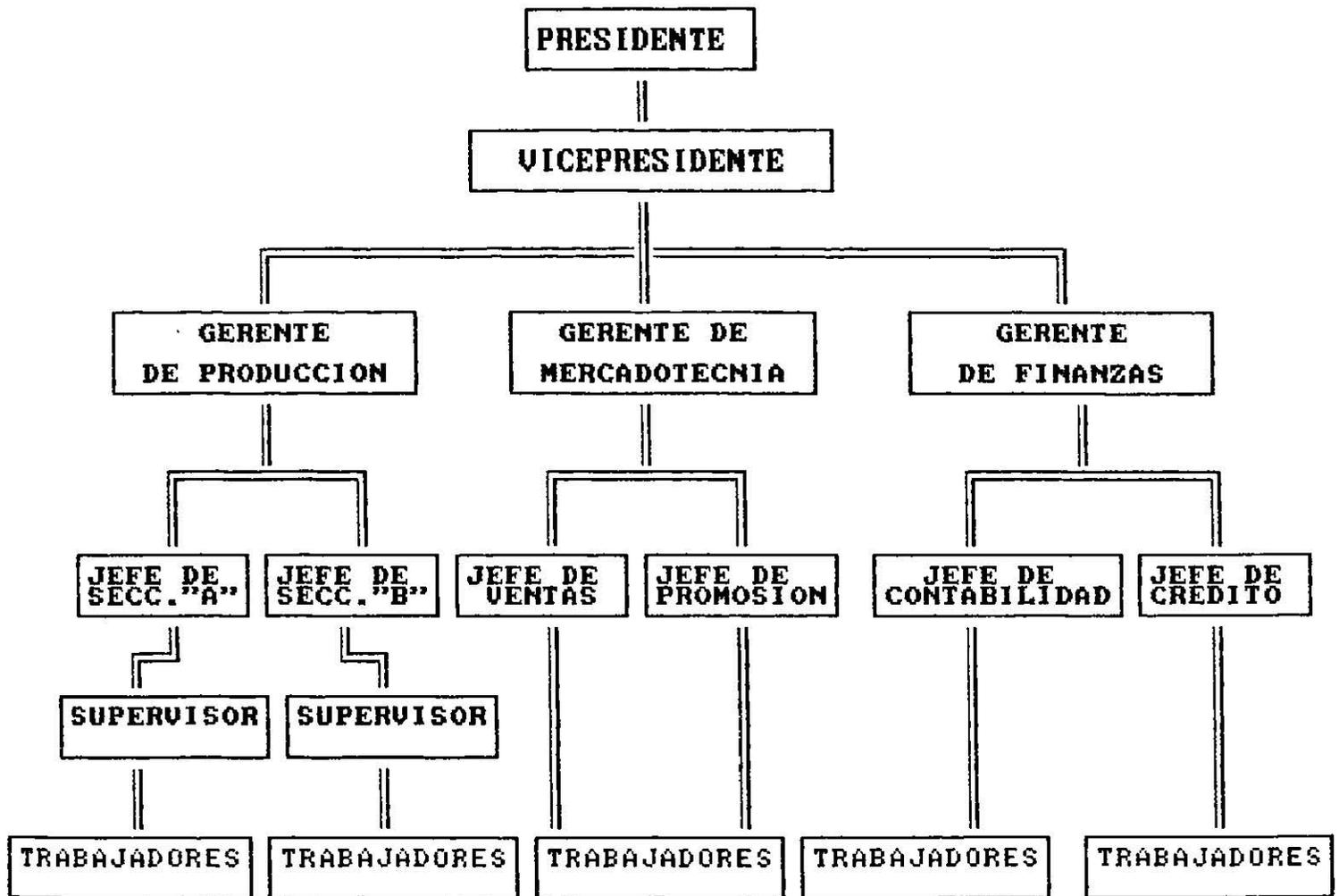
Es por ello que requiere entender el impacto de varios factores y tendencias que rodean la fuerza laboral.

Los supervisores deberán desarrollarse como innovadores, teniendo siempre en mente a la gente. Ya que su mayor responsabilidad y por ello su mayor tensión reside en su equipo de trabajo.

Entre más grande sea el grupo a su cargo, mayor será su responsabilidad puesto que él no hará el trabajo pero sí depende de él que se cumpla o se lleve a cabo.

Necesita de un constante automejoramiento y renovación puesto que corre el riesgo de que sus conocimientos se vuelvan obsoletos. No es suficiente con sólo conocer conceptos básicos y métodos sino que deben aplicarse en situaciones desafiantes, dinámicas y complejas que constantemente aparecen.

# ORGANIGRAMA



ANEXO 1. ORGANIGRAMA ( APRESIACION DEL PUESTO DE SUPERVISION )

## EL PAPEL ADMINISTRATIVO DEL SUPERVISOR

El supervisor debe administrar las operaciones del departamento de tal manera que hace que el trabajo se realice a través y con los esfuerzos de sus subordinados.

La habilidad administrativa es lo que hace un supervisor sea efectivo. Sino desarrolla sus conocimientos administrativos se dará cuenta de que el departamento lo dirige a él, en vez de que él guíe al departamento.



EL SUPERVISOR EFICIENTE ESTA "AL MANDO DE SU TRABAJO" (DEPTO. B)  
ANTES DE SER "SEPULTADO" POR SU TRABAJO (DEPTO. A).

El supervisor debe tener la habilidad suficiente para hacer comprender a sus subordinados que el trabajo que realizan tiene un mayor significado para ellos como individuos, que forman un sólo equipo y como tal, todos juntos deben alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Debe aprender a no hacer el trabajo personalmente, excepto para propósitos de instrucción o en una situación de emergencia.

Las funciones administrativas son las mismas si el supervisor trabaja en una empresa industrial, comercial, no lucrativa, fraternal, etc.

El supervisor desarrollará las funciones administrativas básicas, como son: planear el trabajo de los subordinados, organizarlos, integrarlos al trabajo así como dirigirlos y controlarlos en el desempeño del mismo.

A continuación se muestran los niveles de la organización :



Todos los supervisores deben poseer la habilidad técnica y los conocimientos específicos en los campos particulares que supervisan.

En el anexo 2 se visualiza que la habilidad conceptual o administrativa aumenta desde el primer nivel y la habilidad técnica disminuye. Sin embargo, la habilidad en relaciones humanas es la misma para los tres niveles.

Los supervisores deben hacerse competentes en las responsabilidades técnicas, administrativas y de relaciones humanas efectivas que dependen tanto de actitudes como de habilidades.

#### DESARROLLO DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Los supervisores efectivos se hacen por la práctica, el aprendizaje y la experiencia desarrollando así dotes naturales de inteligencia y de características personales, pero toma tiempo, esfuerzo y determinación para poder desarrollar habilidades administrativas.

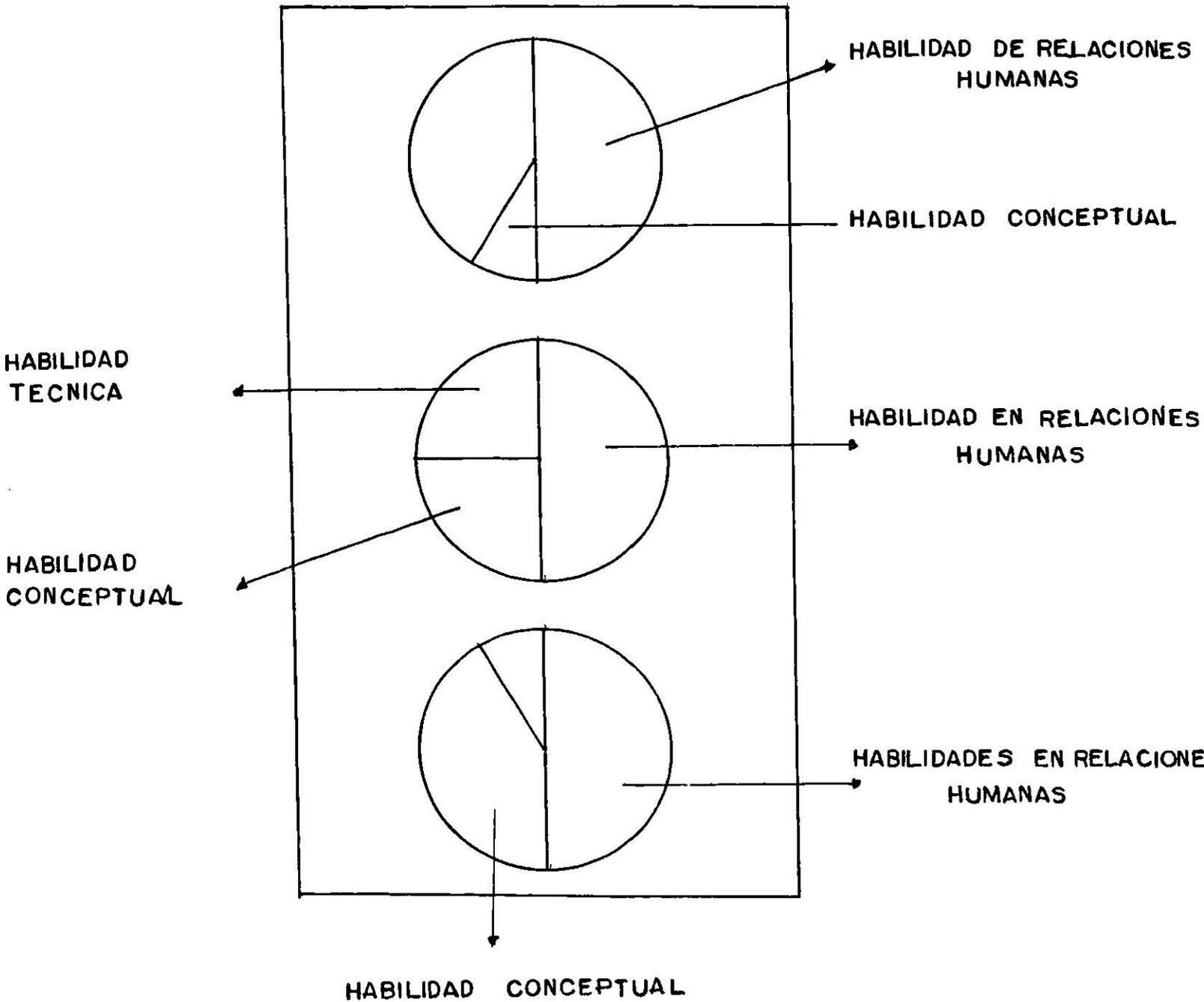
##### Características significativas:

- a) Supervisión detallada de los empleados
- b) Más tiempo dedicado a actividades de supervisión en vez de llevar a cabo trabajo de producción
- c) Más atención a la planeación del trabajo y tareas especiales
- d) Voluntad para permitir a los empleados participar en el proceso de toma de decisiones
- e) Demostrar un interés sincero en las necesidades y problemas de los empleados como personas así como mostrar interés en una alta producción.

Las características de honestidad, paciencia e integridad son elementos de una alta capacidad de rendimiento.

Es responsabilidad del supervisor establecer las metas y estándares, así como crear las condiciones o el medio ambiente de trabajo necesarios para que sus subordinados sientan ganas de realizar sus actividades; logrando de esta forma los objetivos departamentales.

HABILIDAD TECNICA



ANEXO 2. GRAFICAS DE LAS HABILIDADES CORRESPONDIENTES A CADA NIVEL DE LA ORGANIZACION.

También debe determinar si los empleados se apegan a las reglas y reglamentos preescritos por la administración al igual que el grado hasta el cual han sido alcanzadas las metas y si se han mantenido o no los estándares de calidad en el producto.

Un buen supervisor no permite que las personas se le insubordinen o que "se alejen" mediante una ejecución del trabajo o un comportamiento abajo de las normas; existen ocasiones en que se requiere decir un "no", disciplinará, amonestará y en ciertas ocasiones despedirá.

La mayoría de los subordinados responderán favorablemente cuando las órdenes son dadas con calma y en una forma placentera, que demuestra apreciación y confianza en el subordinado.

Además, generalmente el supervisor es quien ha organizado el trabajo de las personas de tal forma que la situación dicta lo que debe hacerse a continuación. Por consiguiente pueden no requerirse órdenes verbales.

Si los empleados conocen sus deberes y el flujo de su trabajo está planeado en forma eficiente, el trabajo mismo dictará lo que debe hacerse.

Bajo tales condiciones; solamente se requerirá ocasionalmente una orden verbal por parte del supervisor para manejar problemas que no están cubiertos por los procedimientos de operación normal.

El supervisor debe proporcionar el entrenamiento necesario que permita al empleado desarrollar su potencial en la forma más completa; así, como ayudarlo en la solución de problemas que pueden estar directa o indirectamente relacionados con su empleo dentro de la empresa, y que muy probablemente afectan la eficiencia del empleado y/o ajuste.

## AUTORIDAD DEL SUPERVISOR

La autoridad es el don de mando, la cual puede ser:

1) Formal. Es la que la empresa le asigna a un puesto y a través de éste a la persona que lo ocupa le da el derecho de exigir a los subordinados que se cumplan sus órdenes.

2) Personal o informal. Es cuando la persona tiene poder, es decir, influye en las demás personas y las convence.

3) Profesional. Lo da el conocimiento y la experiencia, es decir, cuando el jefe tiene esta autoridad hace que sus subordinados lo sigan y admiren.

Los tres tipos de autoridad son necesarios y el supervisor debe tenerlas sobre todo para casos de insubordinación; aunque dependerá de la empresa cual debe usar.

Es así como el supervisor gana cada vez más autoridad mediante el empleo de influencia y persuasión, así como del estatus que ocupa dentro de la empresa.

## ESTILOS DE SUPERVISORES

El supervisor utilizando su autoridad puede ser de diferentes estilos.

### 1) Supervisor autócrata.

Es aquél que ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y firme y dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.

Algunas de las reacciones de los subordinados hacia el jefe son :

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad

En el dibujo se aprecia el flujo de influencia que tiene con sus subordinados.

## ANEXO 3

### 2) Demócrata o participativo.

Es quién consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y los alienta a que participen.

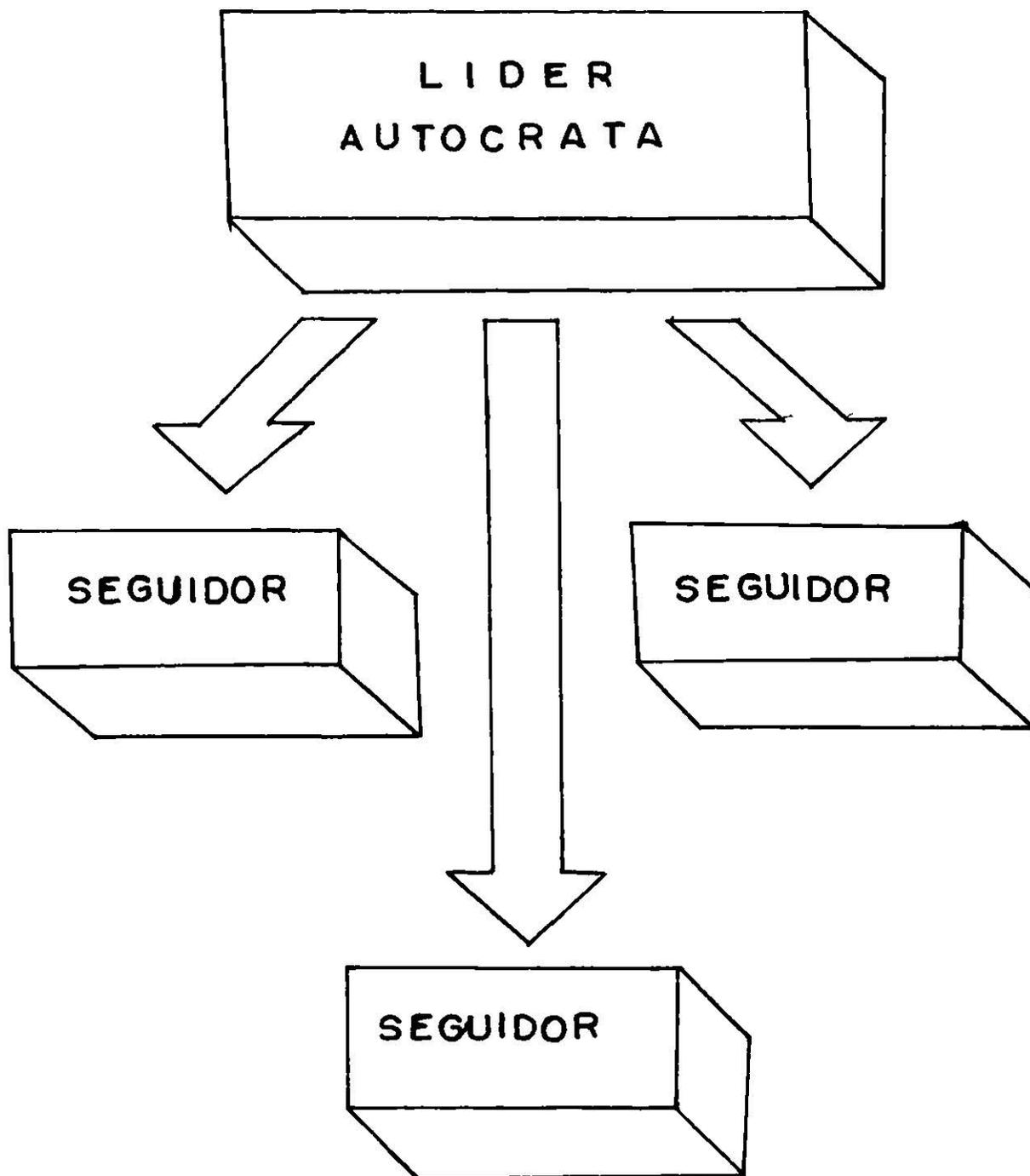
A este tipo de supervisor se considera como la persona que no actúa sin escuchar antes la opinión de sus subordinados y no toma decisiones antes de consultarlo con sus subalternos; afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

Las siguientes son algunas reacciones de su equipo de trabajo hacia él :

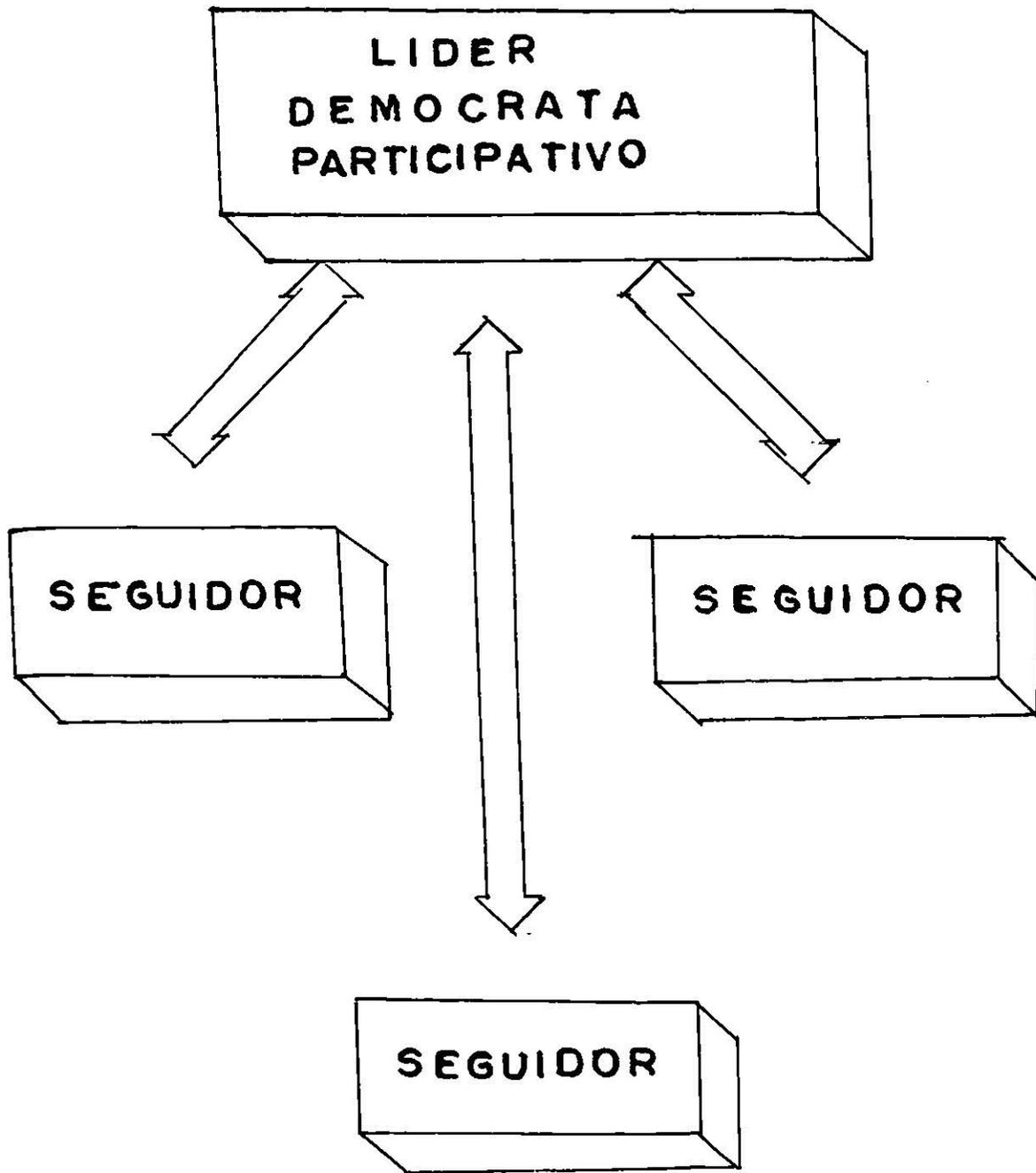
- Entusiasmo hacia el trabajo personal
- Entusiasmo hacia el trabajo en equipo

Flujo de influencia del supervisor demócrata con sus subordinados:

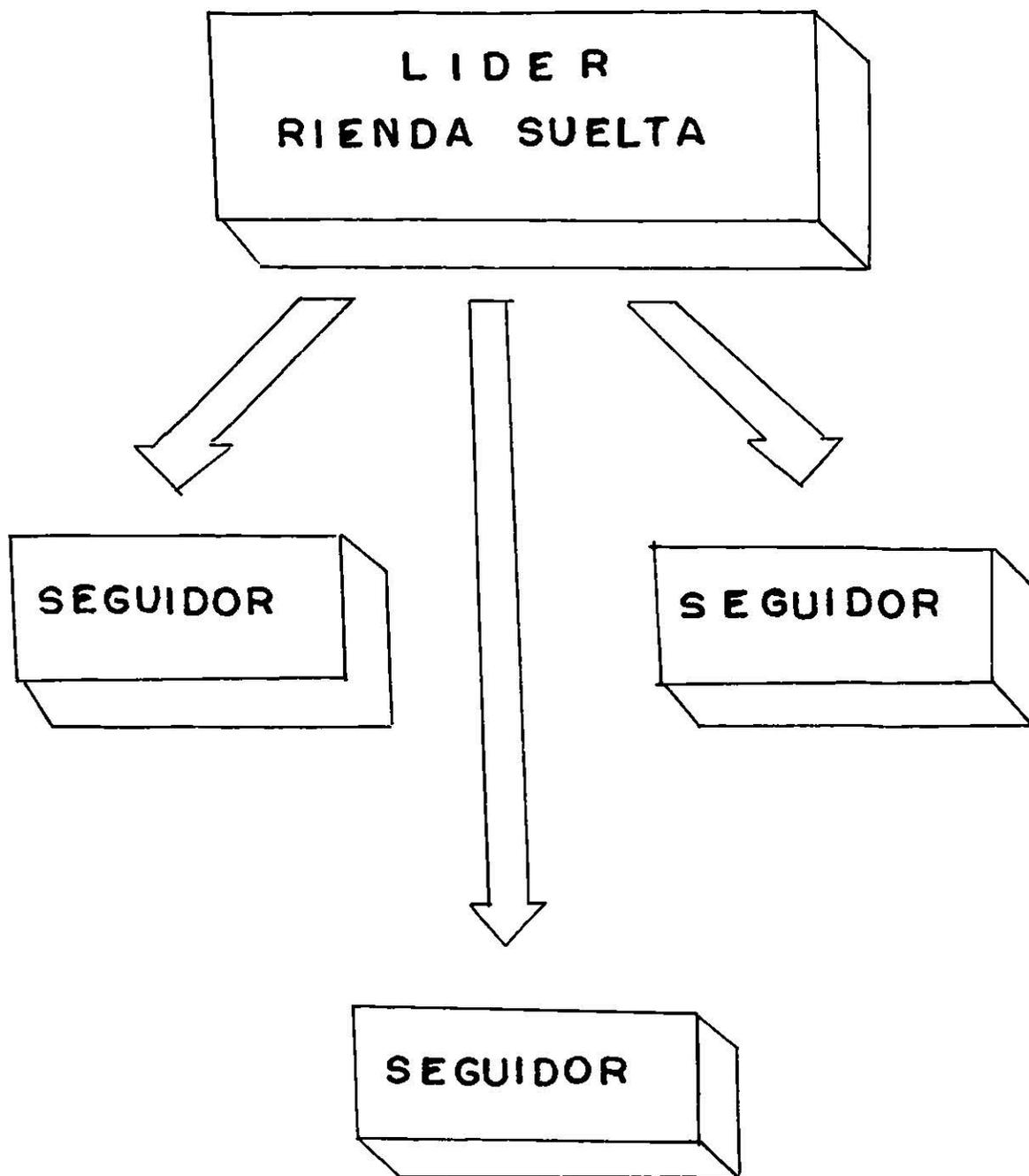
## ANEXO 4



ANEXO 3. FLUJO DE INFLUENCIA QUE TIENE EL SUPERVISOR AUTOCRATA CON SUS SUBORDINADOS.



ANEXO 4. FLUJO DE INFLUENCIA QUE TIENE EL SUPERVISOR DEMOCRATA O PARTICIPATIVO CON SUS SUBORDINADOS.



ANEXO 5. FLUJO DE INFLUENCIA QUE TIENE EL SUPERVISOR LAISSEZ FAIRE O "RIENDA SUELTA" CON SUS SUBORDINADOS.

### 3) Supervisor Rienda Suelta o "Laissez Faire".

Es el que utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones; pero trabaja por los objetivos organizacionales. Sólo que sus subordinados los logran de la manera que ellos crean la mejor.

Estos supervisores dependen en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el medio externo del grupo.

Flujo de influencia que tiene con sus seguidores:

## ANEXO 5

### 4) Supervisor paternalista.

Es aquél que descuida la producción por estar consintiendo a sus subordinados para poder dirigirlos o guiarlos. También se le llama "manipulador", puesto que en ocasiones no es tan sincero como aparenta y lo único que quiere con ello es lograr que sus subordinados realicen lo que él quiera.

Algunas posibles reacciones de los subordinados hacia él, serían :

- Simpatía hacia el supervisor
- No toman iniciativa a menos que el supervisor lo indique
- Sumisión y falta de desarrollo personal
- No desarrollan ideas positivas

### 5) Supervisor indiferente.

Es aquél supervisor que es jefe por accidente. Lo único que hace es comunicarle a sus subordinados lo que la alta gerencia quiere que se logre.

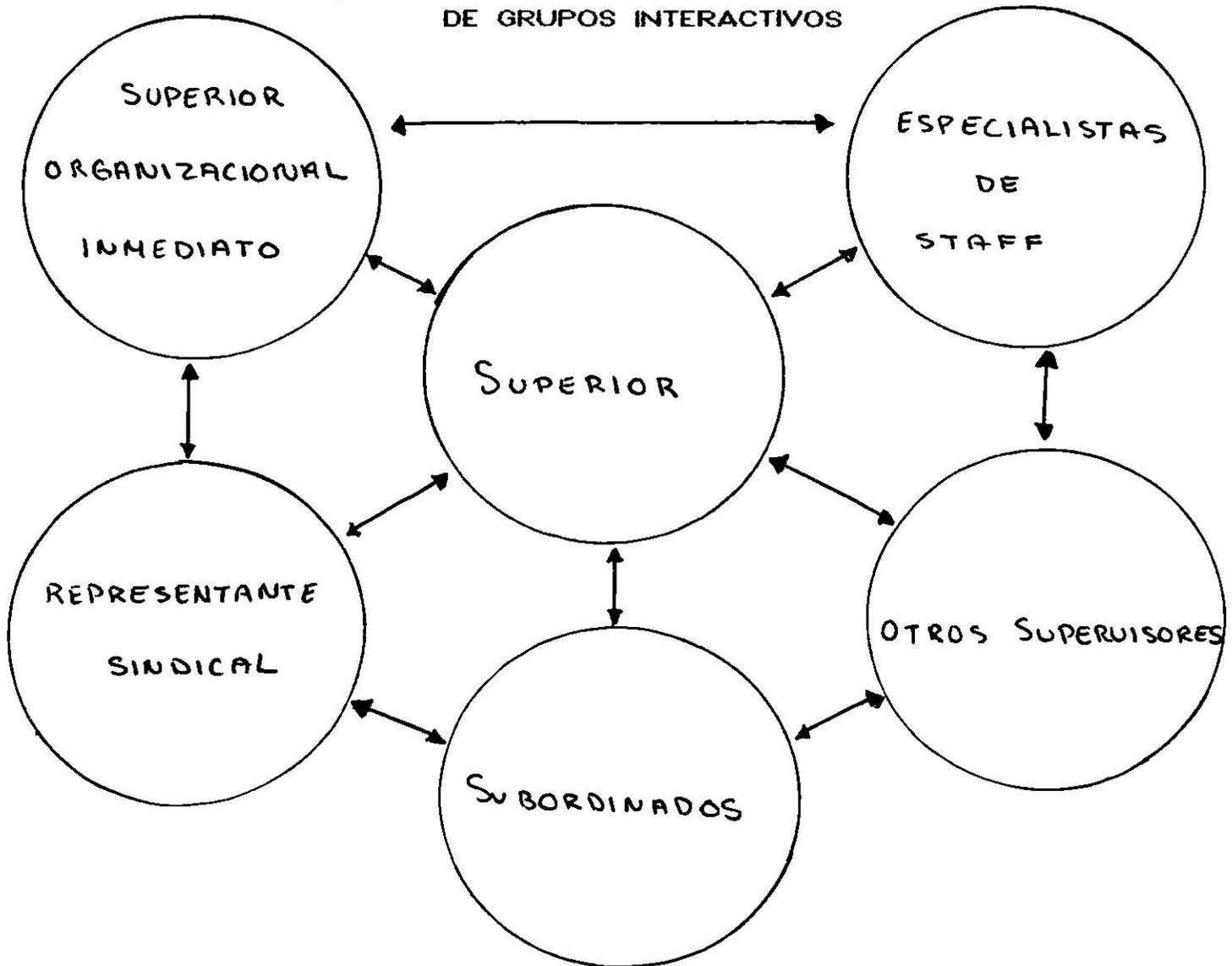
Aplica la estrategia de la administración de " lanzar la bola " cuando se trata de responsabilidades.

A continuación se mencionan algunas reacciones del grupo :

- Son apáticos al trabajo en equipo
- Nunca saben que hacer
- Tienen poco interés en sus actividades de trabajo y mucho menos piensan en mejorarlo.

El supervisor debe ser flexible en su estilo de administrar, ya que como trabaja con personas no es posible aplicar sólo un estilo, sino que éste deberá ser de acuerdo a cada subordinado, situación y tiempo.

RELACION DEL SUPERVISOR CON MIEMBROS DE GRUPOS INTERACTIVOS



## ELEMENTOS PRINCIPALES

Una parte importante para desarrollar a un empleado, es la evaluación de la ejecución de su trabajo y la comunicación de esta información, en un lenguaje que pueda comprender y con una actitud que logre que el empleado se decida hacia un mejor rendimiento de sí mismo.

Como hemos visto el supervisor está relacionado no sólo con su equipo de trabajo y para ello, una de las aptitudes más importantes que debe tener es la de hacerse comprender por todos esos grupos intelectivos y a su vez comprenderlos a ellos.

Este proceso en doble sentido ( bilateral ) es lo que llamamos comunicación.

Si el supervisor no sabe comunicar eficazmente, la economía y la eficiencia de sus operaciones padecerán debido a ello, puesto que esta es la forma en que las organizaciones logran que se realicen las labores.

El proceso de la comunicación empieza cuando el emisor tiene una idea y busca a quien transmitirla.

Los elementos de la comunicación son:

### 1) Emisor

Es la persona que tiene una idea y la transmite. Es el originador del mensaje.

### 2) Receptor

Es la persona que recibirá dicha idea. Los efectos de la comunicación son los cambios en el comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión de una idea.

En consecuencia cuando hablamos de " comunicación efectiva " se refiere a la comunicación que da como resultado cambios en el comportamiento del receptor que fueron intentados por el emisor.

Existen tres tipos principales de efectos de la comunicación:

- Cambios en el conocimiento de los receptores
- Cambios en las actitudes de los receptores
- Cambios en la actitud externa de los receptores

Estos cambios ocurren en secuencia, aunque puede darse el caso de que no sea así.

### 3) Mensaje

Es la idea que se desea transmitir. Muchos mensajes son expresados oralmente y no verbales, como son ademanes o gestos.

### 4) Medio o Canal

Es de lo que nos valdremos para enviar la idea. Es por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor.

### 5) Feed-Back (Retroalimentación)

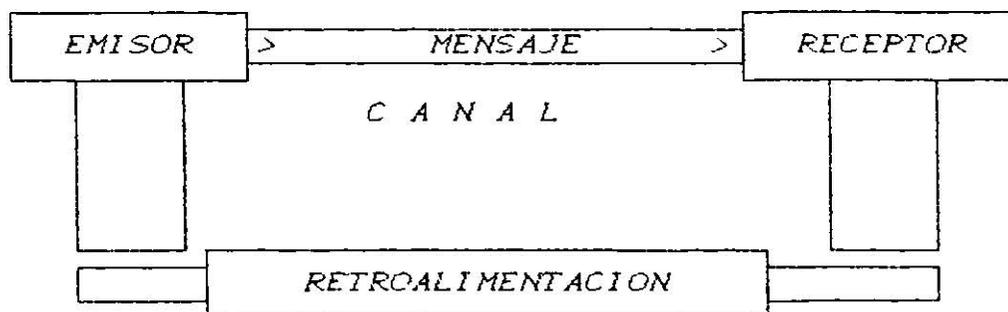
Esta palabra tomada de la ingeniería, se refiere a la capacidad que tienen ciertos sistemas de evaluar su propio desempeño y corregirlo en caso de necesidad. Otro nombre de lo mismo es cibernética.

Sirve para lograr comprensión y acción, es una respuesta del receptor al emisor.

La retroalimentación inicia cada vez que el receptor se convierte en emisor y termina cuando el mensaje está correcta y completamente entendido.

De no ser así, se puede generar hostilidad entre el emisor y el receptor.

### Modelo Fuente-Mensaje-Canal-Receptor ( f-m-c-r )



Pueden presentarse disturbios en el proceso de la comunicación que interfieren con los efectos buscados, a estos disturbios se les conoce como " ruido " .

El ruido no se puede eliminar, sin embargo, con la redundancia del mensaje se reduce la influencia perturbadora del ruido en la efectividad de la comunicación.

### Comunicación en los negocios

En algunos casos se requiere la comunicación de persona a persona, mientras que en otros, se requiere la comunicación de persona a grupo o de grupo a grupo, para llevar a cabo las operaciones cotidianas de trabajo.

### Caminos para la comprensión

No solamente existen muchos puntos que deben ser comunicados en un día típico de negocios, sino también existen varios caminos a través de los cuales pueden ser comunicados.

- Lenguaje oral. La comunicación verbal es el camino más frecuentemente usado para la comunicación en los negocios, tiene la ventaja de ser rápido y proporcionar una oportunidad para la respuesta inmediata.

Se debe organizar lo que estamos diciendo y reflexionando sobre la forma en como lo decimos.

Los diferentes medios de comunicación que implican el lenguaje y que están disponibles para la administración, pueden ser clasificados como:

1. Comunicación cara a cara; es más rápido que la mayor parte de los medios escritos, ya que proporciona una respuesta inmediata de acuerdo a un limitado número de personas que debe estar involucrado.

#### a) Comités.

Se llevan a cabo mediante un cierto número de personas; no solamente proporciona la ventaja de la deliberación y el juicio entre un grupo, sino que también facilita la coordinación y la integración de las actividades de una organización completa, especialmente en la alta gerencia.

Ultimamente se han usado comités para obtener nuevas ideas. El comité implica una membresía más o menos estable y cierta regularidad a las juntas.

#### b) Conferencias

Generalmente, es una junta aislada o infrecuente convocada con el propósito de obtener y diseminar información para intercambiar ideas.

#### c) Entrevistas

Se caracteriza por un alto grado de interés personal en el entrevistado, comparado con otros tipos de comunicación. Algunos tipos de entrevista son: entrevista de selección, entrevista de evaluación y rendimiento, así como la entrevista de ajuste de personal.

2. Comunicación de persona a persona; dentro de la organización, ocurren entre individuos cuyos procedimientos de trabajo lo requieren.

Su efectividad dependerá de lo preciso y completo de la información de quien comunica, de su habilidad para transmitirlo así como de la habilidad e interés del receptor para comprender el significado transmitido.

- Lenguaje escrito. Aunque se ha hecho mucho énfasis en la eliminación de " el papeleo ", la forma escrita aún sigue siendo esencial.

- Comunicación no verbal. Los empleados se ven influenciados principalmente, no por lo que dice la administración, sino por la forma en que lo hace.

No obstante, existirá un significado relacionado con cualquier acción que tome un supervisor, aún cuando no sea más que una sonrisa o el simple hecho de cerrar la puerta de su oficina o palmear la espalda a un empleado.

Para lograr la comunicación eficaz se requiere bastante esfuerzo y para ello, es imprescindible: saber escuchar, saber hablar, saber leer y saber escribir.

Saber escuchar

Es una actividad que absorbe la mayor parte del tiempo del supervisor. Tener la mente en alerta para cuando algo no se haya comprendido.

### Saber hablar

Es lo más útil que el supervisor puede hacer, para lograr que su comunicación sea eficaz.

Al expresar el mensaje de modo claro, conciso y lógicamente organizado debe escoger bien sus palabras, aclarar cada uno de los puntos y resumir al final; teniendo en cuenta la capacidad, conocimientos y familiaridad del tema con la que cuenta la persona que escucha.

Se debe procurar que el significado de lo que dice llegue claramente a la mente de quienes le escuchan.

### Saber leer

Para atender toda la lectura, es de gran utilidad la aplicación de las siguientes técnicas:

- Clasificar el material que llega al escritorio.
- Se debe poner atención crítica cuando se lee.
- Adquirir y practicar hábitos de lectura rápida, esta técnica consiste en ver y comprender más de una palabra la vez.

### Saber escribir

Las dificultades más comunes son la falta de claridad y la tendencia a escribir a un nivel demasiado elevado.

Cuando se trata de escribir órdenes, instrucciones y correspondencia se requiere de una redacción cuidadosa y fácil de entender, para no dar lugar a las malas interpretaciones.

El supervisor es considerado como " centro de mensajes ", tiene que canalizar información en sentido ascendente para sus superiores (con el fin de que puedan tomar decisiones inteligentes), y en sentido descendente para sus subordinados, con el fin de que sepan realmente cual es el trabajo que deben hacer, cuando hacerlo y como tienen que hacerlo.

Si el supervisor deja de comunicar de modo eficaz, la dirección y los trabajadores se verán obligados a funcionar " a oscuras " o sin la información necesaria.

## BARRERAS EN LA COMUNICACION

Las agrupaciones de personas en una organización imponen condiciones y factores adicionales que afectan las relaciones humanas, lo cual puede convertirse en barreras potenciales para la comunicación.

### - DIFERENCIAS ENTRE INDIVIDUOS -

Uno de los problemas principales en la comunicación entre números de individuos, como en una compañía es el simple hecho de que no hay dos individuos iguales.

Nacen con diferentes potenciales, han tenido diferente experiencia durante su niñez, su juventud y como adultos, han tenido patrones que han ejercido cierta variedad de influencias sobre ellos.

### - DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES -

Cada empleado lleva con él al trabajo su forma exclusiva de considerar las cosas, lo cual recibe el nombre de marco de referencia, el cual determinará la forma como interpreta o percibe lo que ve o escucha.

Si el supervisor se considera como " figura del padre ", el empleado puede aceptar o rechazar todo lo que el supervisor diga, dependiendo del tipo de relaciones que haya tenido con su padre.

Si el empleado ha sido " rebajado " por supervisores anteriores, posiblemente considere al nuevo supervisor como alguien en quien no puede confiarse.

El empleado que está temeroso de perder su trabajo puede interpretar el gruñón " buenos días " del jefe, como un signo de que va a ser despedido ese mismo día.

Se debe tratar de entender el marco de referencia de la otra persona, su punto de vista y una vez alcanzado esto, se habrá traspasado una de las principales barreras para la comunicación, siendo posible el entendimiento mutuo.

### - SEMANTICA -

Las palabras como los gestos, pueden ser interpretados en varias formas creando así una barrera para la comunicación.

Puesto que no es necesario una conexión entre la palabra y el significado, la comunicación puede ser recibida en forma diferente de la que se ha intentado transmitir.

Al seleccionar las palabras, el comunicante deberá considerar a su auditorio y la posible interpretación de las palabras que utiliza.

#### - RELACIONES DE NIVEL RELATIVO-

Las personas con igual nivel relativo, tales como dos supervisores, probablemente encontrarán más fácil compartir información y sentimientos que un supervisor y un subordinado.

En última instancia las diferencias de rango en la jerarquía de la organización, posiblemente creen barreras.

Los subordinados cuando se comunican con sus superiores, tienen aún más posibilidades de proporcionar sólo una información parcial y frecuentemente matizarán los sucesos en forma de ocultar errores, fallas y otros tipos de noticias que el jefe puede encontrar poco placenteras.

Esta manipulación consciente de los " hechos " hacia cuentos coloridos recibe el nombre de " filtración ".

Ello porque los empleados quieren parecer competente ante los ojos de su jefe, ya que éste controla y evalúa su rendimiento.

#### - CLIMA PSICOLOGICO DE LA ORGANIZACION -

Una organización puede ser permisiva y otras pueden ser autocráticas.

En una compañía o departamento pueden encontrarse personas amistosas y afectuosas debido a que su jefe es una persona calmada; mientras que en otra área las personas están disgustadas y cooperan poco, debido principalmente a un jefe neurótico.

El clima en el cual trabajan las personas influye en sus actividades y en su comportamiento así como su capacidad para comunicarse y para recibir mensajes.

#### - PERSONALIDAD DE LOS EJECUTIVOS -

El ejecutivo que está en disposición de escuchar sin evaluar a los subordinados, posteriormente estará en posibilidad de tomar mejores decisiones, debido a que ha comprendido lo que sus subordinados estaban tratando de comunicarle.

El temor o el miedo es uno de los principales barreras de la comunicación y, como no es fácil de mitigar, deberá ser reconocido por todas las personas que tienen autoridad y disminuído a través de una actitud amistosa y receptiva.

#### - GRUPOS ESPECIALES Y SU EFECTO -

Dentro de una organización pueden existir grupos especiales, o subculturales, compuestos de individuos de varias profesiones u ocupaciones que tienen diferentes valores; creando barreras para la comunicación, que frecuentemente son imposibles de traspasar.

#### - BARRERAS MECANICAS -

Surgen por falta de facilidades o medios apropiados de comunicación.

- Falta de planes definidos; es bastante común que se presenten confusiones sobre quién hará la comunicación en una ocasión o en otra.

Es esencial, que dé una consideración específica de quién hará las comunicaciones y cuándo las hará, así como la comunicación entre ejecutivos y administradores.

- Falta de claridad; aún cuando el material se presente claro, tanto la palabra oral como escrita pueden ser mal comprendidas si el comunicador utiliza palabras de muchas sílabas o utiliza frases largas y complejas.

Este tipo de expresión o de escritura ha sido llamado "gobbledgook" ( galimatías o lenguaje obscuro ).

#### - OTRAS BARRERAS MECANICAS -

Si las personas necesitan tener información y no se encuentran en la lista de ruta, o sino están realmente siendo alcanzadas a través de algún tipo de medio, la comunicación puede deteriorarse.

Algunas personas al menos que se les instruya, pueden suponer que un documento mimeografiado no es tan importante como uno que ha sido escrito a máquina individualmente, cuando en muchos casos es a la inversa.

Esto puede llevar a actitudes tales como " no es importante " o bien " es algo más de los mismo ".

La comunicación efectiva proporciona beneficios, no solamente en términos de un aumento de la productividad, sino también en términos de un mejoramiento en las actitudes de los empleados, en la confianza mutua, en el respeto y la comprensión.

## CUANDO TOMAN PARTE EN LA TOMA DE DECISIONES

Deberán tomarse decisiones respecto a tasa de producción así como la fuerza de trabajo requerida y el monto del inventario necesario para satisfacer la demanda del mercado; en la cual, el supervisor está concretamente involucrado.

Cuando sus subordinados están involucrados en el proceso de la toma de decisiones, el supervisor tiene el cargo de dirigir una buena reunión a cerca del problema que se está considerando.

El supervisor tendrá que ser consistente y animar a cada miembro del grupo a presentar su opinión y sus sentimientos; sin embargo, a nadie se le debe permitir que domine o que utilice la discusión para sus propios propósitos.

Tiene que ser competente en la conducción de discusiones, incluyendo la habilidad para:

- 1) Plantear un problema en forma tal que el grupo no se coloque a la defensiva, sino que enfoque el asunto en una forma constructiva.
- 2) Proporcionar los hechos esenciales y aclarar las áreas de libertad sin sugerir una solución.
- 3) Animar a las personas para que todos los miembros participen en la discusión.
- 4) Permitir causas de espera.
- 5) Volver a enunciar con precisión las ideas y los sentimientos expresados en una forma más abreviada, más concisa y clara de como la expresó inicialmente un miembro.
- 6) Hacer preguntas pertinentes de manera que se estimule la conducta hacia la solución de problemas.
- 7) Resumir cuando sea necesario.

Debe reconocerse que si no se ha dado a los empleados la suficiente oportunidad para participar en la toma de decisiones o si los supervisores no han sido hábiles para conducir las discusiones de grupo, los empleados quizá no responderán seria o inteligentemente a la oportunidad.

Cuando el equipo de trabajo está formado por mujeres, como grupo son distintos a los hombres.

Las mujeres tienden a dar un valor elevado a las relaciones de simpatía con su supervisor y con sus compañeros y se desarrollan más pronto que los hombres en un ambiente amistoso y de apoyo.

El supervisor efectivo es el que conoce los factores de importancia en su papel de guía y es flexible en sus relaciones con los individuos y con el grupo de trabajo.

El talento y el entusiasmo de los miembros de una organización tienen poco valor a menos que estén cuidadosamente dirigidos hacia los objetivos establecidos.

## EL SUPERVISOR Y SU RELACION CON EL SINDICATO

Puesto que el supervisor es responsable de hacer cumplir el contrato laboral, deberá comprenderlo totalmente.

Sería muy embarazoso para un supervisor encontrarse con que el delegado sindical en su área de trabajo sabe más a cerca del contrato que él.

El supervisor puede determinar que provisiones del contrato deberán mejorarse cuando se negocia uno nuevo y asegurarse que las provisiones sean sólidas y reales.

Cuando el empleado siente que no está siendo tratado de manera adecuada recurre al sindicato.

Lo anterior da cabida a que el resto de los trabajadores posiblemente se solidarice con el empleado inconforme y reaccionen consecuentemente.

Las presiones que por ello se deriven deberán ser conciliadas por el supervisor y conseguir una solución que interfiera lo menos posible en el desempeño de las actividades de los empleados.

Al mismo tiempo debe mantener buenas relaciones de trabajo con los empleados y no deberá permitir que el sindicato establezca sus prácticas departamentales o interfiera con sus asignaciones de trabajo.

Es importante para el supervisor conocer las prácticas laborales desleales que pueden provocar dificultades con el sindicato.

Como él es el primer representante de la administración que escucha quejas, por lo tanto depende mucho de él que las quejas florezcan o desaparezcan; evitando así los paros o huelgas tan costosas para la empresa.

## PASOS DE LA SELECCION

La selección de personal es el proceso mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo.

Un solicitante puede ser aceptado y contratado inmediatamente o puede ser rechazado, así como también puede ser colocado en una categoría diferida para consideración futura.

El proceso de selección está cercanamente relacionado y es dependiente del reclutamiento y de las especificaciones de los puestos.

El objetivo principal del reclutamiento y selección, es escoger los individuos que están mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adaptan mejor.

En la contratación de personal ejecutivo, por ejemplo, las decisiones generalmente son tomadas por el presidente o los vicepresidentes, e inclusive el uso de los registros puede estar restringido solamente a una persona, especialmente designada.

En la selección de personal para supervisión e inclusive en la contratación de empleados para llenar vacantes para puestos más bien rutinarios, la decisión final es tomada por el gerente del departamento en el cual trabajará.

Sin embargo, donde los trabajadores están representados por un sindicato fuerte, como en la industria de la construcción, los individuos pueden ser seleccionados por el sindicato y enviados a la compañía para llenar la vacante.

Para estos casos, la función de selección es únicamente de oficina, la cual implica anotar el nombre de los empleados en los registros.

El proceso de selección inicia cuando el departamento de personal recibe una requisición formal de otro departamento, solicitando personal adicional o de reemplazo, es decir hay una vacante en ese departamento.

Primero, se comprueba que en el departamento no haya una persona que pueda ocupar la vacante.

Sino la hay, se comprueba en los legajos de solicitantes anteriores, que se encontraron calificados pero que no fueron contratados.

Se establece contacto con ellos para determinar si aun están en disponibilidad para emplearse en la compañía.

Sino se dispone de individuos calificados, entonces es necesario reclutar candidatos.

El siguiente modelo encontrado en el anexo 6; lo utilizo como marco de referencia, puesto que proporciona cierta indicación de lo que implica un proceso de selección de escala completa.

Sin embargo, en muchos casos se usarán solamente algunos de éstos pasos y el orden puede cambiarse para llenar los requerimientos especiales de una compañía y/o puestos.

La selección de empleados para ciertos puestos puede ser llevado a cabo con éxito en una sola entrevista y un examen físico, mientras que para otros puestos se requieren varias entrevistas, cierto número de pruebas e investigaciones elaboradas.

Pasos a seguir:

#### 1.- Recepción del solicitante

El recepcionista esta preparado para proporcionar información a cerca de la compañía y de los puestos vacantes actuales así como para ayudar al solicitante a llenar las formas de solicitud.

#### 2.- Entrevista preliminar

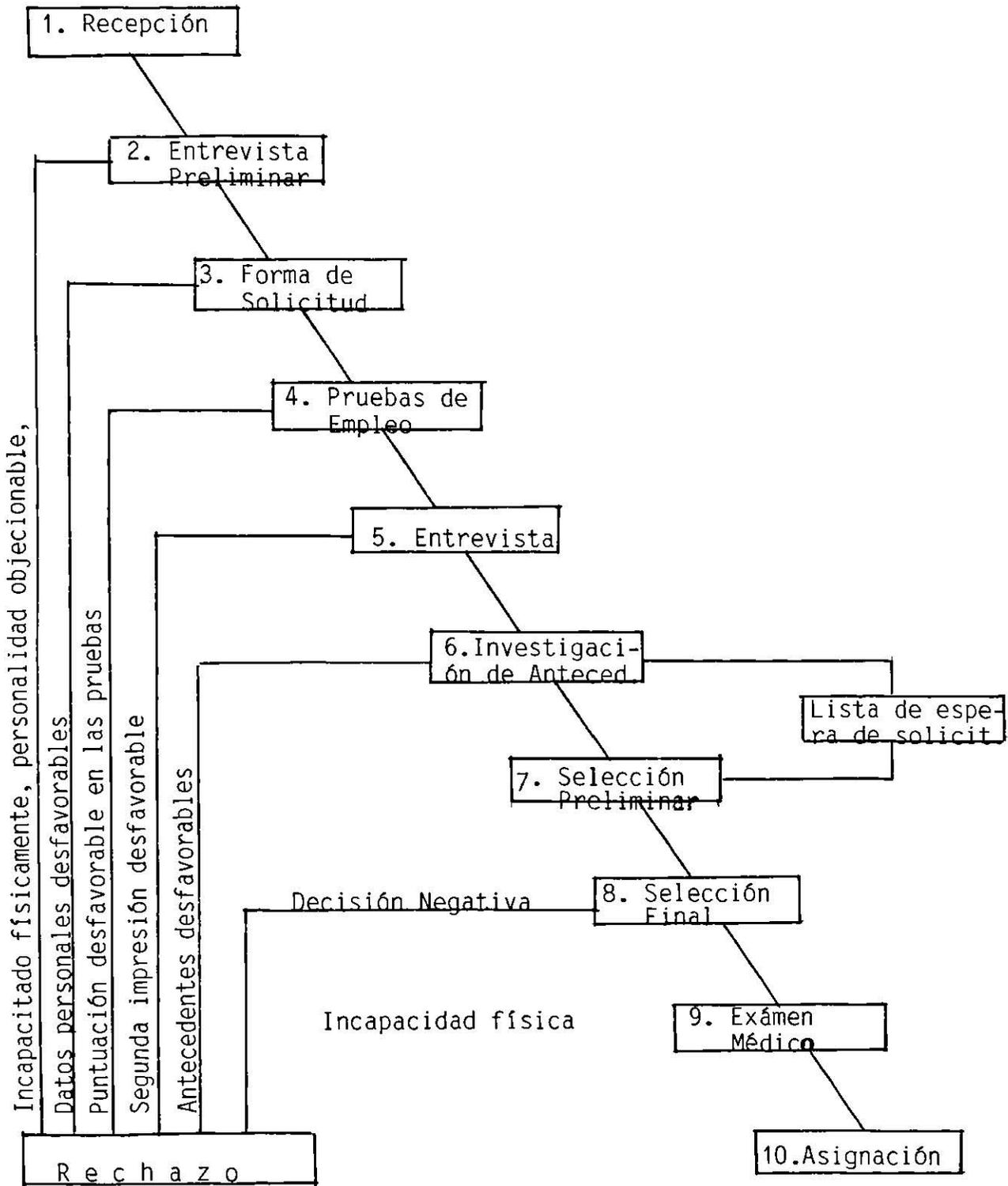
El propósito principal es eliminar a los solicitantes que no están calificados. El recepcionista deberá hacer apreciaciones rapidas para determinar si se llenan los requerimientos básicos para el puesto.

#### 3.- Forma de solicitud

Puede ahorrarse tiempo usando una forma de solicitud breve (13x20cm) que proporciona la información básica necesaria durante la entrevista preliminar.

#### 4.- Pruebas de empleo

Sino hay información que descalifique al solicitante, puede pasar por una o más pruebas psicologicas, de inteligencia, aptitudes y personalidad, que han sido seleccionadas sobre la base de requerimientos del puesto.



MODELO DEL PROCESO DE SELECCION DE ESCALA COMPLETA

## PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Una prueba psicológica es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Implica la determinación de "cuanto", pero, en este caso, se hace referencia a habilidades, aptitudes, inteligencia y otras características relativas al comportamiento humano.

**Pruebas de grupo:** permiten examinar a varios individuos a la vez.

**Pruebas individuales:** requieren un examinador para cada persona.

**Pruebas con lápiz y papel:** requieren que el sujeto responda por escrito o marque las respuestas en una hoja de cuestionamientos.

**Pruebas instrumentales o de rendimiento:** requieren la manipulación de objetos o de equipo.

**Prueba oral:** el examinador hace preguntas y el solicitante responde oralmente.

**Prueba de aptitud:** es la que se usa para predecir el éxito en cierta ocupación o curso de entrenamiento.

**Prueba de comprensión mecánica de Bennett:** implica la resolución de problemas de relaciones mecánicas, consiste en dibujos con preguntas sencillas.

**Pruebas de destreza Stromberg:** consiste en insertar discos de colores de acuerdo con una secuencia pre-escrita, se requiere que distinga y clasifique los discos y que los mueva tan rápidamente como sea posible.

**Pruebas de alcances:** sirve para obtener una indicación sobre el conocimiento del solicitante a cerca de un oficio durante la entrevista de empleo.

**Prueba de personalidad:** han sido diseñadas con el propósito de medir características tales como ajuste emocional, confianza en sí mismo, dominio o sumisión, y muchas otras cualidades o características.

### Requerimientos de las pruebas

Si bien, la confiabilidad y la validez representan los

requerimientos fundamentales para las pruebas de personal, existen otros requerimientos que se aplican especialmente a las situaciones industriales donde se utilizan las pruebas.

**Confiabilidad:** debe medir consistentemente cualquier cosa que esté midiendo.

**Validez:** se refiere al grado en que se supone debe medir.

**Costo:** un presupuesto limitado permite el uso de pruebas bien construidas.

**Tiempo:** son preferibles las pruebas cortas ya que una prueba demasiado larga aburre al solicitante e impulsa su falta de cooperación.

**Validez literal:** la cooperación del solicitante puede ser mayor si la prueba está relacionada con el propósito para el cual está siendo probada.

**Facilidad para administrar la prueba:** deben ser accesibles las pruebas que requieren los servicios de calificadores y probadores expertos.

## 5.- Entrevistas

El propósito es verificar la información proporcionada en la forma de solicitud y así como obtener información adicional.

La entrevista permite al entrevistador describir los puestos disponibles y al solicitante hacer preguntas relativas a la compañía y otros asuntos en los que pueda estar interesado.

Durante la entrevista puede surgir un problema conocido como " error de halo ", el cual se refiere a la tendencia para juzgar a un individuo en muchas áreas sobre la base de un punto fuerte.

### METODOS DE ENTREVISTA:

a) **ENTREVISTA MODELADA.** Es una entrevista bien planeada y organizada. Sus ventajas son las siguientes:

- Hace posible cubrir información completa para predecir el éxito o fracaso probable del solicitante al desempeñar el puesto.

- Guía al entrevistador para obtener los hechos y descubrir la información valiosa a cerca del solicitante.
- Proporciona un grupo de principios para asegurarse en la interpretación de los hechos obtenidos.
- Proporciona un hecho para minimizar las parcialidades y los prejuicios del entrevistador.

b) ENTREVISTA NO DIRIGIDA. El solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la discusión.

Ello se alcanza mediante preguntas amplias del entrevistador sobre asuntos generales y permitiendo así que el solicitante se exprese por sí mismo con un mínimo de interrupciones.

c) ENTREVISTA DE PRESION. Intenta colocar al entrevistado en un papel defensivo y confundirlo deliberadamente conforme progresa el curso de la entrevista.

El entrevistador se muestra abiertamente hostil hacia el entrevistado.

El propósito de este método es seleccionar a aquellos individuos que aún cuando se vean provocados fuertemente en sus emociones, sean capaces de mostrar una apariencia de calma y control.

d) ENTREVISTA DE CONSEJO. Implica un grupo de entrevistadores, quienes hacen preguntas y observan al candidato.

e) ENTREVISTA DE GRUPOS. Se reúnen alrededor de seis candidatos para una discusión en grupo, los cuales se sientan a un lado o entre el grupo de ejecutivos de la compañía, quienes observan y evalúan a los candidatos conforme se desempeñan en una discusión de mesa redonda.

Este método facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto, habilidad para llevarse con otras personas y cualidades similares.

## PREPARACION PARA LA ENTREVISTA

Se espera que los entrevistadores conduzcan las entrevistas, por lo tanto, muchos de ellos ocupan demasiado tiempo entrevistando y no el tiempo suficiente para prepararse para la entrevista o para evaluar sus resultados.

Una forma útil para llevarla a cabo, requiere que el entrevistador registre sus " descubrimientos " en una columna y sus " interpretaciones " de esos descubrimientos en otra columna.

Esta forma de separar los hechos de las interpretaciones es para que en un determinado momento no se suponga que las interpretaciones son hechos, ya que estamos sujetos al error humano.

- Es conveniente determinar la información general y específica que se requiere del solicitante.
- Tener presente los requerimientos del puesto.
- Proporcionar un ambiente físico y mental para el entrevistado.
- Contar con información no confidencial a cerca del giro de la empresa y su historia.

## CONDUCCION DE LA ENTREVISTA

Durante la entrevista es importante tomar nota mentalmente ya que provoca preocupación en el solicitante que el entrevistador escriba o tome nota mientras él conversa.

También es importante determinar la disponibilidad del solicitante para empezar a trabajar.

Para liberar un poco de tensiones se puede comenzar una entrevista preguntando sobre algún pasatiempo o gustos del solicitante. Se debe evitar técnicas deficientes como el hablar demasiado, hacer " juicio rápido " así como no escuchar al solicitante.

Todos los pasos en la selección son importantes, sin embargo el paso crítico es la decisión de aceptar o rechazar al solicitante del empleo.

Es conveniente que se dé una consideración cuidadosa al papel del proceso de tomar decisiones.

## 6.- Investigación de la historia personal

Se investiga la veracidad de los datos descritos en la forma de solicitud.

## 7.- Selección preliminar en el departamento de empleo

Si se considera conveniente se le envía al departamento que tiene hecha la requisición. En caso de no existir vacantes, su nombre permanecerá en la lista de espera para solicitantes deseables.

## 8.- Selección final por el jefe o supervisor del departamento

El supervisor es el responsable de la operación de su departamento y de mantener ciertos estándares de cantidad y calidad de producción. Es conveniente por lo tanto, que reciba la oportunidad de seleccionar a los individuos que trabajarán con él.

Si el supervisor rechaza al solicitante, el departamento de personal puede referirlo a otro departamento para su consideración.

## 9.- Exámen Físico

Debido a que puede ser uno de los pasos más costosos para la compañía, no debe llevarse a cabo a menos que el candidato haya calificado en los pasos precedententes.

Este ordenamiento proporcionará al entrevistador información relativa a la capacidad y las debilidades físicas del candidato.

## 10.- Colocación

El candidato es asignado a una posición vacante donde el jefe y/o supervisor del departamento lo ha entrevistado y aceptado.

## ORIENTACION DE EMPLEADOS

La orientación de los empleados nuevos y de los recién trasladados o ascendidos, establece una base para la mutua comprensión de los deberes, responsabilidades, autoridad y relaciones del supervisor y el empleado.

La única mira de la orientación es ayudar al nuevo empleado con lo que necesita creer respecto a : la nueva unidad de trabajo y la relación de este puesto con los objetivos de la organización en general, así como impartir información respecto a lo que se espera que haga el nuevo empleado.

Lo anterior es para que el nuevo empleado reciba información que le permita encontrar su lugar en la organización.

Es esencial que el supervisor disponga de tiempo suficiente para poder discutir aspectos importantes del trabajo con los empleados del primer día de labores, así como establecer una relación cordial que facilite la comunicación y el aprendizaje posterior.

Antes de presentar al nuevo empleado con los otros miembros del grupo de trabajo, es favorable que el supervisor informe a los miembros y al grupo a cerca de su contratación.

Los objetivos de la orientación son:

- 1) Proporcionar al empleado los hechos a cerca de la compañía y de su trabajo.
- 2) Despertar la confianza del empleado.
- 3) Ayudarlo a sentir que " pertenece " a la compañía y al equipo de trabajo.

Respecto a las reglas y procedimientos es más fácil que los empleados las cumplan si comprenden el significado de ellas.

## CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS

A través de la función de capacitación pueden renovarse habilidades anteriores y adquirirse conocimientos para desarrollar nuevas habilidades.

La capacitación es una responsabilidad de cada administrador y supervisor dentro de la organización. Con el objeto de que sea objetiva debe estar acompañada de una investigación cuidadosa y continua, y de ahí a que resulten inefectivos y un desperdicio económico.

McGehee y Thayer sugieren un enfoque triple para considerar los requerimientos de capacitación en una organización.

Consiste en lo siguiente :

- 1.- Análisis organizacional- consiste en determinar en que puntos debe colocarse el énfasis principal de la capacitación en la organización.
- 2.- Análisis de operaciones- determinar cual deberá ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o asignación, en una forma efectiva.
- 3.- Análisis del hombre- determinar que habilidades debe desarrollar un empleado, conocimientos necesarios con los que debe contar, así como actitudes que debe tomar para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización.

El análisis de la organización da énfasis al estudio de la organización completa, sus objetivos y sus recursos y la forma en que estos últimos se relacionan (costos de mano de obra directos e indirectos, calidad del producto o servicio).

El análisis de operaciones se enfoca hacia la tarea o el puesto, independiente del empleado que desarrolla esta tarea.

El análisis del hombre se enfoca sobre el individuo en su posición presente y en sus posibles futuras posiciones y pueden incluir unidades producidas, costos de las unidades producidas, ausentismo, retardos y accidentes.

Si bien, la capacitación representa un enfoque positivo hacia la mejoría del desempeño del trabajo, no puede proporcionar la solución a todos los problemas.

La mayoría de las compañías grandes no solamente proporcionan oportunidades de capacitación a sus nuevos empleados, sino también proporcionan a todos los empleados de mejorar el

desempeño de su trabajo a través de la adquisición de nuevos conocimientos.

El propósito principal de la capacitación en el trabajo, al iniciarse el empleo de un individuo, es llevar su conocimiento y habilidad hasta un nivel satisfactorio.

Con el desarrollo de un equipo de producción más complejo, así como con el mejoramiento de las máquinas procesadoras de datos y las computadoras electrónicas, la mayoría de las compañías han encontrado esencial establecer diferentes tipos de cursos que familiaricen a los empleados administrativos y al personal científico y profesional, con los nuevos tipos de facilidades disponibles para ellos.

Si bien los individuos que operan y mantienen el equipo reciben un entrenamiento especial, para lo cual se requiere que se establezcan cursos especiales.

Los programas más comunes de capacitación y desarrollo son los siguientes :

- Capacitación por inducción
- Capacitación hacia nuevas técnicas
- Capacitación por equipo y procesos
- Capacitación para desplazamiento tecnológico
- Capacitación correctiva

El programa de Instrucción en el Entrenamiento de Trabajo, se sumarian en una tarjeta recordatoria que enfatiza los siguientes pasos :

#### COMO PREPARARSE PARA INSTRUIR

1. Cuente con una tabla de tiempos
2. Divida el trabajo
3. Tenga todo listo
4. Tenga el lugar de trabajo apropiadamente arreglado

#### COMO INSTRUIR

1. Prepare el trabajador
2. Presente la operación
3. Ensaye su ejecución
4. Observe el progreso

## BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

El supervisor y sus subordinados se llegan a conocer mejor si es él quien proporciona la capacitación, ya que llega a conocer las aspiraciones, preocupaciones y potenciales los miembros que constituyen su equipo de trabajo.

Cuando los empleados son capacitados son más confiables y concientes, dejando que el supervisor lleve a cabo tareas de administración ya que no tiene que estar cuidando y controlando a sus empleados puesto que ya saben que hacer y como lo deben llevar a cabo.

La empresa se beneficia cuando brinda capacitación a sus empleados ya que éstos llevarán a cabo sus actividades de una manera más eficiente y efectiva, lo cual permite disminuir los costos y competir en el mercado.

Las empresas deben hacer planes de acuerdo a sus necesidades futuras y capacitar a sus empleados en forma continua para ir satisfaciendo las necesidades que se vayan presentando y lograr CALIDAD TOTAL.

## B I B L I O G R A F I A

- GUIDES FOR SUPERVISORS  
CAMERON C. SMITH  
EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.  
DECIMO PRIMERA REIMPRESION, SEPTIEMBRE 1990.
  
- PERSONNEL  
THE HUMAN PROBLEMS OF MANAGEMENT  
GEORGE STRAUSS  
LEONARD R. SAYLES  
PRENTICE HALL  
CUARTA EDICION, 1980.
  
- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
CHRUDEN  
SHERMAN  
EDITORIAL C.E.C.S.A.  
PRIMERA EDICION, MARZO 1986.
  
- MANUAL PARA SUPERVISORES  
H. PAUL ECKER  
VERNAN OVELLETTE  
JONH MACRAE  
EDITORIAL DIANA, S.A. DE C.V.  
PRIMERA EDICION
  
- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
PAUL FIGORS  
CHARLES A. MYERS  
EDITORIAL C.E.C.S.A.  
PRIMERA PUBLICACION, SEPTIEMBRE 1979
  
- SUPERVISION  
HAIMANN-HILGERT-KOHR'S  
SOUTH-WESTERN PUBLISHING COMPANY

- SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD  
ROBERT DUBIN  
GEORGE C. HOMANS  
FLOYD C. MANN  
DELVERT C. MILLER  
EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.  
PRIMERA EDICION
  
- LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES  
EVERETT M. ROGERS  
REKHA AGARWALA  
EDITORIAL MC. GRAW-HILL  
PRIMERA EDICION, ENERO 1980.  
MEXICO, D.F.
  
- HAGALO BIEN DESDE EL PRINCIPIO  
RODRIGUEZ COMBELLER CARLOS  
GARCIA DIAZ MARIA  
LARA TORRES FRANCISCO  
DIAZ IBANIEZ JESUS  
EDITORIAL DIANA, S.A. DE C.V.  
PRIMERA EDICION, SEPTIEMBRE 1988.
  
- CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION  
BARRA RALPH  
EDITORIAL MC. GRAW-HILL, MEXICO 1985.
  
- QUALITY CICLE INSTITUTE  
MANUAL DEL LIDER Y GUIA DE INSTRUCCIONES  
DEWARD DONALD  
IMPRESO EN E.U.A. EN 1980.

