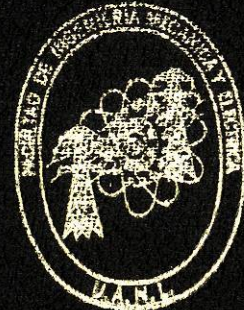
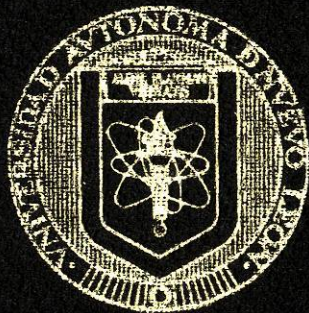


# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



"LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DE PERSONAL"

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

DIANA COLUNGA ROMO

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

OCTUBRE 1992



7

HF554

C6

1992

c.1

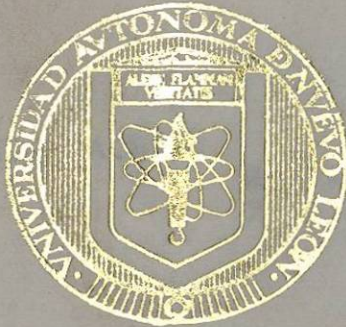


1080096890



# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



"LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DE PERSONAL"

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

DIANA COLUNGA ROMO

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

OCTUBRE 1992



T  
HF 549  
CG  
1992





**QUIERO AGRADECER:**

- **PRIMERAMENTE A DIOS** POR LA VIDA .....
  
- **A MIS PADRES**  
MARIA ROMO ESTRADA  
JOSE MANUEL COLUNGA ZAVALA  
POR ESTE LOGRO OBTENIDO .....
  
- **A MI NOVIO**  
ING. JOSE ANGEL SANCHEZ DE LA ROSA  
POR SU AMOR, APOYO Y COMPRESION ...
  
- **A MIS HERMANOS** POR SU AFECTO Y COMPANERISMO .....
  
- **A MIS AMIGOS**  
POR SU AMISTAD  
QUIENES SIEMPRE TENDRAN UN LUGAR MUY  
ESPECIAL EN MI CORAZON .....
  
- **A MIS MAESTROS** POR SU SABIDURIA .....  
  
ESPECIALMENTE AL ING. LEOPOLDO FLO-  
RES YANEZ, POR SU ORIENTACION Y  
APOYO.



## I N T R O D U C C I O N

En el presente estudio haremos referencia a la administración orientada a la supervisión de personal. Como ya sabemos, la Administración está presente en todas las actividades del ser humano, por lo tanto, un supervisor efectivo que desea lograr objetivos dentro de la organización deberá aplicar una administración efectiva, ya que una de las principales razones por las que una organización fracasa, es precisamente la mala administración.

Anteriormente, el supervisor era el hombre más fuerte de la cuadrilla y el que se imponía por sus puños, de tal manera que cuando su papel de líder era puesto en duda, se establecía una pelea con la persona que dudaba de él, y el que ganaba era el que ocupaba el puesto de supervisor. Actualmente, la persona que va a desempeñar el puesto de supervisor requiere de diversas habilidades, tanto conceptuales como humanas y técnicas, no solamente la fuerza física, por lo tanto, deberá estar conciente de que su puesto es demasiado complejo ya que se encuentra en una posición intermedia en la organización.

Debido a las últimas investigaciones acerca de la supervisión en el campo de la administración, se ha llegado a la conclusión, de que un supervisor para que sea efectivo, deberá aplicar un tipo de liderazgo situacional, en el cual ajuste su conducta hacia los diversos comportamientos y sentimientos de sus subordinados, y esto lo puede lograr estableciendo una buena comunicación y rompiendo las barreras que puedan surgir en ella.

Otra de las razones que contribuyen a la administración efectiva y por lo tanto, a la supervisión efectiva de personal, es la participación de los supervisores en la selección de personal ya que ellos saben más acerca de los puestos bajo su dirección y sabrán elegir a la persona adecuada.



# INDICE

<b>I</b>	<b>EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION</b>	
I. 1	EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	01
I. 1. 1	ADMINISTRACION COMO CIENCIA Y ARTE .....	03
I. 1. 2	CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION .....	03
I. 2	SUPERVISION .....	04
I. 2. 1	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL SUPERVISOR .....	06
I. 2. 2	PAPELES DESEMPEÑADOS POR EL SUPERVISOR .....	07
I. 2. 3	FUNCIONES DE SUPERVISION .....	08
I. 2. 4	ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION .....	09
<b>II</b>	<b>COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO</b>	
II. 1	PODER Y AUTORIDAD .....	11
II. 2	LIDERAZGO .....	12
II. 3	CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO .....	13
II. 4	TIPOS DE LIDERAZGO .....	13
II. 5	LIDERAZGO SITUACIONAL .....	15
<b>III</b>	<b>MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUPERIORES</b>	
III. 1	PUNTOS BASICOS PARA LA COMUNICACION EFECTIVA .....	17
III. 2	ELEMENTOS DE LA COMUNICACION .....	18
III. 3	PROCESO DE LA COMUNICACION .....	19
III. 4	BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA .....	20
III. 5	CANALES DE COMUNICACION .....	23
III. 6	LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS .....	27

## **IV SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS**

<b>IV.1</b>	<b>SELECCION DE PERSONAL</b> .....	<b>28</b>
<b>IV.2</b>	<b>PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL</b> .....	<b>29</b>
<b>IV.3</b>	<b>ELEMENTOS DE LA SELECCION DE PERSONAL</b> .....	<b>30</b>
<b>IV.4</b>	<b>ENTREVISTA</b> .....	<b>32</b>
<b>IV.5</b>	<b>ORIENTACION A LOS EMPLEADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>IV.6</b>	<b>CAPACITACION</b> .....	<b>34</b>

## **V CASO PRACTICO**

<b>V.1</b>	<b>PRESENTACION DEL CASO</b> .....	<b>36</b>
<b>V.2</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b> .....	<b>40</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>45</b>



# I EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACION

## I.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida, ya que no se aplica sólo a organizaciones de negocios, en donde existan personas juntas, existe la administración. Erróneamente y con mucha frecuencia se piensa que la administración es exclusiva de las empresas, inclusive existe una persona encargada de la administración en toda empresa, pero debemos recordar que tanto ejerce la administración un presidente de la compañía, como un jefe de familia, la persona que vende tacos en las esquinas, etc., por lo tanto, la administración esta presente en todos lados en los que existan personas para tratar de lograr objetivos comunes.

Existen numerosas definiciones acerca de la administración, pero nosotros nos enfocaremos a la siguiente:

**"La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan"**

Pero para aplicar con éxito la administración hay que reconocer que cada medio ambiente es único, y es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente, no funcione en otro.

Por lo general, los problemas son ocasionados por una mala administración, pero éstos pueden ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva, y para que la administración sea efectiva deben seguirse las 4 etapas del proceso administrativo:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Ejecución
- 4) Control

Si nos enfocamos a el caso de una empresa, lo primero que debe determinarse son los objetivos a alcanzar, posteriormente el Gerente de la empresa va a determinar el trabajo que el grupo deberá ejecutar para satisfacer tales objetivos, además definirá cuando y donde deberá hacerse el trabajo y la forma de lograrlo, o sea, que se trazará un plan predeterminado de las actividades futuras, a esta etapa se le conoce como PLANEACION.

Una vez determinada la dirección, curso y forma de acción, el siguiente paso es distribuir las actividades entre los miembros del grupo para lograr el trabajo. Esta distribución del trabajo se debe realizar efectivamente, de tal manera que el empleado esté satisfecho con el desempeño de su trabajo, y de esta forma los resultados sean óptimos. A esta etapa se le conoce como ORGANIZACION.

Para llevar a cabo físicamente las actividades resultantes de la planeación y organización, es necesario que el Gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones; a esta etapa se le conoce como EJECUCION, la cual consiste en educar al que va a realizar el trabajo conjuntando el esfuerzo de equipo para obtener los mejores resultados. Finalmente, se deberá continuar lo que se está haciendo con el fin de cerciorarse de que se está progresando satisfactoriamente, y que se llegará al objetivo predeterminado, a esta etapa se le conoce como CONTROL.

La aplicación del proceso administrativo no asegura que la empresa alcance el éxito total, pero las irregularidades se podrán detectar más rápidamente, y así aplicar medidas correctivas.

Cualquier organización que desea alcanzar el éxito, necesita satisfacer objetivos dados por el medio ambiente y la propia organización, y para lograr esos objetivos requiere de una serie de recursos, estos recursos son elementos que administrados correctamente le permitirán alcanzar los objetivos:

- 1) Recursos Materiales: Dinero, Instalaciones Físicas, Maquinaria, Muebles, etc.
- 2) Recursos Técnicos : Sistemas, Procedimientos, Organigramas, Instructivos, etc.
- 3) Recursos Humanos : La motivación, conocimientos, experiencias, habilidades, etc.



### I. 1. 1 ADMINISTRACION COMO CIENCIA Y ARTE

La ciencia se define como un cuerpo de conocimientos sistemáticos adecuado y aceptado, con referencia al entendimiento de verdades generales relativas a un fenómeno, tema u objeto de estudios en particular por lo tanto, la administración es considerada como una ciencia, ya que existe un cuerpo de conocimientos sobre administración.

También existe el arte de administración, ya que el arte se define como lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza, o sea, que el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia. En resumen, una ciencia enseña a "conocer" y el arte a "hacer". La siguiente tabla nos muestra las comparaciones que entre ciencia y arte se han hecho de la administración:

#### CIENCIA

- Progresa por el conocimiento
- Demuestra
- Predice
- Define
- Mide
- Imprime

#### ARTE

- Progresa por la práctica
- Siente
- Adivina
- Describe
- Opina
- Expresa

### I. 1. 2 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Entre las principales características de la administración, podemos mencionar las siguientes:

- 1) La administración sigue un propósito, ya que el éxito administrativo se logrará a medida que se logren los objetivos.
- 2) La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana. Estimulando al ser humano, es como se logrará que las cosas estén bien hechas.

- 3) La administración está asociada con los esfuerzos de un grupo. Los objetivos son más fáciles de lograr por un grupo de personas, que por una sola.
- 4) La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros, ya que si queremos ejecutar todo nosotros mismos, no alcanzaremos los objetivos, hay que aceptar la ayuda de los demás para lograr las metas.
- 5) La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas.
- 6) La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.
- 7) La administración es intangible.
- 8) La administración hace que las cosas sucedan.
- 9) La administración se basa en resultados, no en sentimientos.



## I.2 SUPERVISION

La supervisión de personal, es una parte vital del proceso administrativo, ya que los supervisores son administradores, porque, para que un supervisor sea efectivo, deberá aplicar correctamente la administración.

Se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

La palabra supervisor proviene de la palabra "super" que significa por encima, y de la palabra "visión" que se refiere a observar, o sea, que lo podemos definir como aquel que vigila a los trabajadores, de ahí que para los empleados simbolizan algo negativo.

La principal responsabilidad de un supervisor, es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, y desarrollar el trabajo en grupo, manteniendo un profundo sentido de responsabilidad, para alcanzar sus propias metas y cumplir con los objetivos de la empresa. Ayuda a sus miembros a tener conciencia de las nuevas posibilidades de desarrollo, de valores más importantes y metas más significativas.

El supervisor que puede desarrollar un clima que haga surgir lo mejor de cada individuo y que lo impulse a dirigir sus intereses en bien del grupo, ha alcanzado uno de los objetivos más importantes de la supervisión. La habilidad para alcanzar ese objetivo, depende en parte de la sensibilidad del supervisor a las necesidades de los miembros individuales del grupo.

A niveles superiores de la organización se les atribuye el título de administrador, pero

¿ CUAL ES LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE UN ADMINISTRADOR Y UN SUPERVISOR ?

El supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, y el administrador se centra no sólo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, etc.

La supervisión de empleados es sin lugar a dudas, el aspecto más complejo y difícil de la administración en la organización, ya que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias opuestas unas a otras, y pertenece al menos a tres grupos diferentes:

- 1) El del trabajo al que supervisa.
- 2) El de la dirección del que es representante inmediato.
- 3) El de supervisores del que es compañero.

### I. 2. 1 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL SUPERVISOR

A continuación enumeramos las habilidades y conocimientos que ha de reunir un supervisor efectivo:

- Actitud espiritual positiva
- Conocimiento de los hombres
- Dominio de la palabra dada o escrita
- Capacidad de sentir
- Firmeza
- Examen sin prejuicios de la opinión ajena
- Capacidad para juzgar y decidir
- Juicio sobre el trabajo de cada uno
- Aptitud para ganar confianza
- Veracidad
- Honradez
- Buena voluntad
- Equilibrio
- Mantenimiento de una decisión
- Ambición moderada
- Carencia de Presunción
- Sentimiento de Honor
- Respeto interior propio
- No pretender ser mejor de lo que es
- Capacidad de desarrollo
- Personalidad
- Capacidad de Arbitraje
- Caudillaje
- Exigir mucho de uno mismo
- Voluntad de servicio para el bien común
- Capacidad para utilizar las experiencias
- Autodisciplina férrea
- Actividad
- Energía
- Actitud rígida

- Firme en un objetivo
- Conciencia
- Imparcialidad
- Iniciativa
- Seguridad de sí mismo
- Decisión
- Satisfacción por la responsabilidad
- Capacidad de Ejecución
- Gusto de Riesgo
- Objetividad
- Sentido de justicia
- No ser testarudo
- Respeto a los subordinados como seres humanos
- Previsión
- Afabilidad
- Decisión y firmeza en las órdenes
- Bondad
- Tolerancia
- Apoyo al personal
- Ser modelo

Desde el punto de vista profesional, todas estas habilidades son de desear, pero es casi imposible que un sólo hombre las reúna. Pero estas no solamente son requeridas para la persona que va a desempeñar el trabajo de supervisor, sino para cualquier trabajo, pero aunque resulte imposible reunir las todas, el supervisor deberá tratar de cubrir la mayoría de ellas.

### I.2.2 PAPELES DESEMPEÑADOS POR EL SUPERVISOR

El supervisor es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras, el supervisor ineficaz no puede con estas presiones opuestas, el efectivo las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se encuentran por encima y por debajo de él.

Los papeles desempeñados por el supervisor, son los siguientes:

- 1) Es guía e instructor de empleados.
- 2) Ejecutor de ideas, de las propias y de las de sus superiores.
- 3) Miembro del grupo de los superiores de su propio nivel.
- 4) Es subordinado de su propio jefe y de otras jerarquías superiores.
- 5) Es mediador ante los niveles superiores en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
- 6) Es considerado por la Ley Federal del Trabajo, como representante del patrón, por lo tanto, debe conocer perfectamente la ley a fin de no violarla.



El supervisor debe ser Ingeniero en producción e Ingeniero en conducta humana, ya que es el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, y con frecuencia tienen que representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración, por lo tanto, deben operar de manera que satisfagan los objetivos tanto de la empresa, como los de los empleados.

El supervisor dentro de la organización tiene la capacidad de transferir, suspender, despedir temporalmente, recontractar, promover, recompensar y ajustar las quejas de los empleados, ya que será él, el que deberá contestar las preguntas cuando no se logren las metas y cuando los empleados no cooperen.

### I.2.3 FUNCIONES DE SUPERVISION

Para ser efectivos, los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva. La principal función de un administrador en cualquier nivel de la empresa, es crear, o ayudar a crear medios ambientes, en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores deben tener las siguientes habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en la organización:

#### A) Habilidades Conceptuales

Deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, que es lo que motiva a sus empleados y hacia que fines se ven motivados.

B) Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, ya que no es suficiente saber que decir ni como decir algo, es necesario saber cuando decirlo.

C) Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único, y deben de comprender a cada uno de ellos, para saber como tratarlos.

D) Los supervisores deben saber como decirles a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado, y en caso contrario reconocer sus triunfos.

E) Los supervisores deber ser comunicadores efectivos.

- F) Los supervisores deben dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.
- G) Los supervisores deben aprender a planear, ya que la planeación determina las acciones que han de seguirse a futuro.
- H) Los supervisores deben ser capaces de ejercer control, cuando la ocasión lo exija.
- I) El supervisor debe participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- J) Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo, por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan a la conducta de sus subordinados.

#### I.2.4 ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

- A) Los supervisores deben decidir los asuntos que impliquen a los empleados con base en méritos y no en simpatías personales.
- B) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y de las decisiones de alto nivel.
- C) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor, como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.
- D) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- E) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, pero lo deberán hacer sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto.
- F) 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 recae en el supervisor.
- G) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de sus empleados.

- H) Cuando los empleados necesiten asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aplicar acciones correctivas, ya que éstas tienen el objetivo de rehabilitar, mas que de castigar.
- I) Los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo (no siempre es factible), pero sin poner en peligro los requerimientos de la producción.
- J) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.
- K) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelectos y ambiciones, por lo tanto, deberán comprender a cada uno de ellos y proporcionarles su mejoramiento personal.
- L) Los supervisores son responsables de cambiar las políticas hacia resultados constructivos no destructivos, y canalizar los conflictos hacia resultados benéficos.
- M) Los supervisores deben apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto, ya que los empleados respetan a los supervisores que aceptan riesgos y los apoyan.
- N) Los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados.
- O) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos, sin temores de intimidaciones o represalias.



## II COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Todo supervisor tiene como finalidad llegar a ser un buen líder, ya que una persona que desempeña el puesto de supervisión, no necesariamente es el líder del grupo. El liderazgo es una habilidad que todos tenemos, y es un poder no una autoridad.

### II.1 PODER Y AUTORIDAD

#### • PODER

El poder representa la posibilidad de emplear la fuerza y la posibilidad de aplicar sanciones, pero ésta fuerza no necesariamente es aplicada físicamente.

#### • AUTORIDAD

Existen tres fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar:

- A) La basada en fundamentos racionales (Jefatura).
- B) En fundamentos carismáticos (Liderazgo).
- C) En fundamentos profesionales.

#### A) JEFATURA:

Es la autoridad basada en fundamentos racionales, y se apoya en la creencia por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa, y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer estas reglas en virtud del puesto que ocupa.

#### B) LIDERAZGO:

Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional (jefatura), ya que por lo general el supervisor posee ciertas características, como don de convencimiento, carisma, ideología afín con un grupo, etc., que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en un líder.

#### C) AUTORIDAD PROFESIONAL:

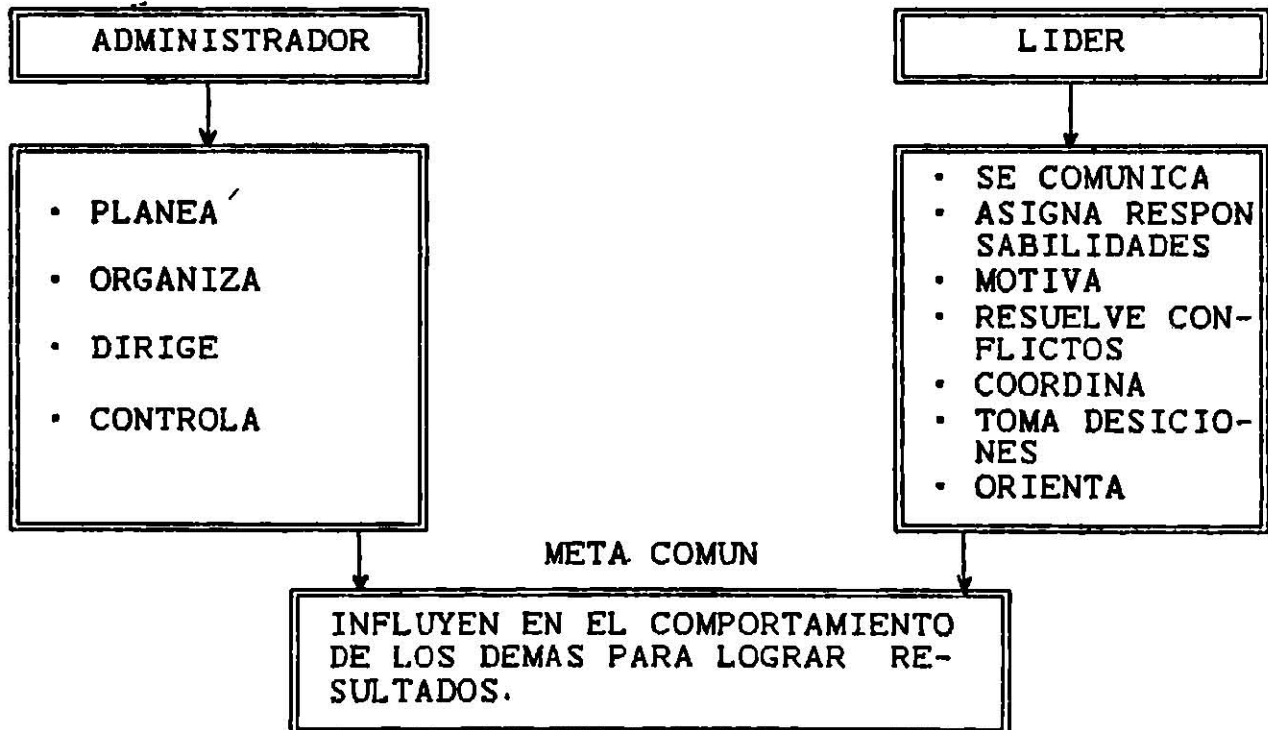
Esta comprende todos los conocimientos, experiencias y habilidades que el supervisor debe poseer, ya que este debe ser capaz de solucionar las dudas o problemas de sus subordinados, por lo tanto, debe tener las cualidades profesionales requeridas para ello.

En conclusión, podemos afirmar que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional, ya que su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos acarreará problemas que se reflejarán en el funcionamiento inadecuado de la empresa y crearán frustraciones y conflictos en los subordinados.

## II.2 LIDERAZGO

La capacidad de guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos claves de todo supervisor efectivo. El liderazgo se define como la habilidad de influir sobre las personas, de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo. El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y proceder, el líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

Administrativamente hablando, la supervisión tiene una doble dimensión pero una función en común, que consiste en influir en el comportamiento de los demás para lograr resultados, como se muestra en la siguiente figura:



## II.3 CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO

- 1) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones personales.
- 2) Facultad para animar a los seguidores en forma tal que apliquen todas sus capacidades en la actividad que estén desempeñando, por lo tanto, el líder deberá tener cualidades carismáticas que induzcan a la lealtad por parte de los subordinados, a fin de lograr los objetivos del grupo.
- 3) Fuerza para establecer un clima de trabajo que despierte motivaciones, ya que la gente tiende a seguir a aquéllos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, por lo tanto, cuanto más sepa un líder respecto a la forma de estimular a sus subordinados y cuanto más refleje este estímulo al efectuar sus acciones administrativas, será más efectivo.

El liderazgo es una función muy difícil, porque el supervisor tiene que tratar con factores que no se conocen suficientemente y sobre los que no tiene control, como son los SERES HUMANOS, ya que éstos no desean que se les trate igual que a los demás, quieren que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos, por lo tanto, los supervisores deben aprender a discriminar, recompensar a quien lo merece y hacer la observación al que esté teniendo un desempeño deficiente.

## II.4 TIPOS DE LIDERAZGO

El liderazgo implica el ejercicio del poder, cosa que muchos empleados gozan, pero este poder se manifiesta en diferentes formas entre los individuos que dirigen personal en las empresas:

### A) AUTOCRATA CONSUMADO

Este tipo de líder se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona sino, por sentirse incapaz de ser obedecido.

Estos sienten el trabajo como un castigo, y piensan que la única forma de que los subordinados trabajen, es asustándolos con el despido, confunde el dar instrucciones con capacitar, de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.



- POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

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

B) EL ESTILO PATERNALISTA

A este tipo de supervisor se le denomina así, ya que trata a los subordinados como si fueran sus hijos, aunque a veces se le llama también manipulador, ya que en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de manejar a la gente a fin de que hagan lo que el quiere, y como el quiere. En general despierta afecto y simpatía, con excepción de los que advirtiendo sus intenciones lo sienten degradante.

- POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

- a) La mayoría siente simpatía hacia él, pero algunos detectan su verdadera intención y les antipatiza profundamente.
- b) La iniciativa permanece estática, en espera de la reacción del supervisor.
- c) Se registra sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

C) EL ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente, es el que no toma responsabilidad alguna, ni la suya, ni la de su empleado, es un jefe que no quiere serlo, y en la primer oportunidad delega su responsabilidad a la primer persona que se le acerque.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO

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

D) ESTILO DEMOCRATA

El estilo demócrata es aquélla persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal que se deriva de su persona.

Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad, y el autócrata regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo, y da a cada quien lo que corresponda; o sea, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados. El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan méjorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos.

**- 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) Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- f) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

**E) EL ESTILO DE RIENDA SUELTA**

El líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor.

**II.5 LIDERAZGO SITUACIONAL**

Una vez analizados cada uno de los estilos de liderazgo,

**¿ CUAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISION ?**

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, si no que también estará influenciado por el tipo de líderes y seguidores. En realidad, el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado, en resumen, el mejor tipo de liderazgo es el situacional.

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

En pocas palabras, el supervisor efectivo es aquel que:

- Enseña y aconseja
- Depende de la confianza y buena voluntad
- Inspira entusiasmo
- Dice "Nosotros y Ustedes"
- Resuelve problemas
- Consulta y busca asesoría
- Convierte el trabajo en placer
- Inspira el esfuerzo del grupo
- Solicita la colaboración del grupo
- Dice "Vamos a hacer esto" y no "Hagan esto".

Todo supervisor debe tener en cuenta, 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.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso más profundo de la naturaleza humana es: "El deseo de ser importante". El supervisor efectivo debe aprender a motivar a sus empleados, ya que la motivación es la fuerza interna capaz de hacer que el individuo haga las cosas de la mejor manera, y a la vez sienta una gran satisfacción al realizar su trabajo.

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

- 1) Interesarnos auténticamente en las personas.
- 2) "Sonreír", ya que ningún problema se resuelve con caras adustas.
- 3) Debemos llamar a las personas por su nombre, ya que es el sonido más importante que puede escuchar.
- 4) Debemos ser buenos oyentes, hay que estimular a los demás para hablar de si 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".

### III MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

La comunicación es cualquier forma de interacción entre dos o más personas ya sea mediante la palabra hablada o escrita, gestos, ademanes, movimientos o expresiones emocionales, cuyo resultado es el intercambio de significados que conducen a la comprensión y a un comportamiento adecuado.

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, ya que un supervisor puede estar muy preparado, puede ser muy práctico o popular, pero si no se comunica con efectividad, probablemente no tendrá éxito. Un supervisor efectivo debe ser capaz de sentir la temperatura y pulso de sus empleados, y esto lo logrará a través de la comunicación.

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

#### III.1 PUNTOS-BASICOS PARA LA COMUNICACION EFECTIVA

- 1) Aclarar bien la idea antes de comunicarla.
- 2) Examinar la verdadera finalidad de cada comunicación, se deberán precisar los objetivos finales del mensaje, para tener una idea clara del contenido.
- 3) Tener en cuenta el aspecto físico humano, ya que cualquier estado de violencia ó angustia en el sujeto, transforma la comunicación.
- 4) Transmitir la comunicación en el momento oportuno.
- 5) Usar las expresiones correctas al transimir el mensaje, sin términos rebuscados que no se comprendan por las demás personas.
- 6) Seguir hasta el fin la comunicación y comprobar que se haya captado el mensaje de la misma.
- 7) Asegurarse que los hechos correspondan a las palabras de las comunicaciones. La comunicación para ser efectiva debe ser real, debe ser sincera y responder a lo que se está pensando y se está ejecutando.
- 8) Tratar no solamente de ser comprendido, sino de comprender y saber escuchar. No se debe tener un criterio débil o inseguro, sino escuchar la opinión ajena para fortalecer nuestras convicciones.



Es importante comprender que la comunicación es:

- a) Una actividad dependiente.
- b) Como un lubricante para suavizar la operación.
- c) Un medio, no un fin.
- d) Un auxiliar del supervisor y no el supervisor en sí.
- e) Un medio que conduzca a la comprensión para lograr resultados.

### III.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

#### A) EMISOR

Es la fuente de información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo tanto, deberá presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas, deberá transmitir el mensaje con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de tal manera que sea comprendido por el receptor.

#### B) MENSAJE

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; el mensaje debe contener los siguientes requisitos a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

- Credibilidad
- Utilidad
- Claridad
- Continuidad
- Adecuación en el medio
- Disposición del auditorio

#### C) CANAL

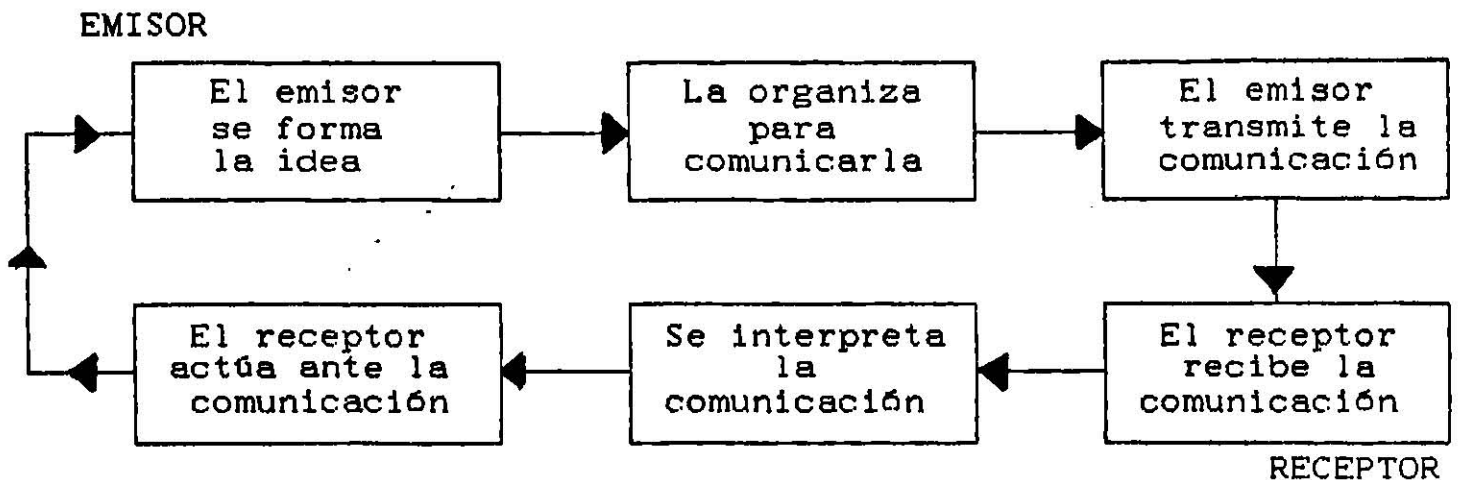
Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes, tales como memorandum, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

#### D) RECEPTOR

Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

### III.3 PROCESO DE LA COMUNICACION

En la siguiente figura podemos observar las facetas que comprenden el proceso de comunicación:



Como podemos observar, se origina una idea con el deseo de comunicarla a otras, el originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable escrita u oral, y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual, directa o indirectamente al receptor. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

Al proceso de acción o reacción, tal como se comunica de regreso al emisor, se le llama retroalimentación. A partir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó y si se actuó de acuerdo a ella como se esperaba, o como se deseaba. Una comunicación deja de ser efectiva cuando se pierde la retroalimentación.

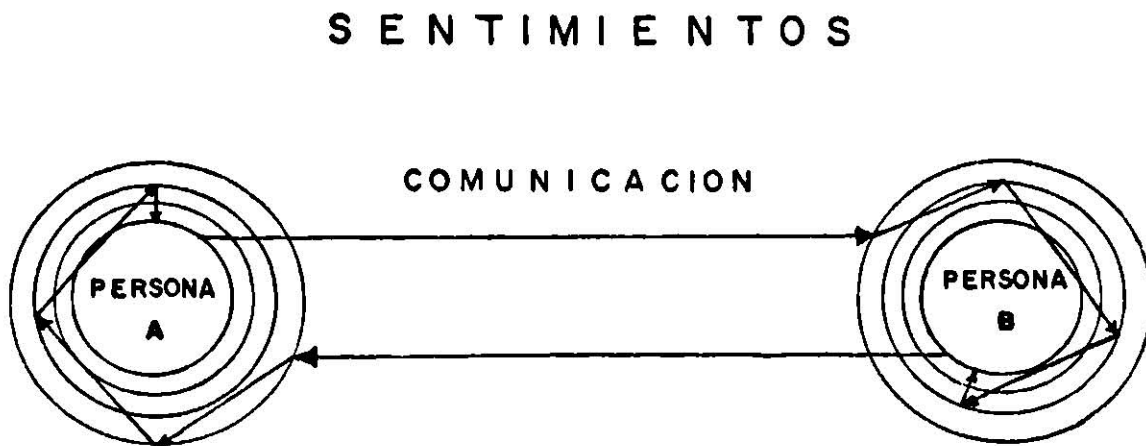
### III.4 BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva, una de ellas son las llamadas barreras en la comunicación. Entendemos por barreras todos aquéllos factores que impiden la comunicación deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.

El supervisor en sus relaciones de trabajo con sus empleados, debe comprender que cada empleado contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, actitudes, experiencias y creencias personales, en una palabra: SENTIMIENTOS.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado observa e interpreta las cosas a través de filtros y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

La siguiente figura, ilustra como los sentimientos o filtros pueden distorsionar la comunicación entre dos personas:



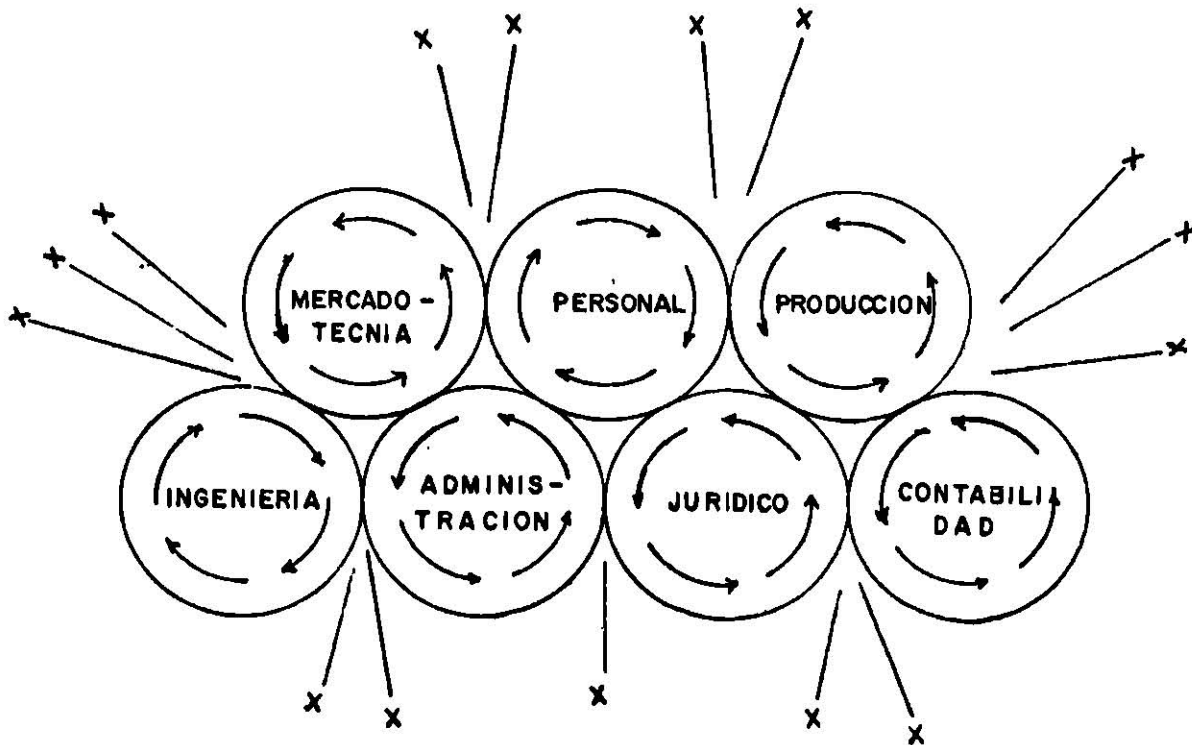
Como podemos observar, cada círculo representa un filtro, y el número de filtros a través de los cuales se transmite y recibe.

Entre las principales barreras a la comunicación, podemos mencionar las siguientes:

1) BARRERAS EN EL LENGUAJE:

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se relacionan, generalmente en las empresas se encuentran personas que difieren en edad, educación, cultura, habilidades y profesiones, y a pesar de que unos de los objetivos de la empresa es establecer un lenguaje único, podemos observar que cada persona tiene su forma de expresarse y a veces no es entendida por las demás.

También cada uno de los departamentos en los que se divide la empresa desarrollan su propio lenguaje que es exclusivo de la profesión o el grupo, y por lo tanto se presentan dificultades al comunicarse con otros grupos, como podemos observar en la siguiente figura:



2) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES

Todas las personas tienen prejuicios y predilecciones, por lo tanto desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, por ejemplo: Ingeniero, anciano, médico, italiano, negro, etc. son imágenes



que comunican ideas, pero esto no quiere decir que todos los ingenieros sean iguales, o los ancianos, etc., ya que las personas tienden a encasillar a todas aquéllas que caen dentro de la clasificación, y esta clase de actitudes distorsiona la interpretación, transmisión y recepción de la información.

### 3) BARRERAS FISIOLÓGICAS

Estas barreras impiden emitir o recibir con claridad el mensaje, debido a defectos fisiológicos del emisor o receptor, tales como ceguera, un tartamudo, sordo, mudo, etc.

### 4) BARRERAS FÍSICAS

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio ó teléfono, esto lo debemos eliminar para comunicarnos efectivamente.

### 5) BARRERAS PSICOLÓGICAS

A una persona es necesario explicarle las cosas, y convencerla de lo que se le está diciendo, animándola a un entendimiento mutuo siendo amable y accesible, ya que este tipo de barreras puede ser causado por el uso del sarcasmo, actitud despótica, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan, etc.

### 6) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO

Es importante el tiempo en el que se realizan las comunicaciones, ya que cuando éstas se hacen en forma inapropiada, el resultado por lo general es negativo.

### 7) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS

No siempre se definen los requerimientos de los espacios de las personas, pero una vez que se invade el espacio de esa persona, se presentan reacciones que pueden ser ofensivas o defensivas.

### 8) BARRERAS GENERALES

Entre las barreras generales que podemos mencionar, se encuentran las siguientes:

- a) Fallas de la comprensión por motivos generales
- b) Mostrar preocupación o no dar retroalimentación
- c) Sentimientos de prepotencia
- d) Superioridad o inferioridad percibida
- g) Actuaciones inapropiadas

- g) Ruido, distracción y falta de privacidad
- h) Falta de claridad, intención y significado
- i) Malos hábitos de atención
- j) Decir la verdad a medias.

9) BARRERAS ASCENDENTES

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

10) BARRERAS DESCENDENTES

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

Un supervisor para lograr ser efectivo, deberá estar atento a las barreras y tratar de superarlas, ya que el reconocimiento de una barrera, es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

### III.5 CANALES DE COMUNICACION

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de canales de comunicación. Los tipos de canales que podemos mencionar, son los siguientes:

A) INFORMALES:

Los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

B) FORMALES:

Los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.

El supervisor ocupa estos canales para las siguientes funciones:

- A) Recibir mensajes, retener información.
- B) Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- C) Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- D) Influir y dirigir a otras personas.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:

- 1) Verticales Descendentes
- 2) Verticales Ascendentes
- 3) Horizontales

#### 1) CANALES VERTICALES DESCENDENTES:

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros sobre lo que deben o no deben hacer, siempre provienen de un jefe, y se dirigen a uno o varios subordinados.

#### 2) CANALES VERTICALES ASCENDENTES:

Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Por ejemplo informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.

**NOTA:** Con frecuencia se presta más atención a los canales descendentes que a los ascendentes.

#### 3) CANALES HORIZONTALES:

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Los medios por los cuales puede transmitirse la comunicación, en los diversos canales existentes en la empresa, se muestran en la sig. tabla:

## MEDIOS PARA LA COMUNICACION ENTRE LOS TRABAJADORES

### I HACIA ABAJO (DESCENDENTES)

#### ORALES

- Instrucciones Personales
- Pláticas, Conferencias, Juntas, etc.
- Entrevistas, Asesoramiento
- Teléfono, transparencias
- Silbatos, timbres
- Eventos sociales
- Habladurías, chismes, rumor

#### ESCRITOS

- Instrucciones y Ordenes
- Cartas y memorandos
- Organos informativos
- Tableros de Avisos
- Carteles
- Volantes
- Guías manuales
- Reportes anuales
- Publicaciones sindicales

### II HACIA ARRIBA (ASCENDENTES)

- Reportes Personales y conversaciones
- Entrevistas
- Teléfono
- Juntas, conferencias
- Eventos sociales
- Habladurías
- Canales sindicales

- Reportes
- Cartas personales
- Quejas
- Sistema de sugerencias
- Encuestas de información
- Publicaciones sindicales

### III HORIZONTALES

- Pláticas, conferencias
- Teléfono, transparencias
- Eventos sociales
- Habladurías, rumores

- Cartas, memorandos
- Organos informativos
- Tableros de avisos
- Guías manuales
- Reporte anual
- Publicaciones sindicales

Como podemos observar, la comunicación informal está presente en todas las direcciones que toman los canales de comunicación en las empresas.



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. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares, asignan significados diferentes a las palabras.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión en la comunicación, siguiendo las siguientes normas:

- A) Existen personas que no son muy hábiles para hablar y que tienen dificultades para expresar lo que piensan y sienten, otras son muy parlanchinas, y necesitan todo el tiempo del mundo para comunicar lo que desean. Los buenos escuchas deben de tener paciencia ante este tipo de personas, ya que de lo contrario ocasionarán que el que habla detenga la comunicación.
- B) Aunque exista desacuerdo con el contenido del mensaje, los buenos escuchas lo continúan oyendo hasta el final, para poder comprender en forma apropiada y reaccionar ante el.
- C) Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.

### III.6 LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Los supervisores en sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, por lo tanto, son los encargados de comunicarles a sus empleados las dudas que éstos tengan. Tomando en cuenta que tampoco se debe ser completamente abierto y proporcionar información confidencial, ya que resultaría negativo para la administración, los empleados y la empresa.

Algunos estudios de comunicaciones, han llegado a la conclusión de que si los mensajes no llegan a su destino, es porque la organización tiende mucho a transmitir mensajes de poco interés y a detener los que serían de interés para los receptores. Por ejemplo, la siguiente figura indica el contraste entre la información buscada por los trabajadores y la que es transmitida hacia ellos, por la organización:

COMUNICACIONES ENTRE TRABAJADORES	
INTERES DEL TRABAJADOR	VS INFORMACION AL TRABAJADOR
1.- Productos de la empresa 2.- Situación económica empresa 3.- Cálculo de sueldos 4.- Servicios para el trabajador 5.- Reglas de trabajo 6.- Historia de la empresa	1.- Historia de la empresa 2.- Productos de la empresa 3.- Servicios para el trabajador 4.- Situación económica empresa 5.- Cálculo de sueldos 6.- Reglas de trabajo

El número representa su categoría en términos de interés, y como podemos observar los trabajadores reciben poca información acerca de lo que les interesa, y en cambio se les proporciona mucha información de poco interés para ellos.

## IV SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

### IV.1 SELECCION DE PERSONAL

La administración de recursos humanos tiene como objetivo proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, ya que las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano y puede decirse que una organización es el retrato de sus miembros.

Es por esta razón, que la selección de personal constituye una de las áreas más importantes en la organización, ya que por lo general resulta ser uno de los temas más mal comprendidos.

Definiremos a la selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, de tal manera que el trabajador encuentre satisfacción en el desempeño de su trabajo.

Es muy importante que los supervisores participen en el proceso de Selección, Orientación y Colocación de personal, ya que es necesario recordar que muchos recursos humanos como habilidades, inteligencia y motivación, no son apreciables a simple vista, y es en el proceso de entrevistas, en el cual se apreciarán más ampliamente las características del solicitante, y quien mejor que el supervisor para elegir a la persona adecuada, ya que el sabe más acerca de los puestos bajo su dirección, y aunque puede no tener los mismos conocimientos y experiencia que el personal de las áreas de selección, él elegirá a la persona que se ajuste al puesto y a la empresa, ya que se debe tener presente que se pierde mucho tiempo y dinero, cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto, o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en un puesto inapropiado, porque una de las cosas que debemos recordar, es que la persona es la que debe adaptarse al puesto, y no el puesto a la persona.

Por desgracia, muchas empresas no permiten la participación de los supervisores en la selección, y si participan, no les dan el tiempo suficiente para efectuar entrevistas, argumentando que no pueden permitir que el supervisor descuide su trabajo, o que es demasiado caro y se requiere de mucho tiempo.

Lo primero que se debe hacer al realizar la selección de personal es conocer los objetivos de la organización, de tal manera que se planeen los recursos existentes para alcanzar esos objetivos, y tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Si se va a seleccionar a nivel de ejecutivos, empleados u obreros.
- Los requisitos que exige el puesto.
- Las políticas y limitaciones.
- Las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización.
- Si hay suficientes candidatos , o se van a colocar en la mejor forma posible.
- Si se van a seleccionar a los candidatos más aptos, o descartar a los menos útiles.

#### IV.2 PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

##### A) COLOCACION:

Al seleccionar al candidato que es requerido por la empresa, puede no tener las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero puede presentar otras habilidades que sean requeridas en otra parte de la organización, y se le puede colocar en ese otro puesto.

##### B) ORIENTACION:

En las organizaciones es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, simplemente se le diga que su solicitud será estudiada, y que después se le avisará el resultado, cuando la verdad es que ya se le rechazó y se deja al tiempo que resuelva el problema. En estos casos, es labor del seleccionador orientarlo hacia otras fuentes de empleo.

##### C) ETICA PROFESIONAL:

El seleccionador deberá tener ética profesional al realizar su trabajo, ya que este puede afectar definitivamente la vida de otras personas, cuando por ejemplo, coloca al solicitante en un puesto para el cual no tiene habilidades, o tiene más capacidad de la necesaria, y esto lo puede frustrar de tal manera que afecte su salud mental y la de su familia.



#### IV.3 ELEMENTOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

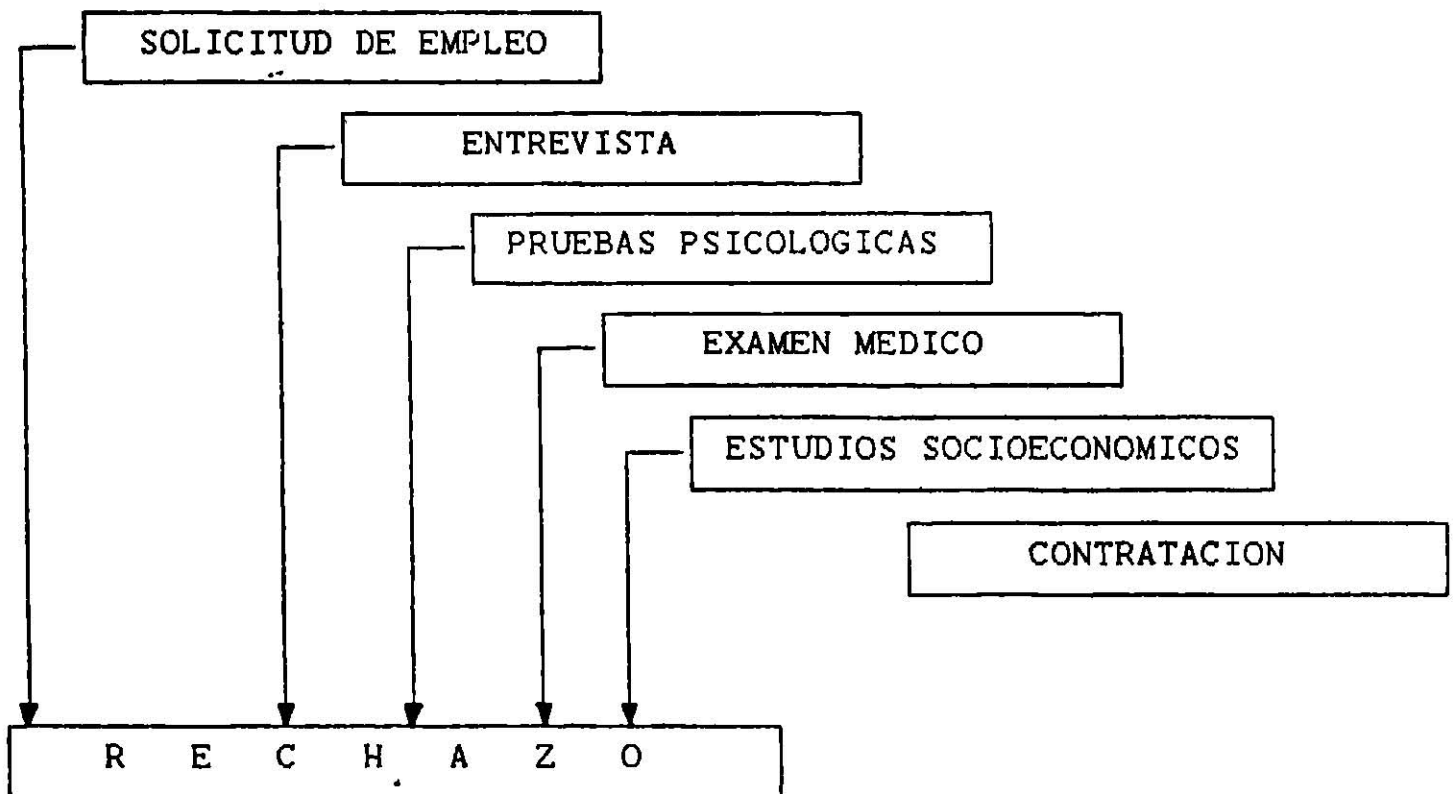
Para que el reclutamiento y la selección de personal se dé, deberá existir:

- 1°) UNA VACANTE: Esta se dá por ascenso, incapacidad, muerte, jubilación, renuncia, expansión, despido, rotación de personal, etc.
- 2°) REQUISICION: Se realizará una requisición al departamento de personal señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en la que deberá estar cubierto el puesto, tiempo por el cual se va a contratar, turno, horario, sueldo.
- 3°) ANALISIS DE PUESTOS: Recibida la requisición, se efectuará el análisis de puestos con el objetivo determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto.
- 4°) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS: Este consiste en la localización de las personas que actualmente prestan sus servicios en la organización, y que reúnen los requisitos para el puesto, ya que esto disminuirá el entrenamiento al ocupar una persona que ya conozca la organización.
- 5°) FUENTES DE RECLUTAMIENTO: Una vez checado el inventario de recursos humanos y si no se encontró el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera, y al no localizarlo se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, los cuales pueden ser:
  - a) Internas: Se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.
  - b) Externas: Se refiere a las agencias de empleo; medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.
- 6°) SOLICITUD DE EMPLEO: Para llevar a cabo la solicitud, primeramente se deberá cuidar el espacio en el que se pedirá al solicitante que la conteste, ya que deberá ser una sala de espera confortable, iluminada y ventilada, posteriormente se llenará la solicitud, la cual abarcará todos los datos personales, familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado.
- 7°) ENTREVISTA: La entrevista pretende detectar los aspectos del candidato, como por ejemplo la apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc.

Esta se realiza con el objetivo de descartar a los candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto, e informarles la naturaleza del trabajo, horario, remuneración ofrecida y prestaciones.

- 8º) PRUEBAS PSICOLOGICAS: Aquí se hace una valoración de aquéllas características que no pudieron ser medidas en la entrevista, como son: coeficiente de inteligencia, personalidad, habilidades psicomotoras, etc.
- 9º) EXAMEN MEDICO: Este se realiza cuando toda la información anterior ya es aceptada, y tiende a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo y evitar el desperdicio humano por ubicarlo en trabajos que por su naturaleza física, no desempeñará eficazmente.
- 10º) ESTUDIO SOCIOECONOMICO: Tiene por objetivo investigar las actividades socio-familiares, actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, etc.

El proceso de la selección de personal, lo podemos observar en la siguiente figura:



#### IV.4 ENTREVISTA

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información, en virtud de la cual se tomará una desición.

En el proceso de selección de personal, se utilizan dos métodos al efectuar entrevistas:

A) ENTREVISTA DIRIGIDA:

Es una técnica en la que el entrevistador tiene la lista de preguntas previamente elaboradas y las hace al solicitante. La ventaja de este método es que el entrevistador obtiene toda la información requerida, y la desventaja es que el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer preguntas que en escuchar las respuestas.

B) ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

En este método se hacen preguntas amplias y reales al solicitante, ésta pretende descubrir como y que piensa y siente la persona que se entrevista, y lo alienta a comunicarse en forma abierta.

Se ha llegado a la conclusión de que una combinación de ambas técnicas permite obtener más características de los solicitantes, ya que los entrevistadores solicitan las respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes, una amplia variedad de respuestas.

Muchos supervisores que participan en la selección de personal, no están capacitados para conducir entrevistas. En seguida veremos algunas normas para preparar y conducir una entrevista con éxito:

- A) Establecer un plan de estudio de entrevista, o sea, determinar por adelantado la información que se necesita para tomar la desición acerca del solicitante.
- B) Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- C) Tener presente que la entrevista es una oportunidad de una exploración mutua, y bastante ayudará el medio ambiente como el mental.
- D) Informar al solicitante sobre la historia de la empresa, productos y/o servicios que brinda.

La capacitación y preparación por anticipado, reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista, una de las primeras cosas que deber hacerse, es que el solicitante se sienta cómodo creando una atmósfera informal. El supervisor deberá saber las aspiraciones a corto y largo plazo del solicitante, de manera que se pueda dar cuenta si el puesto a desempeñar satisficará sus necesidades y metas, y al terminar la entrevista le deberá indicar al solicitante que estarán en contacto con él, y en cuanto tiempo específico se establecerá ese contacto, ya que hay que tomar en cuenta que ellos podrían aceptar otra oferta de trabajo.

Los supervisores al igual que otras personas, tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas, por lo tanto, deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan, y evitar lo siguiente:

- a) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.
- b) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superior para un trabajo.
- c) Contratar personas que no están capacitadas para un puesto.
- d) Exceso de comparación con los empleados actuales.

#### IV.5 ORIENTACION A LOS EMPLEADOS

La orientación a los empleados, tiene como objetivo facilitar a los nuevos trabajadores ajustarse a sus puestos, a sus grupos de trabajo, a la empresa e inclusive a la comunidad, ya que esta orientación eliminará la probabilidad de que ocurran problemas con ellos. Con la aplicación de una buena orientación lograremos:

- 1) Ayudar a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, sus puestos y compañeros de trabajo.
- 2) Facilitar la seguridad de los nuevos empleados.
- 3) Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

## • PROCEDIMIENTOS PARA ORIENTAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS

- A) Presentarlos a sus compañeros de trabajo.
- B) Proporcionar la información acerca de la empresa, productos y/o servicios.
- C) Llevarlos a una visita por la planta.
- D) Informarles acerca del comedor, baños y estacionamiento.

## IV.6 CAPACITACION

La capacitación de los empleados, la podemos definir como el aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades para alcanzar y mantener un nivel aceptable de desempeño.

### - PROGRAMAS DE CAPACITACION

- 1) Por inducción
- 2) Hacia nuevas técnicas
- 3) Por equipo y procesos
- 4) Para desplazamiento tecnológico
- 5) Correctivo.

Los beneficios que podemos obtener de la capacitación son:

#### A) PARA EL SUPERVISOR

Cuando éstos participan en la capacitación de empleados, llegan a conocer mejor sus preocupaciones, aspiraciones y potenciales.

#### B) PARA LOS EMPLEADOS

Los empleados con capacitación, están más comprometidos con el logro de las metas de las empresas, son más confiables y requieren de menos supervisión, dándole más tiempo al supervisor para administrar.



### **C) PARA LA EMPRESA**

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, reducirá los costos de la empresa, y por consiguiente las utilidades serán mayores.

Para llevar a cabo una buena capacitación, es necesario definir primeramente los objetivos que integrarán las necesidades de los empleados y de la empresa, los cuales deberán ser tanto generales como específicos, tales como:

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

## V CASO PRACTICO

### V.1 PRESENTACION DEL CASO

La empresa a la cual se hará referencia en la presente exposición es una empresa de servicios, que se dedica a la venta y desarrollo de sistemas administrativos, soporte y mantenimiento a los mismos, asesorías a los clientes, venta de paquetes administrativos y venta de accesorios para computadora.

Esta empresa tiene aproximadamente 10 años de existir en el mercado y su giro principal, es la venta de los sistemas de Nóminas, Contabilidad, Cartera de Socios, Cartera de Clientes, Inventarios y Facturación, encontrándose entre sus clientes principales el 90% de los clubes deportivos del Estado, a parte de las empresas Nacionales, Transnacionales, Constructoras y Despachos Contables.

Esta es considerada pequeña empresa, y está integrada solamente por 8 empleados: El Gerente General y Administrativo, el cual tiene el título de Lic. en Administración de Empresas y es el dueño de la empresa, 2 programadores de sistemas, 1 asesor de sistemas, 2 personas que dan soporte a clientes (resuelven los problemas que se presenten en los sistemas adquiridos), una capturista y una secretaria.

Los problemas que presenta esta empresa son varios, y vienen desde la raíz, ya que a excepto del Gerente Administrativo, todos los otros puestos se encuentran en una misma jerarquía en el organigrama (VER ORGANIGRAMA NUM.1, PAG. 39). Como podemos observar, la empresa no está dividida en departamentos, por lo tanto, todo el personal tiene un sólo jefe que es el Gerente General, y todos los problemas y aclaraciones son tratados directamente con él, trayendo como consecuencia que él desatienda su trabajo, que es precisamente el de administrar la empresa.

Como la empresa cuenta únicamente con 8 empleados y el número de clientes es muy grande, no es fácil satisfacer las necesidades de todos los clientes. Esta es la clásica empresa que empezó hace 10 años con el personal ya mencionado, pero con un número pequeño de clientes de tal manera, que con los recursos humanos y materiales con los que se contaba, era posible satisfacer las necesidades de todos los clientes. Pero al pasar los años, este número de clientes ha ido aumentando y no es posible satisfacer sus necesidades con el mismo número de personal.

Esta es otra de las razones para que el Gerente Administrativo descuide su trabajo, para prestar servicio a los clientes a la hora que los soliciten (es una empresa que empezó pequeña, pero que ha ido creciendo, y no se quieren dar cuenta).

Otra de las repercusiones de la falta de personal, es que si llega a faltar algún empleado, otro tiene que realizar su trabajo, y aparte el trabajo de la persona que faltó, y por lo tanto, no se avanza como debería de ser.

El Gerente por su actitud y forma de dirigir, lo podemos clasificar dentro del liderazgo paternalista, y en el demócrata (estilo que no funciona aquí por diversos factores que veremos más adelante). En el estilo paternalista, porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos o amigos, les da toda la confianza del mundo y les permite ciertas libertades, como por ejemplo llegar más tarde sin llamarles la atención, e igualmente cuando necesitan irse más temprano, nunca les niega un permiso, pero toda esa amabilidad es con la finalidad de obtener lo que él quiere. Por ejemplo, ya que les da la libertad de llegar tarde, él puede detenerlos hasta las 10:00 P:M, y el empleado no siente la confianza para decirle que se tiene que retirar, ya que llegó tarde, y por lo tanto se va tarde, también le pide que trabaje los domingos, (con toda amabilidad y sin pagarles tiempo extra), no les proporciona las vacaciones cuando les corresponden argumentando que el trabajo se va a atrasar, no existen utilidades ni prestaciones, y el empleado por amistad no lo puede exigir.

El Gerente especifica a cada uno de los empleados cual es su trabajo, y no es de las personas que acostumbran a presionar, cada uno ya sabe sus funciones y cuando ha de cumplirlas, por eso mencionaba, que puede entrar dentro del estilo demócrata, con la diferencia que les indica las funciones pero no les proporciona los medios para cumplirlas, y esto trae como consecuencia un rendimiento muy bajo en la producción.

El ambiente de trabajo es agradable, ya que como los trata como un amigo, la convivencia y el medio en el que se desenvuelven es excelente, más bien parece una familia que una oficina. Pero los salarios son muy bajos, por lo tanto, ésta es una de las cosas que contribuyen a que la motivación sea mínima, y ¿Cómo pedirle un aumento?, si el empleado hace lo que el "quiere", y no se le presiona en ningún aspecto; ¿En que otro trabajo vas a estar con esa comodidad?. Por lo tanto, son comunes las siguientes reacciones del grupo:

- 1) Al principio sienten simpatía hacia él, pero cuando detectan su verdadera intención les antipatiza profundamente.
- 2) La iniciativa permanece estática, en espera de su reacción.
- 3) Sumisión por parte de los empleados y falta de desarrollo profesional.
- 4) Nadie desarrolla ideas positivas.

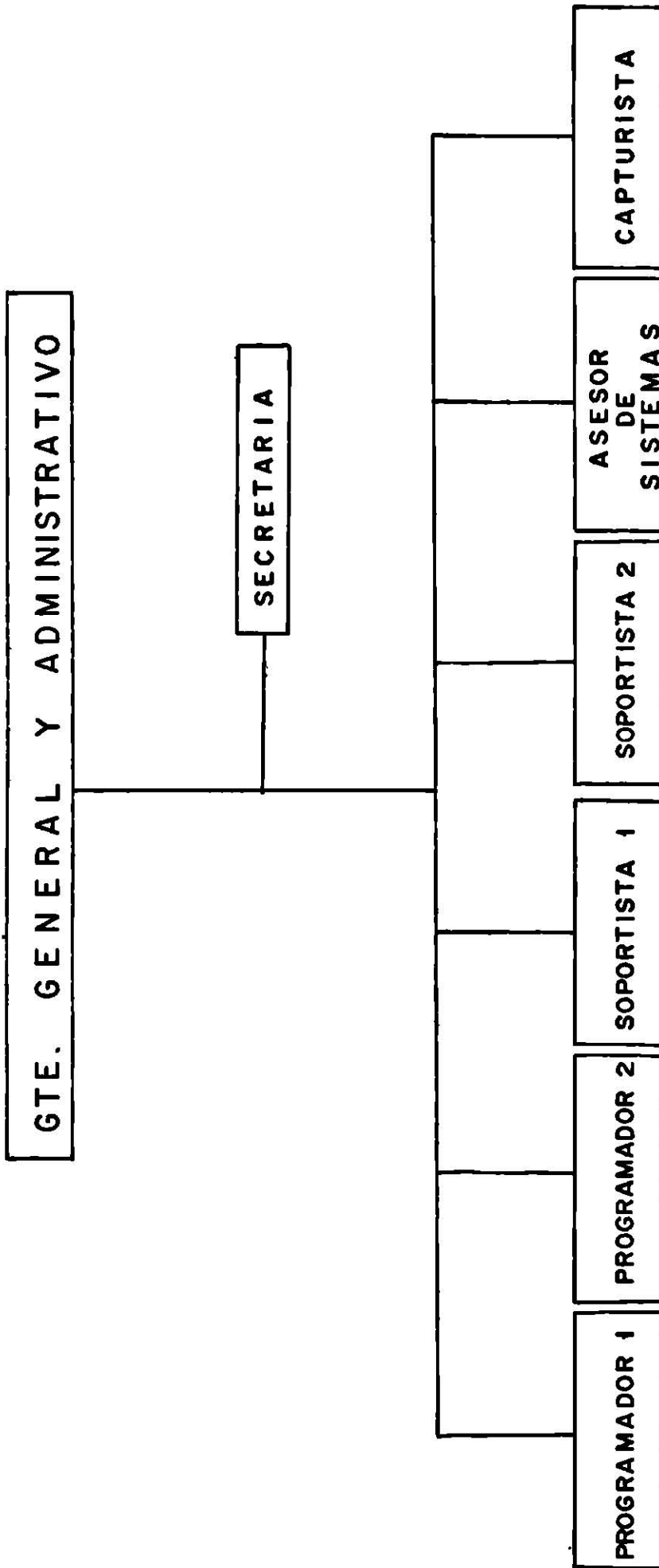
Ultimamente, el Gerente ha querido cambiar la situación de la empresa y convocó a todo el personal a una junta. En esta junta estableció un horario de trabajo, en el cual indicaba la hora de entrada, comida y salida, pidiendo a todos que se respetara ese horario, sobre todo la hora de entrada. También los empleados hablaron de sus inconformidades; propusieron que se contratara más personal, que se comprara más equipo para poder sacar el trabajo a tiempo. Al fin se llegó a un acuerdo: los empleados respetarían el horario de entrada, y el Gerente satisfecería sus necesidades.

Todo empezó bien, los empleados llegaban a la hora indicada y tomaban una hora para comer (antes eran 2 horas), pero el Gerente los siguió deteniendo a la hora de salida y tampoco resolvió las inconformidades citadas en la junta. Esto trajo como consecuencia que los empleados volvieran a los mismo: llegar tarde, y es que tomaron la siguiente actitud; "Si yo estoy cumpliendo con lo prometido, porque tú no tienes palabra y cumples lo que prometes", y es que una de las características que debe tener un administrador efectivo, es cumplir lo que promete, porque de lo contrario, se va perdiendo confianza y respeto hacia él. En realidad así fueron las cosas, porque en la primer junta todos los empleados hicieron sugerencias para el bien propio y de la empresa, pero al ver que nada de lo que se prometió se cumplió, en la junta posterior ya nadie opinó, solamente escucharon al Gerente en actitud pasiva, porque ya saben que de lo que se diga, nada se va a cumplir. O sea, se crean barreras en la comunicación que al inicio era efectiva (primer junta), y se pierde esa efectividad.

Como podemos observar, los problemas que tiene ésta empresa son varios, y aquí se han enunciado los principales, que son los siguientes:

- 1º) Mala administración de la empresa.
- 2º) Falta de recursos humanos y materiales.
- 3º) Falta de delegación de autoridad por parte del Gerente.
- 4º) Las actitudes del Gerente.
- 5º) El tipo de liderazgo.
- 6º) Motivación.
- 7º) Problemas de comunicación.

ORGANIGRAMA NUM. 1





## V.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

### ■ ALTERNATIVA NUM. 1

Como mencionamos en la teoría citada anteriormente, la administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan, y aquí el problema principal es la mala administración. Este problema puede ser corregido si se aplican los pasos del proceso administrativo: Primeramente se deberán planear los recursos humanos, materiales y técnicos, con los que se cuenta para lograr satisfacer uno de los principales objetivos de la empresa, que es el de dar la atención al cliente. Enseguida se deberá distribuir adecuadamente el trabajo entre el personal (Organizar), pero aquí se deberá solucionar otro de los problemas que es la falta de recursos tanto humanos como materiales, por lo tanto, el Gerente deberá seguir un proceso de Selección de personal y contratar el número suficiente de personas para atender a todos los clientes, de esta manera, se organizarían efectivamente todos los miembros de la empresa y podrían atender a todos los clientes obteniendo resultados positivos (Ejecución).

Finalmente, el Gerente solamente deberá vigilar lo que se está haciendo (Control), pero sin que el tenga que estar dando servicio a los clientes y se dedique únicamente a Controlar sin tener que Ejecutar, pero para que esto se logre deberá delegar autoridad, y como va a contar con más personal, deberá establecer departamentos en los cuales exista un jefe, y así las quejas, preguntas e inconformidades vayan dirigidas al jefe de departamento y no al Gerente directamente. La forma más óptima de establecer los departamentos la podemos observar en el ORGANIGRAMA NUM. 2, PAG. 43, porque hay que recordar que una de las características de la administración, es que esta se logra mediante los esfuerzos de otros.

El tipo de liderazgo que conviene aplicar, es el liderazgo situacional, como mencionamos anteriormente el Gerente aplica el estilo paternalista, pero este tipo de liderazgo va despertando resentimientos en los empleados, porque en realidad los está "explotando", ya que aprovecha todas las situaciones para sacar algo que lo favorezca a él. El liderazgo demócrata funcionaría siempre y cuando les proporcione los recursos necesarios, para que por su propia iniciativa puedan mejorar. Aunque es verdad que muchas veces es necesario ejercer presión para hacer trabajar a los empleados, esto con el tiempo no resulta efectivo. No está bien ser demasiado autócrata pero tampoco muy indiferente, ya que las reacciones de los empleados tienden a ser negati-

vas ante estos estilos de dirección. Por lo tanto, el mejor estilo de dirección es el situacional, en el cual el Gerente ajuste su conducta hacia los diversos comportamientos de los subordinados y a las situaciones que se presenten.

Para que los empleados avancen y mejoren por su propia iniciativa necesitan que el líder despierte motivaciones y éstas dependen de las recompensas recibidas, por lo tanto, el Gerente deberá aprender a motivar a sus empleados, pagándoles horas extras, respetando su horario de trabajo, proporcionarles las vacaciones cuando les correspondan, cumpliendo lo que promete, etc. Claro está, que tiene el derecho de exigir, pero el empleado necesita motivación para poder corresponder a esas exigencias.

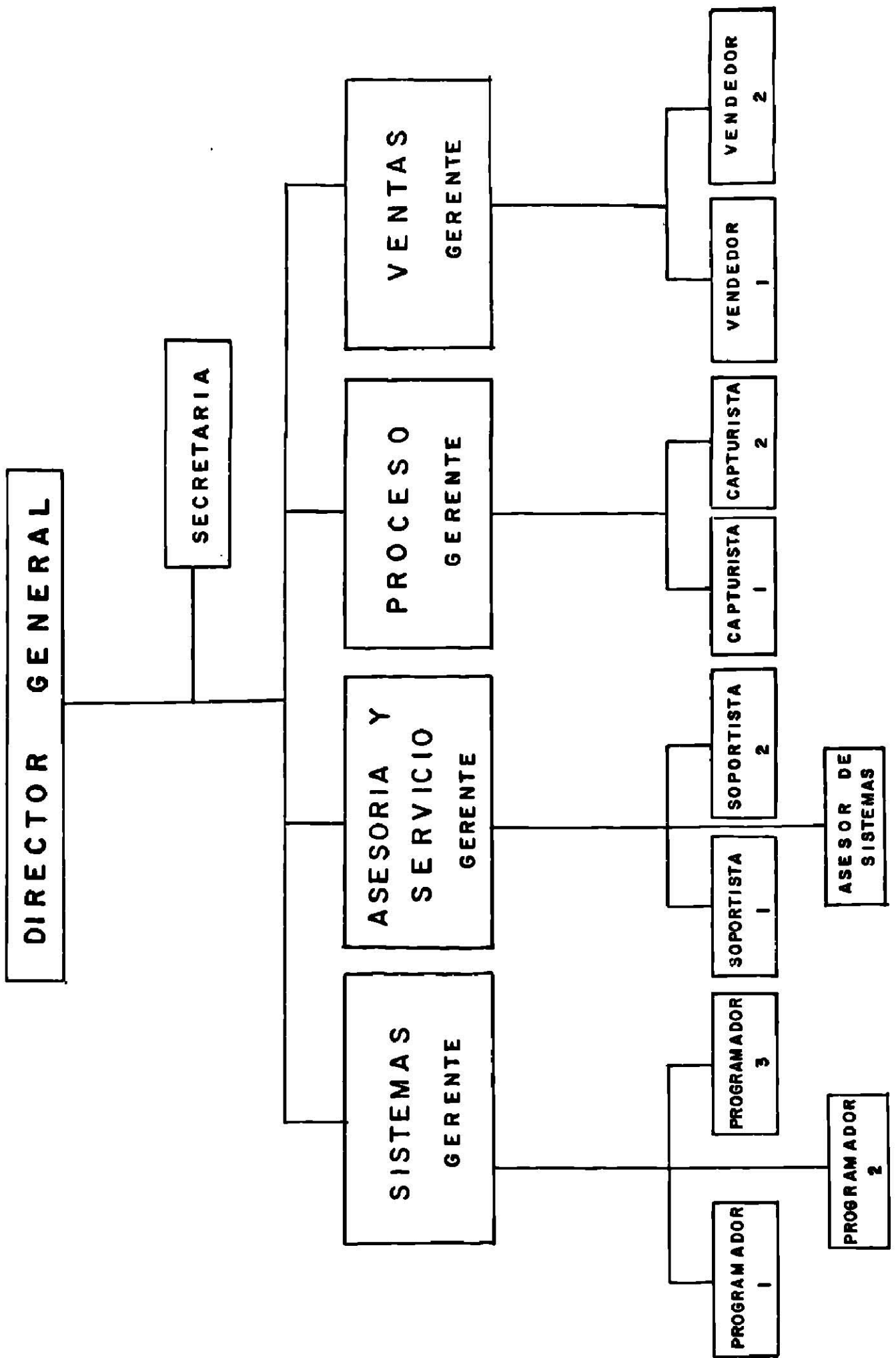
El Gerente deberá modificar sus actitudes y forma de pensar, y los empleados también, pero yo pienso que la actitud del supervisor trae como consecuencia la actitud de respuesta del empleado, ya que cuando la persona ingresa a un nuevo empleo, ésta es la que se va a adecuar a las normas del trabajo y no el trabajo a su forma de pensar. El Gerente deberá ganarse el respeto, confianza y aprecio de sus empleados, pero no con la intención de sacarles provecho, sino sinceramente, y así creará un clima de confianza en el que los empleados estén dispuestos a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y a la vez satisfacer los propios, y principalmente deberá estar preparado para cumplir su palabra a los empleados.

Con estas actitudes, la comunicación en la empresa tenderá a ser más efectiva, y se podrán romper las barreras ascendentes, que es el problema principal de comunicación.

## • JUSTIFICACION

Presento esta alternativa, ya que únicamente solucionando todos los problemas de esta empresa, es como llegará a tener éxito en el mercado. Los puntos de solución están basados en teorías que han sido comprobadas a través de los años y que en conjunto, han contribuido a que la administración sea efectiva.

Aunque sabemos que la aplicación del proceso administrativo no asegura que la empresa alcance el éxito total, si contribuye a que las irregularidades se detecten más rápidamente, y de ésta manera aplicar medidas correctivas.



## ■ ALTERNATIVA NUM. 2

Todos los problemas de esta empresa son una consecuencia de la falta de personal, por lo tanto, con la contratación de más personal se podrían establecer departamentos, (VER ORGANIGRAMA NUM. 2, PAGINA 43), en los cuales exista un jefe que se encargue de los problemas de su departamento, y los resuelva sin necesidad de que intervenga el Gerente, así el Gerente estaría delegando autoridad entre los jefes de los departamentos e intervendrá sólo en caso de ser necesario.

El que exista más personal en la empresa, le serviría al Gerente para dedicarse únicamente a su trabajo, que es el de administrar la empresa, de ésta manera el centraría toda su atención en la administración, detectaría los problemas que tiene la empresa y tendría más tiempo para buscar posibles soluciones.

## • JUSTIFICACION

Se presenta la solución de contratar más personal, ya que este problema es el que acarrea los demás, por lo tanto, al contratar más personal se satisfacerían muchas necesidades de la empresa.



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

- Marvin D. Dunnette  
Selección y Administración de Personal  
Ed. CECSA
  
- Fernando Arias Galicia  
Administración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas
  
- Enciclopedia de Administración de Personal  
Ed. Continental
  
- Manual de la Administración y Supervisión Efectiva de Personal  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
  
- Manual del Papel del Supervisor en la Industria  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
  
- Manual de Apuntes de Organización Industrial  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

" TODA EMPRESA DEBERA LOGRAR, O TRATAR DE LOGRAR, A TRAVES DE SUS MIEMBROS LA MAXIMA CALIDAD, Y UN AMBIENTE DE TRABAJO EN EL QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS TANTO DE LA EMPRESA COMO LOS DE LOS EMPLEADOS, YA QUE SI ESTA VA CRECIENDO EN LA MEDIOCRIDAD, LOS EMPLEADOS POR MUY EFICIENTES QUE SEAN, O SE SALEN A TIEMPO DE ESE AMBIENTE, O TERMINAN SIENDO UNOS MEDIOCREES ".

