

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEO.
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA PROFESIONAL
QUE EN OPCION AL TITULO DE
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

JUAN CARLOS GUZMAN LEON

MONTERREY, N. L.

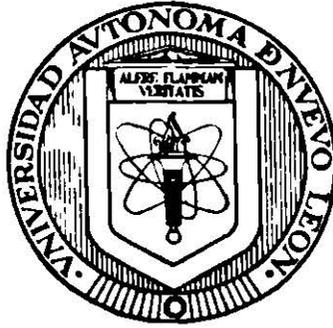
21 DE OCTUBRE DE 1993

T
HF554
G89
1993
c.1



1080096867

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA PROFESIONAL
QUE EN OPCION AL TITULO
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
JUAN CARLOS GUZMAN LEON

MONTERREY ,N.L.

21 de Octubre de 1993

T
HF5549
689
1993



A mis Padres :

Rogelio Guzmán Mangin

y

Juanita León de Guzmán

Por haberme brindado el apoyo y la confianza necesaria para lograr mis objetivos.

A mis Hermanos :

Lic. Román D. León y Familia.

Héctor D. León y Familia.

C.P. Rogelio Guzmán León y Familia.

Ing. Victor Hugo Guzmán León y Familia.

A mi Asesor :

Ing. José Luis Arredondo
Por su colaboración en la
realización de la presente
tesina.

JUSTIFICACIÓN DEL CURSO

Durante la mayor parte de nuestra vida hemos sido miembros de una organización, ya sea: una universidad, un equipo deportivo, una asociación religiosa, una empresa o de cualquier otro tipo. Todas estas organizaciones tienen un fin común, que es el de cumplir con sus metas y objetivos, de acuerdo con una administración correcta. En base a esto he considerado muy importante la administración para cualquier tipo de trabajo que yo desempeñe en un futuro, motivo que me llevo a tomar el curso.

Con respecto a la supervisión efectiva de personal considero que es una pieza fundamental en la organización de una empresa, ya que en determinado momento voy a llegar a formar parte de una, entonces, podré poner en práctica todos estos conocimientos adquiridos a lo largo de este curso de administración y supervisión efectiva de personal ; porque como objetivo o meta próxima en mi vida es poder llegar a ser un líder de un grupo dentro de una empresa.

A una amiga muy especial :

Quien con su amistad y comprensión
hizo que transcurieran momentos
agradables, en la ultima etapa
de mis estudios profesionales.

Te agradezco que me hallas
brindado tu amistad, la cual
valoro y espero conservar
el resto de mi vida.

CONTENIDO

Capítulo 1. El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización.

- 1.1 Administración.**
- 1.2 Proceso de la administración.**
- 1.3 La administración es un arte o una ciencia.**
- 1.4 Primeras contribuciones a la administración.**
- 1.5 Niveles de la administración.**
- 1.6 Supervisor.**
- 1.7 Funciones de supervisión.**
- 1.8 Actitudes apropiadas de supervisión.**

Capítulo 2. Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo.

- 2.1 Liderazgo.**
- 2.2 Tipos de liderazgo o estilos.**
- 2.3 Funciones del líder o supervisor efectivo.**

Capítulo 3. Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.

- 3.1 Comunicación.**
- 3.2 Proceso de la comunicación.**
- 3.3 Comunicación en una organización.**
- 3.4 Barreras de la comunicación en la organización.**

Capítulo 4. Importancia de la selección, orientación y capacitación de empleados.

- 4.1 Selección.
- 4.2 Proceso de selección.
- 4.3 Ubicación del puesto.
- 4.4 Capacitación y desarrollo.

Capítulo 5. Caso práctico.

- 5.1 Introducción.
- 5.2 Organigrama general.
- 5.3 Caso.
- 5.4 Soluciones.

CAPITULO 1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.

1.1 Administración.

Quizás no exista área más importante de la actividad humana que la administración, ya que la tarea del administrador, a todos los niveles y en todo tipo de empresas, consiste en crear y mantener un ambiente adecuado, en que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos.

Desde que las personas empezaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

A la administración se le ha llamado el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.

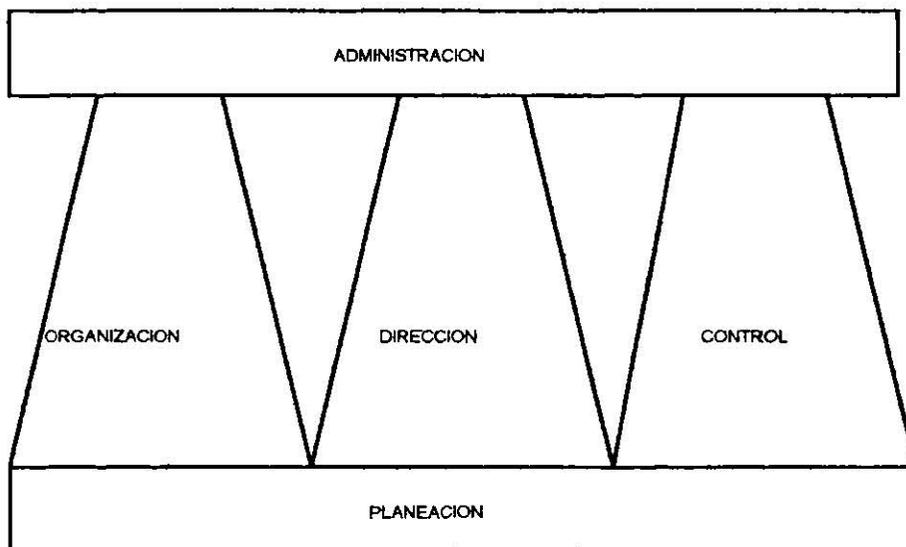
Esta definición se centra en el hecho de que los supervisores cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieran.

Como definición podremos decir : La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

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

La administración no se aplica solo a las organizaciones de negocios, sino que es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida.

1.2 Proceso de la administración



Definimos la administración como un proceso porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas.

Las funciones básicas de la administración son:

•**Planeación** .- es una toma de decisiones que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Existen varias clases o planes, que abarcan desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada. No existe un plan verdadero hasta que no se tome una decisión, lo que existe es un estudio, análisis o propuesta de planeación, pero no un plan verdadero.

Planear es decir con anticipación qué se debe hacer, como hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar a donde queremos llegar en un futuro deseado.

•Organización.- significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización, comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que sean asignadas todas las tareas, necesarias para lograr objetivos, y se espera a que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas.

Un rol significa que lo que la persona hace, tiene un propósito u objetivo definido, el cual encaja en un trabajo de esfuerzo colectivo.

La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr sus metas.

Cuanto mas integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la organización, obtener esa coordinación forma parte del trabajo del administrador.

La organización propone:

- Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar estas actividades en departamentos o secciones.
- Asignar a los grupos de actividades a un administrador.
- Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.
- Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizacional.

· **Dirección.-** Describe como los administradores dirigen e influncian a sus subordinados, para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo creando la atmósfera adecuada lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente interpersonal de la administración.

Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo y de la necesidad de que los administradores sean efectivos.

· **Control.-** Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y, al poner en movimiento las acciones para corregirlos, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

La planeación debe preceder al control, los planes no se logran por si mismos. El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas, entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada.

Las actividades de control, por lo general, se refieren a la medición de los logros. Los hechos obligados para conformar planes consiste en localizar a las personas responsables de las desviaciones de la acción planeada, luego realizar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Las cosas se regulan al controlar lo que hacen las personas.

1.3 La administración es un arte o una ciencia.

La administración, al igual que todas las demás artes (ya sea medicina, ingeniería, contabilidad, etc.) hace uso del conocimiento básico " La ciencia" y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico deseado. Cuando se aprecia la importancia de la cooperación eficaz y efectiva del grupo en cualquier sociedad, no es difícil concluir que la administración es la más importante de todas las artes.

El arte más productivo siempre se basa en la comprensión de la ciencia que lo respalda. La ciencia y el arte no se excluyen sino que se complementan . Cuando la ciencia progresa, también progresa el arte.

La administración es una ciencia, una ciencia práctica, normativa, del deber ser, instrumental, subordinado y de carácter formal, pero la administración también es un arte, es decir, un conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas de carácter técnico.

La administración como ciencia establece normas fundamentales para que la dirección de los grupos humanos se realice con la máxima eficacia. Estas normas, por lo tanto, se refieren a la conducta de los dirigentes, es decir, a su obra y caen dentro del campo moral.

La administración como arte, en cambio proporciona los instrumentos de esta naturaleza que habrá de servir al dirigente en su actuación.

Así pues, aunque algunos aspectos de la administración se han vuelto más científicos, gran parte de ella siguen siendo un arte.

1.4 Primeras contribuciones a la administración.

El desarrollo del pensamiento sobre la administración data de los días en que por primera vez los individuos intentaron lograr metas al trabajar en grupos. Aunque el pensamiento y la investigación administrativa han avanzado vertiginosamente en las tres últimas décadas, la teoría de la administración operacional data de principios del siglo XX, sin embargo con los trabajos e investigaciones que realizaron Frederick W. Taylor y Henri Fayol, existieron muchos años antes.

Un pensamiento y una teoría serios de la administración, la administración viene a ser el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar algo, ya sea una empresa, una familia, una escuela, etc. Muchos escritos e ideas relacionadas con la administración data de la antigüedad entre ellos figuran las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos también existen la experiencia y la práctica administrativa de la iglesia católica, organizaciones militares y los carneralistas, desde el siglo XVI hasta el XVIII.

La organización formal más efectiva en la historia de la civilización occidental, ha sido la iglesia catolica. Su larga vida como organización se ha debido no solo al atractivo de sus objetivos, sino también de la efectividad de su organización y de sus técnicas administrativas.

Frederick W. Taylor realizó sus investigaciones en sus primeros años del siglo XX y es generalmente llamado "El padre de la administración científica" . Muchas personas anteriores a él hicieron contribuciones considerables al desarrollo del pensamiento administrativo. La principal preocupación de Taylor durante gran parte de su vida fué incrementar la eficacia y la eficiencia en la producción, no sólo reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un pago mayor a los trabajadores, que se originara en el incremento en la productividad.

Los principios básicos que propuso Taylor y que fundamentan el enfoque científico de la administración son:

- 1.- Reemplazar las reglas y convencionalismo empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- 2.- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- 3.- Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.
- 4.- Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su compañía.

La filosofía de Taylor, se basaba en el mejoramiento de la productividad, en dar al individuo la oportunidad de ser productivo y en recompensar a los trabajadores según su productividad individual.

Otra de las personas que hizo también considerables contribuciones a la administración es Henri Fayol, llamado " El padre de la administración moderna ", quien clasificó todas las actividades de una empresa en seis categorías:

- 1.- Técnicas (Producción).
- 2.- Comerciales (Compras, ventas e intercambio).
- 3.- Financieras (Obtención y empleo óptimo del capital).
- 4.- Seguridad (Protección de la propiedad y de las personas).
- 5.- Contable (Estadísticas).
- 6.- Administrativas (Planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Fayol clasificó las cualidades necesarias del administrador :

- Físicas (Salud, vigor, trato)
- Mentales (Habilidad para entender y aprender, vigor mental)
- Morales (Energía, firmeza, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad).
- Educativas (Conocimientos generales que no son los de la función desempeñada).
- Técnicas (Propias de las funciones desempeñadas).
- Experiencia (Obtenida en el trabajo).

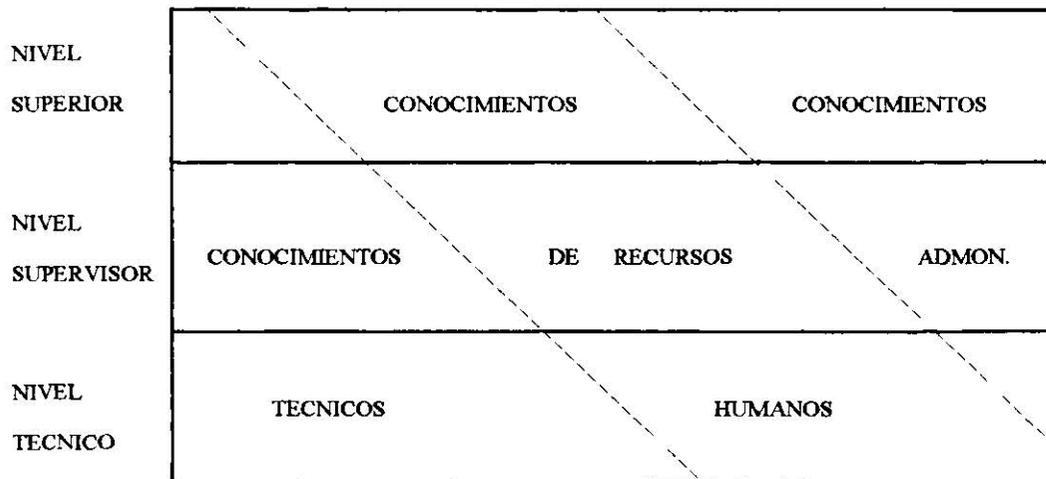
A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Fayol enumeró catorce principios basados en su experiencia que pueden resumir así :

- 1.- División del trabajo.-** Se aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.-** Están relacionadas y señala que se desprende de aquella como corolario.
- 3.- Disciplina.-** Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen.
- 4.- Unidad de mando.-** Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un supervisor.
- 5.- Unidad de dirección.-** Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.
- 6.- Subordinación.-** Los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.
- 7.- Remuneración.-** El estipendio del trabajador ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.

- 8.- Centralización.-** Analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse de acuerdo con sus mejores resultados.
- 9.- Jerarquía.-** Es una cadena de autoridad, la cual va desde los rangos más altos hasta los más bajos.
- 10.- Orden.-** Lo divide en orden material y orden social. Las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.
- 11.- Equidad.-** Los administradores deben de ser amistosos y justos con sus subalternos.
- 12.- Estabilidad en el empleo.-** Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.
- 13.- Iniciativa.-** La concibe como la creación y ejecución de un plan.
- 14.- Espíritu de grupo.-** Esto se puede sintetizar como la unión hace la fuerza.

1.5 Niveles de la administración.

Gráfica de las características de los niveles de la administración.



Conocimientos técnicos .- Es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Destreza técnica para efectuar la mecánica del trabajo.

Conocimientos de recursos humanos.- Es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas, los supervisores necesitan poseer en un grado satisfactorio esta cualidad de las relaciones humanas para trabajar con otros miembros de la organización y dirigir sus grupos de trabajo.

Conocimientos administrativos.- Es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades.

Los conocimientos de recursos humanos son muy importantes en todos los niveles de la organización. En cambio los conocimientos técnicos y administrativos son muy útiles de acuerdo al nivel en que se encuentren.

1.6 Supervisor.

Se les considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa. La supervisión del personal es una parte vital de proceso administrativo. La palabra supervisión deriva de super, sobre y de visum supino de videre, ver ; implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar.

La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas . Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los niveles supervisores inmediatos, siendo, aquellos jefes que no tienen bajo sus ordenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes o instrucciones.

El supervisor tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación, por lo anterior, a continuación se hace referencia tan solo a las que peculiarmente le corresponden en razón de :

- a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente ve que las cosas se hagan bien. De quien depende el último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados. Estando en contacto inmediato con unos y otros.
- c) Es el transmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc, de la jerarquía superior, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados. Quizá muchas de las deficiencias que se hallan en una empresa puedan deberse a la insuficiencia en la preparación, la actuación y el cuidado de los supervisores.

1.7 Funciones de supervisión.

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales; es decir deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben también comprender a las personas, y saber que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

También deben tener habilidades interpersonales, tomando en cuenta que dichas habilidades exigen conocimientos de la conducta humana , madurez y sensibilidad.

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.

Deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente estan vendiendo sus ideas a sus superiores, compañeros y empleados: un requerimiento importante y que con frecuencia pasa por alto en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados. La planeación es una actividad esencial para los supervisores ya que determina las acciones que habra de seguirse a futuro.

Los supervisores deben de ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tiene la responsabilidad final de asegurarse que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos; porque la responsabilidad final recae en la persona que ostenta 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.

1.8 Actitudes apropiadas de supervisión.

La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacen necesidades personales; también deben de aceptar las decisiones del nivel superior.

Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

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

También deben de dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas sino sobre bases objetivas.

Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos por lo tanto deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados ya que la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor.

Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que castigar.

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

También deben de mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temor de intimidaciones o represalias.

CAPITULO 2. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

2.1 Liderazgo.

La palabra líder proviene del inglés to lead, que significa guiar, ir por delante.

Líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira seguirlo constantemente.

Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para él, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos. Todo grupo de personas que tienen un desempeño cercano a su capacidad total tienen como cabeza a alguna persona que posee habilidades en el arte de dirigir, esta habilidad parece estar compuesta de cuatro componentes principales:

- La autoridad o poder de líder.
- La habilidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en situaciones y momentos distintos.
- La habilidad para actuar en forma tal que se propicie un clima que responda a las motivaciones y las fomente .
- Estilo de líder.

El primer componente se refiere al poder, que viene siendo la capacidad de un individuo o grupo de individuos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

El segundo componente se refiere a una comprensión fundamental de las personas.

El tercer grupo componente del liderazgo parece ser la rara habilidad de inspirar los seguidores para que apliquen todas sus capacidades en un proyecto.

El cuarto componente de el liderazgo se refiere al estilo de el líder y al clima q este produce.

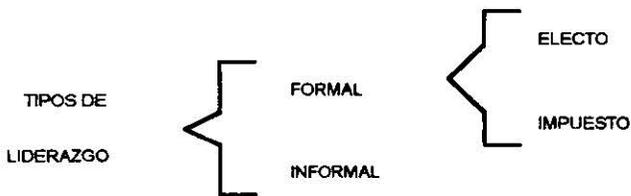
Algunas características del líder pueden ser:

- a) **Personalidad bien adaptada:** estabilidad, seguridad y sano equilibrio personal, para no dejarse arrastrar por sus emociones.
- b) **Respeto e interés básico por los demás:** comprensión hacia los miembros del grupo .
- c) **Sensibilidad para las corrientes y tendencias del grupo:** capacidad de percibir el fondo de las cuestiones.
- d) **Conocimientos:** preparación profunda de los aspectos sobresalientes y capacidad para conceptualizar el total de información, proveniente de especialistas.
- e) **Facilidad para expresar, verbalmente las ideas de grupo:** capacidad para poner en palabras sencillas y claras los sentimientos del grupo que dirige.
- f) **Moderación:** autodominio.
- g) **Vitalidad:** energía, que mueve a la acción.
- h) **Sensatez:** capacidad de evaluación para mantener el equilibrio entre riesgo y beneficio.

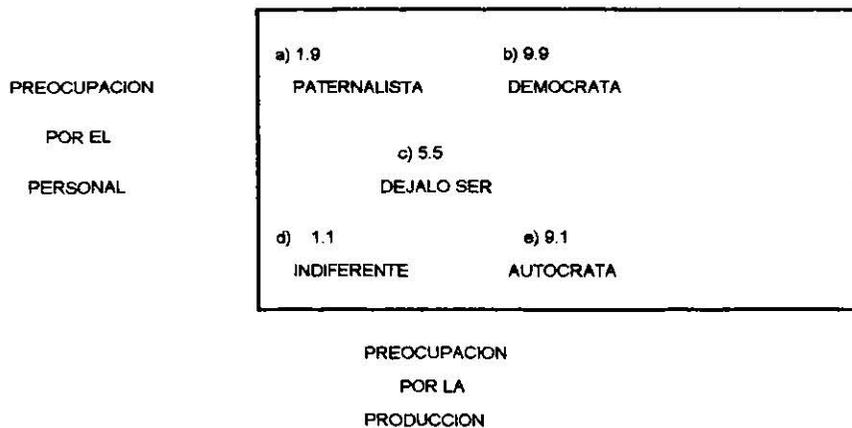
Los líderes tienen la responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las necesidades de los empleados y las necesidades propias.

Un buen líder debe tener:

- Derecho de mando.
- Liderazgo.
- Autoridad profesional.



2.2 Estilos de liderazgo.



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

Podemos entender al estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

Posibles reacciones del grupo :

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

• **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 puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, a fin de que hagan sólo lo que él quiere y como él quiere , en general despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

El supervisor paternalista trata de no usar tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Posibles reacciones de grupo :

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

- b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- c) Se registran también sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

• **El estilo indiferente.**- es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado es un jefe que no quiere serlo ; en cada ocasión que puede escurre el bulto, y lanza la pelota de responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo:

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

• **El estilo demócrata.**- Es aquella persona que dirige al grupo no basandose en la autoridad formada si no en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relacion y comparte con el manipulador una fuerte concideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

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

También puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dandoles mas autoridad y autonomía, exponiendolos asi mas y mas a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad.
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- e) Los empleados se sienten satisfechos en las necesidades básicas.
- f) Despliega participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

• **El estilo dejalo ser.**- El estilo dejalo ser no significa que haya una ausencia total de dirección, por lo común el líder de dejalo ser trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera que consideren sea la mejor.

En este caso una de las principales funciones de el líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo; y cerciorarse que estén a disposición del grupo los recursos necesarios.

2.3 Funciones del líder o supervisor efectivo.

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

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 también estará influida por el tipo de líderes y seguidores.

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

Características del supervisor efectivo:

- a) Enseña y aconseja.
- b) Depende de la confianza y buena voluntad.
- c) Inspira entusiasmo.
- d) Nosotros y ustedes.
- e) Resuelve el problema.
- f) Consulta y buscá asesoramiento.
- g) Convierte el trabajo en placer.
- h) Inspira el esfuerzo del grupo.
- i) Solicita la colaboración del grupo.
- j) Dice vamos a hacer esto.

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

CAPITULO 3. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.

3.1 Comunicación.

La comunicación consiste en la transferencia de comprensión de información de una persona a otra.

Constituye un puente de transferencia entre las personas, para que puedan compartir lo que sienten y saben. Cuando se maneja el proceso en forma adecuada se obtiene una comunicación abierta.

La comunicación abierta se presenta cuando las personas se sienten libres de comunicar todos los mensajes relevantes. La función de la comunicación es el medio de unificar la actividad organizada, se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de recursos sociales los sistemas sociales.

Gran cantidad de autores han reconocido la importancia de la comunicación como el medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común.

En un sentido mas amplio, el propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las personas debido a que integra las funciones de administración.

La comunicación requiere:

- a) Establecer y diseminar las metas de la empresa.**
- b) Elaborar planes para su logro.**
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente.**
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.**
- e) Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.**
- f) Controlar el desempeño.**

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 que se espera o se desea, por parte del que dice el mensaje.

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro el canal informal comunmente conocido como chismes.

Los supervisores tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con líneas establecidas de autoridad, o sobre la base de relaciones de procedimientos establecidos.

Un supervisor que proporciona instrucciones a un subordinado está llevando a cabo una comunicación formal basada en líneas de autoridad.

La comunicación formal puede fluir hacia abajo, hacia arriba y en direcciones horizontales.

La comunicación informal tiene lugar entre amigos y compañeros cuya relación es independiente de la autoridad y de las funciones del trabajo, se ha desarrollado a partir de relaciones interpersonales, en las cuales los participantes encuentran armonía y satisfacción.

Estos contactos siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización, de todos modos proporcionan un canal importante de comunicación, frecuentemente referido como el chismorreo, debido a que se presenta a través de la organización, sin relación con la organización formal.

3.2 Proceso de la comunicación.

Elementos de la comunicación:

- a) Emisor.
- b) Receptor.
- c) Codificación.
- d) Mensaje.
- e) Canal.
- f) Decodificación.
- g) Retroalimentación.

Emisor.- Inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

Codificación.- Se lleva a cabo cuando el emisor traduce una serie de símbolos de la información que debe transmitirse.

Mensaje.- Es la forma física en la cual el emisor cifra la información, el mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por una o más sentidos del receptor.

Canal.- Es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra; con frecuencia, es inseparable del mensaje para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.

Receptor.- Es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor.

Decodificación.- es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en la información significativa.

Retroalimentación.- Es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor.

3.3 Comunicación en una organización.

Los administradores requieren de información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades de la administración.

Una observación informal de los sistemas de comunicación muestra que es frecuente que los administradores carezcan de la información vital para la toma de decisiones o que obtengan demasiada información, lo cual da como resultado un exceso de carga.

Lo que un administrador necesita no es el máximo de información sino información pertinente.

En las organizaciones efectivas la comunicación fluye en diversas direcciones:

- a) Descendiente.
- b) Ascendente.
- c) Cruzada.

La comunicación descendente fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la organización y puede encontrarse especialmente en organizaciones con atmósferas autoritarias.

Cinco tipos básicos de comunicación de superiores a subordinados:

- a) Instrucción para el manejo de tareas.
- b) Información para comprender las relaciones de las tareas.
- c) Procedimientos e información sobre prácticas de la empresa.
- d) Retroalimentación acerca del desempeño de subordinados.
- e) Información acerca de las metas de la empresa.

La comunicación ascendente pasa de subordinados a superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía de la organización. La administración superior necesita conocer en forma específica datos acerca del desempeño de la producción, información sobre mercadotecnia datos financieros lo que piensan los empleados de nivel inferior, etc.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, con personas de niveles similares o iguales de la organización, y el flujo diagonal, con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia.

Esta clase de comunicación se utiliza para acelerar el flujo o información, para mejorar la comprensión para coordinar los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la empresa.

Los medios de comunicación escritos orales tienen características tanto como favorables como desfavorables, por lo que es frecuente que se utilicen juntos para poder complementar las cualidades favorables de ambos.

3.4 Barreras de la comunicación en la organización.

Diferencias del lenguaje.- Estas se hayan a menudo estrechamente relacionadas con las percepciones individuales.

Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben de compartir el mismo significado simbólico.

El emisor debe tener mucho cuidado para cerciorarse de que el receptor reciba el mensaje exacto.

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

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

Barreras de tipo personal.- son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones, constituyen el tipo más común de obstáculos en el trabajo, y entre ellas se cuentan también las técnicas inadecuadas para escuchar y recibir un mensaje.

Todos los seres humanos atraviesan etapas durante las cuales los sentimientos personales limitan las posibilidades comunicativas que poseen .

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

Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a implicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

No es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones. Esta clase de actitudes distorciona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que estas provocan.

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otros de tipo situacional. Como todo el mundo sabe vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos al cambio, en otras palabras podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran más que su validez.

Barreras creadas por el puesto e importancia de una empresa.- Las empresas son medios ambientes de desigualdad, la autoridad, la influencia título, función, posición, y status, son solo unas cuantas de las bases para definir y diferenciar a las personas.

CAPITULO 4. SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

4.1 Selección.

La selección de personal, constituye una de las áreas que, en terminos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones.

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

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

Es esencial que los supervisores participen de manera formal en el proceso de selección, orientación y colocación de personal. Una empresa que no incluya los supervisores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa.

Cuanto mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se realice la selección correcta.

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa ya sea por la diferencia de educación, por antecedentes, título, uniforme e inclusive decoración de la oficina, ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones.

Barreras generadas a través del manejo del tiempo.- Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones; cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía.

Es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella. Se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

Barreras administrativas.- Son sistemas inadecuados de organización; canales de transmisión que son innecesariamente largos, papeleo de más, etc.

Barreras fisiológicas.- Son las barreras que dificultan la audición del receptor o en la expresión del comunicador.

Barreras físicas.- Son el ambiente de ruidos, ecos, etc., en el local que se realiza la comunicación; mal funcionamiento de los aparatos de reproducción, etc.

La obtención de un programa de selección sólido es responsabilidad del departamento de personal. No siempre es posible ser muy selectivo, especialmente si existe escasez de mano de obra; sin embargo, nunca debe pasarse por alto la importancia de contar con el mayor número posible de solicitantes.

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

Este objetivo deberá alcanzarse a un costo razonable bajo condiciones que promuevan las buenas relaciones públicas.

Antes de describir el proceso, es conveniente, hablar de tres principios fundamentales de la selección de personal, los cuales son:

a) Colocación.- Parte de la tarea del seleccionador, es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto para otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma, se procederá a la colocación.

b) Orientación.- En dado caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir ; dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implicará un intercambio de información entre diversas organizaciones.

c) Etica profesional.- Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades puedan afectar, a veces definitivamente, la vida en otras personas, es esta una gran responsabilidad.

4.2 Proceso de selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo o existe una vacante y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Cuando se inicia el proceso hay una vacante, se entiende por esta, como la disponibilidad de una tarea a realizar o un puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Estas vacantes pueden ser por:

- a) Enfermedad.
- b) Despido.
- c) Vacaciones.
- d) Renuncia.
- e) Incapacidad.
- f) Muerte.
- g) Ascenso.
- h) Rotación.
- i) Traslado.

Antes de proceder a cubrir la vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Los pasos de la selección son los siguientes:

Paso 1.- Recepción preliminar de solicitudes.

Se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. De esta forma el candidato empieza a formarse una opinión de la organización. Es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que pueda considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas por parte de la organización, con esto se debe obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

Los pasos siguientes consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como los datos recabados durante la entrevista preliminar.

Paso 2.- Pruebas de idoneidad.

En esta etapa el proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con sus requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, estas herramientas contribuyen en la selección de personal.

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño en una función o con otros aspectos relevantes, entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño en una función, más efectiva será la prueba como instrumento de selección.

Paso 3.- Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales las cuales son:

¿ Puede el candidato desempeñar el puesto ? y ¿ Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto ?

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como la de empleados calificados, profesionales, gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Algunos tipos de entrevista son:

a) Entrevistas no estructuradas.- Son utiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o también cuando se le explica por que no se le contratará.

Las entrevistas no estructuradas se basan en preguntas no establecidas con anterioridad ya que el entrevistador va haciendolas conforme a la entrevista.

b) Entrevistas estructuradas.- Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas, ya que el entrevistador la ha hecho con anterioridad.

Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes de otro tipo de preguntas.

c) Entrevistas mixtas.- Es una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas.

La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos para ese tipo de puesto.

La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante para ese tipo de puesto.

Paso 4.- Verificación de datos y referencias.

Que el entrevistador esté satisfecho con el solicitante como potencialmente adecuado, puede ser investigado su empleo anterior y su historia escolar; las referencias personales que por lo general son suministradas por amigos y familiares del solicitante, como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy debatible.

Paso 5.- Exámen médico.

Existen muchas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal; desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Según los artículos 15, 16 y 17 de la Secretaría del Trabajo es obligación de las organizaciones demandar practicar estos exámenes médicos de admisión y periódicos a sus trabajadores.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Desafortunadamente, en muchos casos estas instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite y a efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se va a realizar.

Paso 6.- Entrevista con el supervisor.

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene el último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado.

El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante; con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

El papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final a dos o tres candidatos al puesto que han obtenido alta puntuación.

Paso 7.- Descripción realista del puesto.

La entrevista con el superior se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que se habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es prácticamente en todo los casos negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo dijeron " , una sesión de familiarización con el equipo o instrumentos que es necesario utilizar y una vista al lugar de trabajo siempre son de gran utilidad.

Paso 8.- Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluye una inversión en tiempo y evaluaciones, y de el puede surgir un candidato idóneo para otro puesto en la misma organización.

Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituye el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

4.3 Ubicación del puesto.

Algunas de las actividades que se pueden presentar en un programa de inducción son las siguientes:

a) Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación, primer día de trabajo.

b) Información y explicación amplia sobre el contenido de el manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- Historia de la organización.
- Sus objetivos.
- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta.
- Estructura de la organización, localizando en puesto en cuestión.
- Políticas de personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios como:
 - . Comedor.
 - . Consultorio médico.
- Reglamento interior del trabajo.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Información general, que pueda representar intereses al nuevo empleado.

Con posterioridad se realizarán diferentes actividades entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales en su caso.
- Presentación con parte del personal de la organización especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.).
- Información otorgada por el gerente del área, jefe de departamento y/o sección o supervisor del área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuerzen o amplien lo visto en la sesión de bienvenida.

Estas son algunas de las actividades, para que un programa de inducción sea lo más efectivo posible, es necesario que la propia organización, lo plantee de la forma que más le convenga.

Entrenamiento de personal.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; a continuación solo se mencionan algunas de ellas:

- Rotación de personal entre diversos puestos.
- Lecturas dirigidas.
- Redacción de artículos.
- Análisis de casos.
- Discusiones dirigidas.

- Seminarios.
- Mesas redondas.
- Viajes de estudio.
- Conferencias.
- Retiros.
- Demostraciones.
- Cursos internos y/o externos.
- Juegos de gerencia.
- Instrucción programada, etc.

4.4 Capacitación y desarrollo.

Dentro de esta face del proceso de selcción podemos mencionar también la: capacitación y el adiestramiento.

Veamos lo que es capacitación; esta parte del entrenamiento del personal se refiere a la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Los beneficios de la capacitación pueden ser:

- a) Para los empleados.
- b) Para los supervisores.
- c) Para la empresa.

Para los empleados.- Los empleados con capacitación generalmente son más concientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia terminan convirtiendose en empleados problema, debido a que tienden a protegerse a si mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en sí satisface diversas necesidades; desarrollan una imagen fuerte, en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafios, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa.

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

Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

Para la empresa.- Se puede mencionar lo siguiente: Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que de los competidores cuyos empleados no esten capacitados, por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores.

En los mercados competitivos actuales una empresa no puede darse el lujo de permanecer inmovil durante mucho tiempo, ya que con esto la haría destruirse a si misma.

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

Puntos que debemos tomar en cuenta para la elaboración de un programa de capacitación:

- a) Para elaborar un programa de capacitación, los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa, y ser tanto generales como específicos.**
- b) Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación es probable que se escojan los equivocados.**

Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque la mayoría de los procesos de selección son una combinación de antigüedad y mérito.

- c) La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad que tiene la persona practicando para asimilar conocimientos que puedan ponerse en práctica.**
- d) El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, convivencia y calidad de las instalaciones.**

El seguimiento es importante. La capacitación debe introducirse para el desempeño en el puesto.

En la siguiente parte de la tesina hablaremos de un caso práctico acerca de uno de tantos problemas que pueden existir en una planta de producción

Historia de la planta

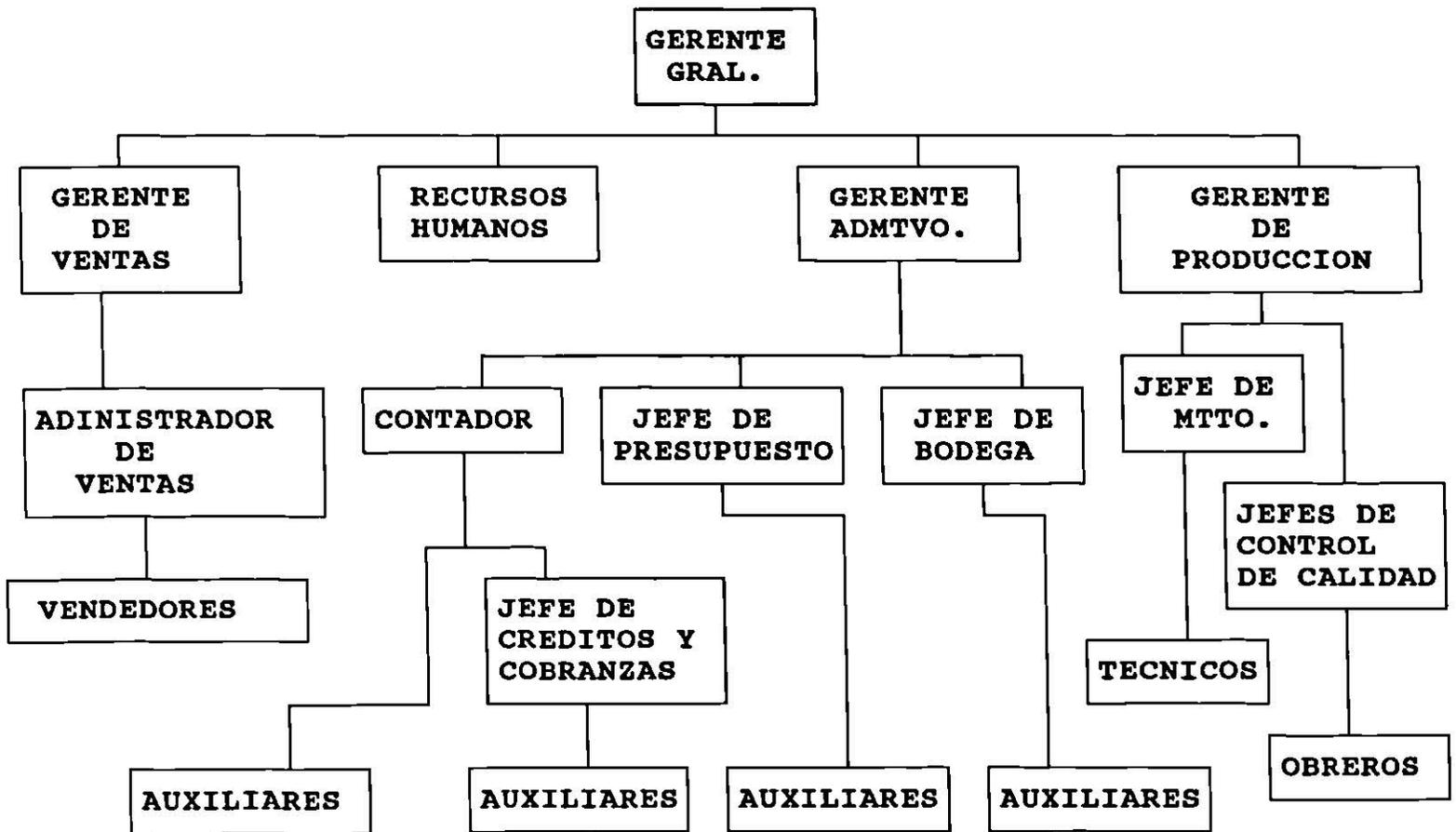
La planta fue construída el día 12 de Julio de 1976, en la ciudad de Tampico, Tamaulipas; ya que era imposible cubrir la demanda que tenia el producto en esa zona, mediante un estudio de mercado se optó por instalar la planta en esa ciudad .

En ella elabora alrededor de 30 empleados y 150 obreros; la planta trabaja las 24 horas continuas, los 7 dias de la semana excepto los dias festivos obligatorios que marca la ley.

Esta constituye una de las nueve plantas que estan distribuidas en diferentes Estados de la República Mexicana, las cuales se manejan por un cooperativo que se encuentra en la ciudad de Monterrey, Nuevo León ubicado en el edificio Confía entre Cuahutemoc y Pino Suarez, en el centro de la ciudad.

Esta planta es considerada como una de las que tiene el índice más alto de productividad a un menor costo y como consecuencia mayor utilidad.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



Caso práctico

En este caso se implica a las siguientes personas con las posiciones indicadas en el organigrama general de la planta.

Lic. Héctor Rodríguez.
C.P. Oscar Medina.

Gerente General.
Gerente Administrativo.

A continuación daré una semblanza de las personas que han estado involucradas en el problema y sus funciones que deben desarrollar dentro de la planta:

Gerente General

Héctor Rodríguez, Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la Universidad Regiomontana, edad 48 años, persona inteligente con ideas nuevas , exigente consigo mismo, responsable, pero débil de carácter y de clase media alta.

Sus principales funciones es el incremento en las ventas, máximo rendimiento de producción y la supervisión general de la planta con la colaboración de los gerentes (Gerente Administrativo, Gerente de Producción y Gerente de Ventas).

Gerente Administrativo

Oscar Medina, Contador Público, egresado de la Universidad Autonoma de Nuevo León, edad 42 años, persona ambiciosa, de carácter fuerte, con mucho poder de convencimiento, inteligente, muy materialista y de origen humilde.

Sus principales funciones son las de supervisar y registrar todos los sistemas contables, fiscales y financieros de la planta así como también la auditoría interna de la planta.

El problema comienza cuando al anterior Gerente General de la planta lo promueven para una subdirección en una área dentro del corporativo hace aproximadamente 6 meses.

El corporativo está analizando si la persona indicada para ocupar el puesto de Gerente General sería el actual Gerente Administrativo; hubo muchos rumores en base a este asunto lo que ocasiono que el Gerente Administrativo tuviera casi la certeza de que el ocuparía dicho puesto.

De momento el corporativo cambia de parecer y contrata a una persona para ocupar el puesto de Gerente General de la planta; esta persona trae nuevas ideas las cuales quiere introducir en el proceso de desarrollo de la planta.

Desde el momento en que se presenta en nuevo Gerente General en la planta surge un cierto recelo profesional por parte del Gerente Administrativo ya que el se sentía con facultades para ocupar ese puesto, en base a sus conocimientos adquiridos en dicha planta.

Cuando el Gerente General no se encontraba en la planta dejaba instrucciones precisas al Gerente Administrativo, sobre las funciones y obligaciones que deberían de llevarse a cabo. El Gerente Administrativo aprovechaba estos momentos para tratar de imponer su liderazgo en todas las demás áreas y haciendo caso omiso de las disposiciones del Gerente General, lo que ocasionaba que el descuidara sus funciones particulares en dicha planta.

Ya que el Gerente General no supo manejar la situación ante el Gerente Administrativo haciendo valer su autoridad y también no trató de tener una comunicación directa con los demás Gerentes pensando que también ellos estaban en su contra, esto provocó como resultado que los demás Gerentes (Gerente de Producción y Gerente de Ventas) hicieran lo que les pareciera mejor en base a las funciones que estaban realizando en la planta.

Esto ocasionó que en un lapso de 6 meses la planta tuviera un descontrol administrativo y de ventas lo que produjo que su cartera de ser mínima (10 días) pasará a ser máxima (45 días), lo cual reflejó una menor recuperación de la propia cartera; a consecuencia de esto bajaron los ingresos de la planta y también hubo un descontrol en la información enviada al corporativo, por parte de las dos personas involucradas en el problema (Gerente General y Gerente Administrativo), lo que ocasionó que el corporativo tuviera que utilizar medidas drásticas en la resolución del problema que se estaba presentando en la planta.

Identificado el origen del problema brindo las siguientes propuestas de solución.

1) Limitar bien las funciones del Gerente Administrativo para que no se involucre en otras areas ajenas a la suya y que se establezcan canales formales de comunicación entre el Gerente General y el Gerente Administrativo.

2) Que el Gerente General haga uso de su autoridad con el fin de que no se deje manipular por los demás Gerentes.

3) Que el Gerente General supervise en forma directa y personal las funciones que tiene a su cargo y así haciendo más responsable de su trabajo a cada una de las demás Gerencias.

4) Darle un mayor apoyo a la Gerencia General de la planta por parte del cooperativo para que tome desiciones propias y así hacerlo más responsable.

5) Despedir a las dos personas principales del problema ya que no supieron hacer sus funciones adecuadamente.

BIBLIOGRAFIA

Administrador de Personal y Recursos Humanos (Segunda Edición).

William B. Werther, Jr.

Keith Davis.

Mc Graw-Hill.

1990.

Administración (Octava Edición).

Harold Koontz.

Cyril O' Donnell.

Heinz Wehrich.

Mc Graw-Hill.

1985.

Administración (Tercera Edición).

James A. F. Stoner

Charles Wankel.

Phh Prentice Hall.

1989.

Administración Moderna.

Agustín Reyes Ponce.

Limusa.

1992.

Administración y Desarrollo General (Tercera Edición).

Oscar García Manzano.

Flor D' María Martin.

Editorial Diana.

1981.

Administración D' Personal (Primera Edición).

Herbert J. Chruden.

Arthur W. Sherman, Jr.

C.E.C.S.A .

1974.

La Administración y su Medio.

Raymond E. Glos.

Richard D. Steade.

James R. Lowry.

Editorial Iberoamérica.

1983.

