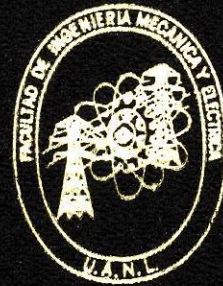


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA  
LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS  
PRESENTA  
NOELIA MARTINEZ MATAMOROS

ASESOR  
MC ARTURO MORENO RODRIGUEZ

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1998

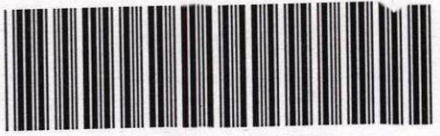
T

HF5554

M371

1998

c.1



1080096887

---

**Doy gracias a  
Dios Nuestro Señor  
por el gran amor  
que me tiene al  
permitirme  
completar esta meta.**

**A Mami y a Papi..**

---

---

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**T E S I N A**

**LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DE PERSONAL**

**PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

**PRESENTA:**

**NOELIA MARTINEZ MATAMOROS**

**ASESOR:**

**MC ARTURO MORENO RODRIGUEZ**

T  
H#5549  
M371  
1998



---

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

Comité de tesina:

---

**ING. ARTURO MORENO RODRIGUEZ**  
**Presidente de Jurado**

---

**S E C R E T A R I O**

---

**V O C A L**

**JUNIO 1998**

---

---

Quiero agradecer al Ing. Arturo Moreno por su apoyo en la realización y dirección de esta tesina. Por su apoyo a lo largo de mis estudios y despues de ellos.

A mis profesores que me transmitieron sus enseñanzas y conocimientos los cuales fueron de vital importancia para la conclusión de mis estudios.

A mis compañeros de facultad por su amistad y apoyo en todo momento, especialmente al gurpo de los 10.

A mis amigas y amigos por brindarme su amistad.

A lo mas importante que tengo.. Mi Familia.

GRACIAS A TI...

---



---

## **J U S T I F I C A C I O N**

El tema elegido para la presente tesina es la administración y la supervisión efectiva de personal.

La administración siempre a ocupado un papel importante en nuestra sociedad, pero hoy en día, es considerada como primordial, ya que no existe área alguna, donde nosotros no podamos aplicar la administración, en el área laborar llamese producción sistemas, calidad, mantenimiento, embarques, relaciones humanas, etc.

Algo primordial es saber darle un trato adecuado a los recursos humanos que intervienen en cada una de estas áreas ó departamentos, para que de alguna manera se logre satisfacer las necesidades de la organización.

---

---

# ÍNDICE

## **CAPITULO 1. - PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION**

- 1.1.- FUNCIONES DE SUPERVISION.....
- 1.2.- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.....

## **CAPITULO 2.- COMPRENSION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO**

- 2.1.- ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).
  - 2.1.1.- EL AUTOCRATA CONSUMADO.....
  - 2.1.2.- ESTILO PATERNALISTA.....
  - 2.1.3.- ESTILO INDEFERENTE.....
  - 2.1.4.- ESTILO DE RIENDA SUELTA.....
- 2.2- LIDERAZGO SITUACIONAL.....

## **CAPITULO 3. - MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES**

- 3.1. - BARRERAS DE COMUNICACION.
    - 3.1.1. -BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.....
    - 3.1.2. -BARRERAS EN EL LENGUAJE.....
    - 3.1.3. -BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCION.....
    - 3.1.4. -BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.....
    - 3.1.5. -BARRERAS CREADAS ATRAVEZ DEL MANEJO DEL TIEMPO.....
    - 3.1.6. -BARRERAS CREADAS ATRAVEZ DE LOS ESPACIOS.....
    - 3.1.7. -BARRERAS GENERALES.....
  - 3.2. - CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.....
-

---

## **CAPITULO 4. SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS**

- 4.1. - ENTREVISTAS DE SELECCION.....
  - 4.1.1. -TECNICAS DE ENTREVISTAS.....
  - 4.1.2. -PREPARACION DE LA ENTREVISTA.....
  - 4.1.3. -CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.....
  - 4.1.4. -PRELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.....
- 4.2. - ORIENTACION A LOS NUEVOS EMPLEADOS.....
- 4.3. - CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.....
  - 4.3.1. -BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....
  - 4.3.2. -BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.....
  - 4.3.3. -ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.....

---

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Y EL SINGULAR PAPEL DEL**

**SUPERVISOR**

**EN LA ORGANIZACION**

---

---

La Administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito ó el fracaso de cualquier organización ó en cualquier persona ser ligada en forma directa a la aplicación efectiva ó inefectiva de la Administración.

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por la mala administración y que deban ser corregidos ó evitados a través de una administración efectiva. Al paso del tiempo nos vamos dando cuenta que si realmente hicimos un buen uso de la Administración viendo los efectos de la buena y mala Administración.

La Administración no se aplica solo a organizaciones de negocios. Es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

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

Aprender a aplicar la Administración con éxito es de alguna manera similar a aprender a ser un gran jugador. Suponiendo que la mayoría de los jugadores reciben misma cantidad y cantidad de capacitación, ¿Qué es entonces lo que diferencia a un jugador exitoso de un jugador promedio?, ¿La suerte acaso?, ¿O la ambición tal vez?, ¿Ó el impulso?.

Pueden ser todas éstas cosas pero en mayor medida es cuestión de comprender sus habilidades bajo diversas condiciones y situaciones.

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

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

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

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

La diferencia radica en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el mercado,

---

---

Tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación desarrollo y control. En cambio, los supervisores pueden en algún caso, participar en muchas ó todas éstas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización

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

Los supervisores son de todos antecedentes sociales, psicológicos y económicos, de todas regiones, de todo sexo y de todos antecedentes educativos.

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

La supervisión de empleados es sin duda el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización enfrenta desafíos inatensos y recibe mayor atención e hincapié. Los supervisores ya sea que trabajen en una fabrica u oficina, o sea trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización.

Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización.

Los supervisores se encuentran en una posición única debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y la responsabilidad de la empresa.

Se deben de reconocer las tremendas exigencias que se hacen a los empleados que actúan como supervisores dentro de la empresas, ya que se ha probado que este tipo

de actuación puede provocar muchas tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataque al corazón, úlceras y depresión mental los seres humanos necesitamos tensiones puede estimular tanto fisiológicamente como psicológicamente. La afirmación de que algunos empleados trabajan mejor bajo tensión es cierta y canaliza la tensión hacia buenos resultados y esto resulta satisfactorio para el supervisor y para la empresa

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

---

---

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas para esto debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles ó agresivos, por lo tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

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

El supervisor actual se ve frustrado por políticas, reglas ó reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

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

Sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

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

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

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

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos trazados y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa.

Los supervisores tienen de cierta forma que estar balanceados entre la empresa y los empleados.

---

---

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

Se pueden seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas ó antecedentes educativos, aunque con frecuencia y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor.

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

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

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

---



---

## 1.1 .- FUNCIONES DE SUPERVISIÓN.

Se debe colocar a los empleados en puestos de supervisión primordialmente a aquellos que tienen las habilidades y características que les permita participar en forma efectiva en las actividades de la administración.

La principal función de un administrador en cualquier nivel de empresa es crear ó ayudar a crear medios ambientes en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son el efecto manipuladores. Muchos empleados confunden manipulación con explotación. Es normal que los empleados tiendan a evitar situaciones, condiciones, actividades y relaciones de las que no obtienen beneficios.

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

Los supervisores deben de tener habilidades conceptuales, la habilidad para conceptualizar está implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan deben comprender que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

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

La comunicación entre los supervisores y los empleados es indispensable para darse cuenta de como se siente el empleado en su ambiente de trabajo para una mayor productividad.

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. Para que aumente su deseo de cooperación y no pase lo contrario.

Los supervisores deben de saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad; siempre y cuando buscando no lastimar la sensibilidad del empleado.

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a superiores, compañeros y empleados. (La persuasión y la perseverancia son importantes al vender ideas.

Un requerimiento importante que con frecuencia se pasa por alto en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas

---

---

actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar la oportunidad a los empleados de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional; para que el autoestima del empleado sea mayor para un mejor desempeño en su trabajo.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro; exigiendo esta actividad, habilidad para visualizar el futuro. Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los niveles de administración en el proceso de planeación debido a que son las personas que se encuentran más cerca del medio ambiente operativo.

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

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

Los supervisores deben participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y la selección de personal, en algunas ocasiones los supervisores tienen una autoridad considerable al determinar quien obtiene que puesto y respecto a la forma en que tiene lugar los movimientos entre puestos; en otras empresas, la autoridad de supervisores sobre éste punto está altamente restringida por asesores especialistas, la alta administración ó el sindicato.

Cuando se selecciona un supervisor sobre la base de educación formal, pueden éstos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tienen suficientes habilidades para funcionar en forma efectiva.

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

Los supervisores son 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.

Cuando los empleados que se encuentran en puestos de supervisión no comprenden los requisitos y las responsabilidades de sus puestos ó no tienen la suficiente capacitación para delegar en forma apropiada estas responsabilidades es usual que trabajen bajo condiciones y circunstancias muy frustrantes. Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor y la hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- 1.- Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los

---

---

administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores

2.- La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total ó parcialmente a para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.

3.- Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

## **1.2 .- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN.**

La principal responsabilidad del supervisor es crear ó facilitar que las personas Estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacen necesidades personales

Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base a méritos.

Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor para lograr las metas.

Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración, los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que revisen decisiones que afecten en forma directa a ellos mismos ó a sus empleados.

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

Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, sobre bases objetivas relacionadas con la responsabilidad del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa

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

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

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

---

---

Aunque no siempre es factible, los supervisores deben considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanto libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

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

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

Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.

Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y aunque la política no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.

El conflicto es inevitable en cualquier caso que se encuentren personas trabajando juntas. Es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados beneficios, más que destructivos.

Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto.

Como persona de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra con sus empleados.

Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus conocimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones ó represalias.

---

---

**COMPRESION Y  
DESARROLLO DE UN ESTILO  
EFECTIVO DE LIDERAZGO**

---

---

El concepto de LIDERAZGO lo analizaremos desde perspectivas amplias que pueden permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de los individuos que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal.

Si el liderazgo existiera ó fuera inefectivo en una empresa, los empleados tendrían un comportamiento que ocasionaría problemas, que de no resolverse, conducirán a un eventual caos.

Cuando está presente el liderazgo y es efectivo se logran los objetivos con un mínimo de problemas.

Los puestos ó papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios.

Los líderes siguen siendo efectivos a largo plazo solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar.

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

Los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos ó autoritarios y los altamente no directivos o participativos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación.

Esta creencia es comúnmente conocida como "Excesiva orientación a la igualdad" y es estrictamente compatible con un sistema capitalista saludable.

## LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.

La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

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

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

## EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

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

---

---

En el liderazgo participativo los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

Los estilos de liderazgo han cambiado durante los años por diversas razones. Los métodos autoritarios de la administración de personal no se pueden seguir utilizando para dirigir a los empleados.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debido principalmente a:

- Los factores sociales cambiantes
- La legislación que protege derechos de los trabajadores
- Oferta y demanda del mercado de trabajo
- Competencia nacional y extranjera
- Disminución de los márgenes de utilidad
- Los sindicatos y su poder
- Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores
- Los niveles superiores de educación formal de los administradores

Estos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

## CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Los supervisores por lo tanto, no pueden vivir del pasado ó añorar la época en que los empleados eran más fáciles de manejar, deben reconocer lo que existe y ajustarse a ello.

Muchos empleados necesitan comprender que no siempre pueden "hacer lo suyo" dentro de las empresas y a la vez deben de entender que los privilegios ó las libertades se ganan demostrando una conducta responsable.

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

---

---

La utilización de los métodos altamente autoritarios en la administración son cada vez menos utilizados, aunque se debe reconocer que un estilo autoritario a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados serían tan negativos que hoy en día equivaldrían al fracaso.

Se puede decir teóricamente que el estilo participativo es mucho mejor, sin embargo se deben considerar algunos factores y condiciones al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica con éxito.

La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a cooperar y a asumir sus responsabilidades.

Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos. La empresa debe de apoyar éste método de dirección, pero si el supervisor se niega a apoyar la aplicación de éste método será difícil ponerlo en práctica.

---



---

## **2.1.- ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES).**

Mencionaremos dos tipos de liderazgo que son el Autócrata y el Demócrata.

### **2.1.1.- AUTOCRATA CONSUMADO**

Este se apoya únicamente en la organización formal. Algunas posibles reacciones de grupo pueden ser: sumisión y resentimiento, aceptación mínima de responsabilidad, irritabilidad, la gran satisfacción es “hacer tonto” al supervisor, es el que dice: “Aquí se hace lo que yo digo”.

Existen tres tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe de conocer y desarrollar y que son las siguientes:

**Jefatura:** es basada en fundamentos racionales y se apoya de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa.

**Liderazgo:** esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales y representa lo opuesto a la autoridad racional.

**Autoridad profesional:** esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades que el supervisor debe de poseer. La situación ideal en la empresa, es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

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

### **2.1.2.- EL ESTILO PATERNALISTA**

Este trata a sus empleados como si fueran sus hijos es por ello que se le denomina paternalista.

Su actitudes la de “vender la idea” y en general despierta afecto y simpatía. El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia

Las posibles reacciones del grupo pueden ser la mayoría siente simpatía hacia el supervisor, la iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor, se registra también sumisión y falta de desarrollo personal, nadie desarrolla ideas positivas.

---

---

### 2.1.3.- EL ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo y da la responsabilidad al primero que se le acerque.

Algunas posibles reacciones del grupo pueden ser: la moral del trabajo y la productividad al mínimo, descuido del trabajo, rendimiento bajo, el subordinado tiene poco interés en el trabajo ó en mejorar, no existe espíritu del grupo mucho menos trabajo en equipo, nadie sabe que hacer ni que esperar.

### 2.1.4.- EL ESTILO RIENDA SUELTA Ó LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

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

¿Cuál es el mejor tipo de supervisión?. En realidad el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado (liderazgo situacional).

#### EL SUPERVISOR AUTOCRATA TRADICIONAL

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

#### EL SUPERVISOR EFECTIVO

- Enseña y aconseja
  - Depende de la buena cofianza y Buena voluntad
  - Inspira entusiasmo
  - Dice "nosotros" y "ustedes"
  - Resuelve problemas
  - Consulta y busca el asesoramiento
  - Convierte el trabajo en placer
  - Inspira el esfuerzo del grupo
  - Solicita la colaboración del grupo
  - Dice "hagamos esto"
-

---

A continuación mencionaremos una serie de interrogantes que mucho ayudarán a los supervisores efectivos para que puedan apreciar el fracaso ó el éxito en su trato con os subordinados.

- 1- Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?
- 2- Saben todos mis subalternos porque es importante su trabajo?
- 3- Saben cada uno de ellos porque es importante su trabajo?
- 4- Entretienen cada uno de ellos porque es importante un cambio?
- 5- Tienen motivo de queja mis subalternos? , Que debo hacer para reducir las?
- 6- Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?
- 7- Cooperan todos plenamente?
- 8- Existen ausentismos entre mis subalternos?
- 9- Trabajan mis subordinados lo mejor posible?
- 10- Puedo mejorar las relaciones con mis subordinados? Y como?

- a) Mejorando los métodos de capacitaciones?
- b) Estimulando las sugerencias?
- c) Dando más atención a cada subalterno?
- d) Mejorando mi forma de hablar y escuchando a los demás?
- e) Haciendo más fáciles de entender mis instrucciones?
- f) Ganando la confianza de los subalternos?
- g) Sabiendo más acerca de ellos?
- h) Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

Una cosa muy importante que no debe de pasar desapercibida para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados. Un ambiente de pobreza perjudica directamente la productividad y la moral del trabajador.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impuesto más profundo de la naturaleza humana es: "el deseo de ser importante".

Si recordamos y aplicamos lo siguiente seremos bienvenidos en cualquier trabajo.

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

---

**MEJORAMIENTO DE  
LA COMUNICACION ENTRE  
SUPERVISORES, EMPLEADOS Y  
SUPERIORES**

---

---

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

Los seres humanos son criaturas sociables y por lo tanto, necesitan comunicarse para interactuar entre ellos.

Las empresas y los administradores tienen que efectuar el problema de la comunicación ya que está aparece al principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

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

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado predeterminado, de manera que permita que las personas a quienes se trasmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

Los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación.

Los supervisores y sus empleados funcionan en papeles de comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote-enlace. Los sistemas de comunicación del pivote de enlaces son dinámicos debido a que combinan las relaciones formales e informales.

Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote de enlace tienen una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles superiores de la empresa, hasta los niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

Los supervisores muchas de las ocasiones se frustran debido a que los problemas de comunicación no funcionan en la práctica con la eficacia con la que lo hacen en la teoría.

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

Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender

El proceso de acción ó reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

---

---

El proceso de acción ó reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

A partir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si se recibió ó no la comunicación y si se interpreto y se actuó de acuerdo a ella como se esperaba ó como se deseaba.

### **3.1 .- BARRERAS DE COMUNICACION**

#### **3.1.1 .- BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA**

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

El supervisor debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales, en una palabra, sentimientos.

Un sentimiento acerca ya sea bueno ó malo, puede cambiar en un instante ó durante algún período prolongado.

#### **3.1.2 .- BARRERAS EN EL LENGUAJE**

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

Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo. La educación, las influencias de compañeros y del hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación afectan el uso del lenguaje.

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

Por lo general las empresas estan compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación cultura, etc.. En diversos niveles y grupos dentro de las empresas hay una tendencia a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo.

Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje.

---

---

Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos.

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

### **3.1.3.- BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.**

Todas las personas tienen prejuicios ó predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta.

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

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otros tipos de situacional. Un hombre puede no tener un prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en una posición fuera de lo que percibe, como su papel normal, pueden surgir prejuicios.

Se exhibe este tipo de prejuicios algunas veces hacia las mujeres que se desempeñan en puestos administrativos, a lo mismo sería con los hombres que hacen labores de hogar, cocinan y van de compras.

Como sabemos 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.

### **3.1.4 .- BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.**

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

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelve evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente. Es ascendente debido a que las personas actúan ó reaccionan de acuerdo a lo que reciben.

Otra razón que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

---

---

### **3.1.5 .- BARRERAS GENERADAS ATRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.**

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones.

Cuando se propagan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es. Con frecuencia no lo que se esperaba ó lo que se pretendía.

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

Las demoras continuas de la comunicación de información tendrá como consecuencia el fracaso.

### **3.1.6 .- BARRERAS CREADAS ATRAVEZ DE LOS ESPACIOS.**

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por esto que el uso del espacio es muy importante en la comunicación.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacios que se asigna. Dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar, contraerse ó mantenerse iguales.

Los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla ó eliminarla.

Otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases.

#### ***BARRERAS GENERALES:***

Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.

Mostrar despreocupación ó no dar retroalimentación.

Sentimientos de prepotencia.

Superioridad ó inferioridad percibida.

Protección del mismo prestigio

Actuaciones inapropiadas.

Ruido, distracción y falta de privacidad.

Agenda ó mensajes ocultos.

Falta de claridad en intención y significado.

Malos hábitos de atención.

Decir la verdad a medias.

---



---

***Barreras Asedentes:***

Intimidar a los empleados.  
No darse tiempo par escuchar.  
Mostrar falta de interés.  
Aplicar un liderazgo débil.  
Carecer de confianza.  
Humillar a los empelados.

***Barreras Desedentes:***

Sosopechas, temores.  
Falta de confianza.  
Tendencias a prejuizar.  
Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

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

### **3.2. - CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.**

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

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

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

Se debe tener encuentra que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

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

La comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente en su mayor parte de naturaleza informativa ó directiva. En cambio la comunicación ascendente que resulta tiende a ser

---

---

más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas ó inconformidades.

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

Cuando un empleado utiliza canales propios negativos esto afecta a la empresa ya que deteriora la imagen de está y ninguna desearía ser un empleador de último recurso debido a que tiene una mala imagen.

Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularán hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización.

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

### **3.2.1.- CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES).**

Muchos supervisores tienen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

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

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse cuenta de lo que los empleados están pensando.

La participación de los rumores varía de acuerdo a los sistemas formales e informales, a las personas que tienen acceso a la información y a las personas que se ven afectadas por la misma y otras variantes.

Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples que son:

- 1er. Lugar se debe establecer una relación de confianza entre los empleados.
  - 2º. Lugar no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados.
  - 3er. Lugar los supervisores deben de anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los
-

---

empleados antes de que se generen significados distorsionados, con esto se pueden minimizar los problemas.

Por otro lado, la efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se ve limitada al intentar desacreditar rumores y a quienes lo inician.

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

### **3.2.2 .- EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN.**

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes.

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

Ahora si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionara que sus empleados (en su caso) se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar una forma normal de decir las cosas.

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

El lenguaje corporal, es bastante importante ya que la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, señalamientos con los dedos, golpes, con los pies y otros gestos similares pueden mejorar ó deteriorar la comunicación efectiva.

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen alto ó bajo puede irritar ó distraer a quienes escuchan.

Los movimientos corporales, las expresiones faciales, los cambios de postura y los movimientos oculares proporcionan a los emisores del mensaje una retroalimentación no verbal y solo es posible observar esta forma de retroalimentación en la comunicación cara a cara.

### **3.2.3 .- LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.**

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada.

---

---

Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa.

Se presentarán menos problemas cuando ellos se puedan identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la administración y con los productos ó servicios que proporciona la empresa.

Por último, es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas las operaciones. La filtración de información Confidencial ó delicada y en algunas ocasiones información general puede generar resultados adversos para los propios empleados, la administración, la empresa y otros grupos.

A continuación mencionaremos el tipo de información que deben saber los empleados y necesitan y desean saber:

- 1.La historia de la empresa, sus productos y/o servicios.
- 2.Las políticas y procedimientos de empresa que les afectan.
- 3.Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados.
- 4.Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa.
- 5.Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- 6.Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 8.Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo.
- 9.La condición financiera de la empresa de una manera general. Podría ser revelar las utilidades por ejemplo.
- 10.Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben de explicar porque los despidos temporales al igual que su duración.

Pueden ser útil para los supervisores al planificar y organizar las comunicaciones con sus empleados.

Cada supervisor debe elaborar sus propia lista de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

---

---

**SELECCION, ORIENTACION**

**Y**

**CAPACITACION DE EMPLEADOS**

---

---

## **4.1 - ENTREVISTAS DE SELECCION**

En la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, en el proceso de selección de personal ó empleados. Es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de personal ó empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se les pide obtener empleados.

Los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección, que se ajuste al puesto y a la necesidad de la empresa.

Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto ó bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en puesto inapropiado.

Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados excedan los beneficios que se obtienen de sus servicios.

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

La mayoría de los supervisores reconocen lo difícil que es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si éste ya a acumulado antigüedad.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y selección cuidadosa para que se encontrara al personal adecuado y así no invertir dinero y esfuerzo aplicando disciplinas en contra de los empleados problema.

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

Las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorgan tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes. Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para la entrevista son los siguientes:

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

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

---

---

### **4.1.1 - TECNICAS DE ENTREVISTAS.**

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

Una entrevista dirigida es cuando el entrevistador trabaja a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de tener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

La entrevista no dirigida es un método no estructurado. Una entrevista no dirigida pretende descubrir cómo y qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

Al utilizar una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

### **4.1.2 - PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA**

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el supervisor no llegara a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de ésta, que es el examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer ó aceptar un puesto.

En el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadores.

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

- Establecer un plan de estudio de entrevista, para obtener la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.

Es inapropiado leer la filiación, cartas de referencia y otro material de un solicitante que se encuentra sentado en la misma oficina, ya que se sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua.

En la entrevista se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así evitar al máximo las interrupciones.

---

---

Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos ó servicios que brinda la empresa.

#### **4.1.4 - CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal.

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

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una importante razón por la que muchas empresas no permitan a los supervisores participar en el proceso de entrevista. Se teme que los supervisores que no conocen tanto la ley como los especialistas de personal, hagan preguntas que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

Se debe informar a los solicitantes acerca de las políticas, tácticas y estructura de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño.

El tomar notas al momento de la entrevista aumenta la ansiedad y la preocupación del solicitante y este puede perder el interés del trabajo en un intento de determinar que es lo que se escribe y si está causando ó no una impresión favorable.

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

Los supervisores deben aprender también las restricciones bajo las que se encuentran los solicitantes en términos de necesidad de un trabajo ó en términos de otra oferta de trabajo en otra empresa.

#### **4.1.4 - PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR**

Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan.

Mencionaremos algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante.

---



- 
- El denominado efecto Halo, en la medida de que las personas son diferentes, las preferencias ó los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.
  - Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado. Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente ó de algo que observaron. Si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupa, es mejor asegurarse que lamentarse.
  - Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo, una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre termina siendo un empleado problema.
  - Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto, si un empleado, después de haber recibido capacitación después de un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser un miembro contribuyente del grupo, representarán problemas con él y sus compañeros.
  - Exceso de comparación con los empleados actuales, sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales ó religiosos similares.

#### **4.2 - ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.**

Un programa para orientar nuevos empleados no es una actividad de lujo es una necesidad absoluta, el objetivo primordial de cualquier programa de orientación en facilitar a los nuevos empleados y ajustase a sus puestos. A sus grupos de trabajo la empresa e inclusive a la comunidad.

La principal responsabilidad de orientar recae usualmente en los especialistas de lo personal, eso es un error, la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores y no lo contrario.

La orientación no es una actividad de una sola ocasión para nuevos empleados, no debe estar limitada a la revisión de una lista de verificación de las informaciones que es necesario comunicar.

Un programa completo de orientación comienza aún antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo.

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo. Se debe alentar además a los empleados que tendrán contacto con el personal de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en el transcurso del período de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- Ayudará a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa.
-

- 
- Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
  - Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los procesos que le serán de utilidad a los nuevos empleados es mostrándole todo y cada una de las cosas que se relacionan con él, tanto de trabajo (laboral) como social con que cuenta la empresa.

### **4.3 - CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.**

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad para cambiar. No se debe capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de habilidad deben tener una amplia base de conocimientos para que al hacer cambios puedan con rapidez aprender habilidades ó adaptarse a nuevas situaciones.

La capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión.

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos, la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño, mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la supervisión y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

- Capacitación por inducción
- Capacitación hacia nuevas técnicas
- Capacitación por equipos y procesos
- Capacitación para desplazamientos tecnológico
- Capacitación correctiva

#### **4.3.1 –BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.**

Para el supervisor, cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados interactúan 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 los empleados, los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí

---

---

mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación son más consientes y se sienten más orgullosos de lo que realicen.

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

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

#### **4.3.2 -BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.**

Los empleados capacitados se vuelven par la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional y por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

En los mercados competitivos actuales, una empresa no puede permitirse permanecer inmóvil durante mucho tiempo, dejar de moverse es sembrar la semilla de la autodestrucción.

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

#### **4.3.3 –ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

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

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- Aumentar la producción.
- Operar nuevos equipos
- Mejorar las técnicas existentes
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleos para la capacitación se pueden escoger empleados equivocados.

Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

Los sindicatos pueden ser muy políticos y se debe considerar la política de la situación en la elaboración de un programa. Sin embargo, las consideraciones políticas no deben influir sobre las decisiones al punto que los programas no satisfagan los objetivos. La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos,

---

---

necesidades tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene al entrenado para asimilar conocimientos que puedan ponerse en práctica.

Se debe compensar a los entrenados que satisfacen ó exceden las expectativas.

El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto el seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes.

---

---

**C A S O**

**P R A C T I C O**

---

---

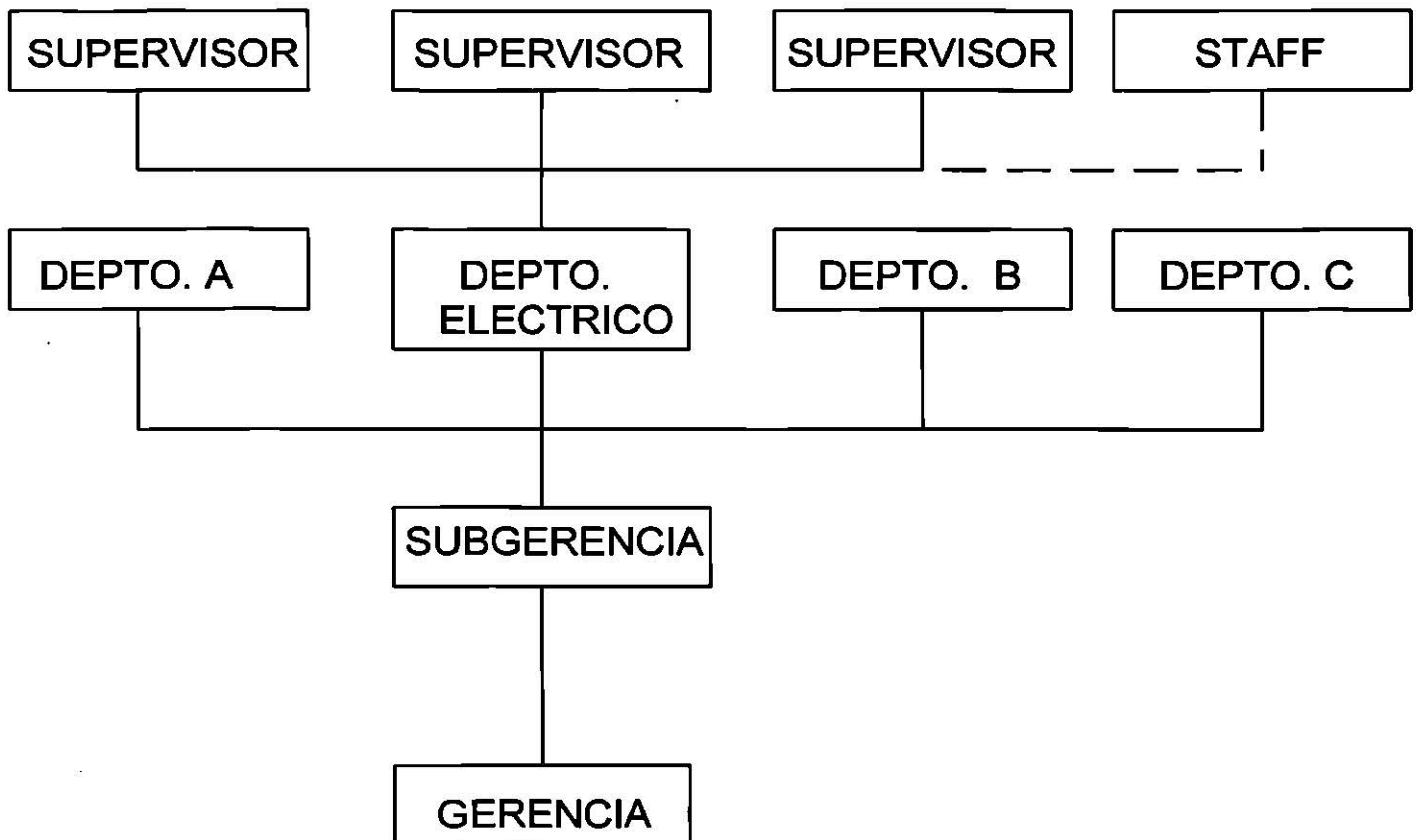
## INFORMACION DEL CASO

Es una planta generadora de electricidad, con los siguientes generales:

Cuenta con tres gerencias distribuidas en el área Metropolitana de Nuevo León, cuyo giro son las Hidroeléctricas, Termoeléctricas, Centrales de Turbo Gas, entre otras.

Cada una de las gerencias, cuenta con una sub-gerencia, que tienen a su vez, diversos departamentos con actividades específicas sugeridas por sus gerentes.

## ORGANIGRAMA



---

## **DATOS GENERALES**

Los datos generales que conforma el Departamento Eléctrico que es el que se involucra en este caso.

El Ing. Roberto Canceco es Ingeniero Mecánico Electricista tiene 55 años de edad y tiene una antigüedad de 35 años.

El Ing. Omar Santibañez es Ingeniero Mecánico Electricista y tiene 45 años de edad y tiene una antigüedad de 20 años.

El Ing. Carlos Montemayor es Ingeniero Mecánico Electricista y tiene 38 años de edad y una antigüedad de 17 años.

El Ing. Irving Latorre es Ingeniero Mecánico Electricista y tiene 32 años de edad y una antigüedad de 12 años.

La Ing. Alisson Delvalle es Ingeniero Administrador de Sistemas y tiene 26 años de edad y una antigüedad de 4 años.

---

---

## PLANTEAMIENTO DEL CASO

Dentro del Organigrama nosotros nos vamos a ubicar específicamente abajo de la Subgerencia en el Departamento Eléctrico haciendo antes énfasis que la gerencia de la cual se presenta el organigrama tiene a su cargo las siguientes plantas como son las Hidroeléctricas, Termoeléctricas y de Turbo Gas de diferentes municipios del estado de Nuevo León que son: Río Escondido, Río Bravo, Huinalá, Monterrey, San Jerónimo, T.G.Monterrey, T.G.Monclova, T.G.Esperanzas, C.H. Falcón, C.H.Amistad.

El departamento eléctrico se encarga de:

- a) La Supervisión de las plantas mencionadas anteriormente.
- b) Del Mantenimiento preventivo de dichas plantas .
- c) También como el Mantenimiento Correctivo

El departamento eléctrico trata de cumplir con las metas que son asignadas a principios del año, estas metas se basan en disminuir sobre todo el mantenimiento correctivo de las plantas y del número de accidentes y trastornos que puedan generar para cumplir con las actividades asignadas al departamento eléctrico.

El departamento de STAFF se encarga de desarrollar diferentes tipos de gráficas y reportes donde se maneja la información adquirida al realizar los supervisores los mantenimientos preventivos y correctivos que son las siguientes gráficas con diferentes tipos de información como son: Gravedad, Disponibilidad, Frecuencia, Eficiencia Térmica Neta, Costo Unitario de Producción, Costo por Capacidad Efectivo, Accidentes, Días Perdidos, Fallas de motores en las diferentes plantas, Fallas en Generadores, Fugas de Aceite de las Centrales, también se realizaban los reportes que contenían Nombre de la Obra, Central, Fecha, Notas, Costo Unitario y Quien formulo, esto era para cada uno de los supervisores.

En resumen el departamento de STAFF tiene como objetivo que mediante observación de maquinaria y equipo, datos operativos, administrativos y de investigación, estudios y análisis de construcción lograr un conocimiento acorde con las áreas técnicas y administrativas, obteniendo con esto un beneficio indirecto a todo el departamento.

El jefe de departamento eléctrico es el encargado de repartir la carga de trabajo que le llega al departamento eléctrico, el trabajo que se tiene desde principio de año (las metas) a los tres supervisores del departamento.

---



---

El jefe de departamento eléctrico tiene una marcada preferencia hacia uno de los supervisores por lo que a los otros dos supervisores se les acumulo más el trabajo y esto trae como consecuencia muchos trastornos, como son que uno de los supervisores ha tomado la decisión de pedir su transferencia ó cambio a otra de las centrales ya que no soporta más la presión, ya que el otro supervisor prefiere no tener comunicación alguna con el jefe de departamento y trata de cumplir con lo que se le asigna aunque algunas veces le es difícil cumplir ya que es mucha la carga de trabajo, por lo que el jefe de departamento parece ignorar la situación real del departamento.

Hasta el momento se llevan cumplido solo un 30% de las metas establecidas y si continúa este ritmo no se alcanzarán a cumplir las metas establecidas.

Como no existe la supervisión y control adecuado es por eso que no se están logrando las metas ó en algún momento si se logran es bajo mucha presión para los empleados.

Por que al presentarse la información de los reportes se ve claramente que ha aumentado el número de descomposturas.

Otro problema es la falta de comunicación del jefe hacia sus empleados, lo que causa algunos problemas ya que en ocasiones les exige el trabajo en forma inmediata sin proporcionarles la información y en algunos casos tampoco las herramientas de trabajo necesarias para realizarlo.

El problema es un jefe autócrata y tiene falta de comunicación con los otros supervisores es prepotente, tiene los conocimientos para ser un líder, pero le falta el don de ser un buen Líder.

---

---

## ALTERNATIVAS DE SOLUCION

### **1-Se despide al Jefe de Departamento.**

**Ventajas:** Al despedirlo se soluciona el conflicto

**Desventajas:** Debido a la antigüedad del trabajador en la Compañía (35años) el monto que le corresponde por concepto de liquidación es muy alto y esto representa un desembolso para la Empresa.

### **2.-Elaborar un plan de Capacitación de Supervision y Liderazgo orientado al Jefe de Departamento para mejorar el desempeño del trabajador como lider de su departamento.**

**Ventajas:** Mejorar la comunicación entre Jefe –Trabajador

Se cumplirán las metas establecidas debido a la distribución adecuada de cargas de trabajo y por consecuencia de conformidad entre los trabajadores.

Se solucionarán todos los problemas Laborales – Personales y esto trae consigo un ambiente de trabajo más sano y productivo.

**Desventajas:** El costo en que incurre la Compañía por concepto de Capacitación.

### **3.-Se deben establecer Juntas ó Reuniones laborales (Jefe de Departamento, Supervisores y Staff) para tener un mayor conocimiento de los planes y proyectos del departamento.**

**Ventajas:** Establecer una mayor y mejorar comunicación dentro del departamento para la obtención de las metas propuestas.

**Desventajas:** Las reuniones se llevarán a cabo dentro de los horarios de trabajo y por consecuencia las labores tendrán que ser suspendidas.

**LA SOLUCION:** es capacitar el jefe del departamento (alternativa 2). Ya que elaborar un sistema de capacitación de Supervisión y Liderazgo traerá como consecuencia la satisfacción, rendimiento de los empleados y esto llevará al cumplimiento de las metas establecidas por la Organización.

---

