

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



**LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR**

**P R E S E N T A**

**EDGAR IVAN DELGADO RODRIGUEZ**

**ASESOR:**

**ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ**

**CD. UNIVERSITARIA**

**DICIEMBRE DE 1997**



T

HF5549

D45

1997

C.1



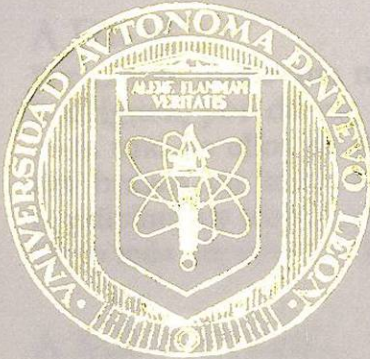


1080096963



# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



## LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

## TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA

EDGAR IVAN DELGADO RODRIGUEZ

ASESOR:

ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

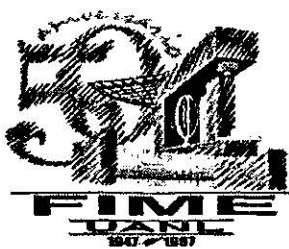
DICIEMBRE DE 1997



T  
5549  
D4  
1 7







## **AGRADECIMIENTOS:**

### **A DIOS...**

Por darme antes que nada la vida, por ponerme en la familia Delgado y también en los Rodríguez, por darme unos maravillosos hermanos y unos excelentes padres ya que de cada uno de ellos he aprendido todo lo que sé. Gracias Señor porque me has llevado en tus brazos en todo lo que va de mi vida, además te doy las gracias por todas las bendiciones y tropiezos que me has puesto para que empezara a madurar y saber que eres Tú lo más importante de la vida.

### **A MIS PADRES...**

Le doy gracias al Sr. José Guadalupe Delgado Gracia y a la Sra. Arminda Guadalupe Rodríguez de Delgado, porque con sus sacrificios, angustias, desvelos y preocupaciones han hecho posible de que yo esté en estos momentos tecleando mi tesina y poder recibirme de Ingeniero. Le doy mil gracias a mi madre por ser una buena administradora y por ser más que nada un ejemplo invaluable en mi vida y eso nunca podré pagarle.

### **A MIS HERMANOS, CUÑADOS Y CUÑADAS...**

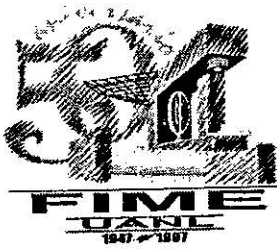
Por el apoyo moral y económico que me han dado para poder salir adelante en esta carrera que ha sido larga. Le doy las gracias a mis hermanos: Mirna, Sergio, Alex, Doris, Paty, Dino, Tony, Jamy, a mis cuñados: Miguel Tamez, Alberto Reyes, Carlos Leal, Armando Espinoza y a mis cuñadas: Queta, Magda, Sandra.

### **A MIS AMIGOS...**

Le doy las gracias por las muestras de cariño, comprensión, regaños y errores y gracias a todo eso he madurado, he corregido errores y he aprendido muchísimas cosas que me ayudaran para poder relacionarme con la demás gente.

GRIS te doy gracias porque me concediste tu más sincera amistad, tu tiempo y tu espacio, gracias a ti he aprendido muchísimas cosas. EDITH gracias por concederme la oportunidad de conocerte un poco más y contigo compartí muchísimas cosas que nunca se me olvidaran. ALDACO, gracias por ayudarme en la escuela y brindarme tu amistad. GABRIEL, hermano te doy especialmente las gracias por tu tiempo, y porque además eres la persona que más me ha ayudado a ser un verdadero amigo, gracias por el apoyo y más que nada por acercarme a DIOS nuestro Señor. MIGUEL, gracias por ser mi amigo y además de que eres mi sobrino eres de mis mejores amigos., gracias porque me has escuchado y has sabido que es lo más importante en la vida. CECY Y ADRIANA gracias por aceptarme como amigo, sé que aunque nos conocemos poco, llegaran a tener un espacio en mi corazón. MIRZA, gracias por las muestras de cariño que siempre recibí de tu persona y que el sentimiento que nos une es tal que a la vez nos separa. ING. LUPITA Y SILVIA, Gracias por los momentos de convivencia, cariño y apoyo, quiero decirles que son un ejemplo a seguir.

Gracias a todos ellos por hacerme comprender la palabra AMISTAD.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

## A MIS SOBRINOS...

Por ser como son cada uno de ustedes, Miguel, Arlae, Alan, Dulce, Nayeli, Lupita, Alex, Damian, Lupita, Tania, Albertito, Yaresi, Karlita, Sugeidy.

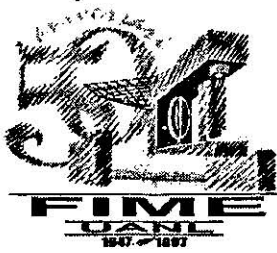
## A MI DEMÁS FAMILIA...

Ambrosio Rodríguez, Gloria Guerra, Marla Rodríguez.

!!! GRACIAS A TODOS USTEDES POR TODO LO QUE ME HAN AYUDADO Y SI FALTA ALGUIEN A QUIEN AGRADECERLE LE PIDO MIL DISCULPAS !!!

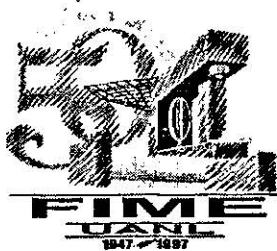
MIL GRACIAS... Y QUE DIOS LOS BENDIGA AHORA Y SIEMPRE.



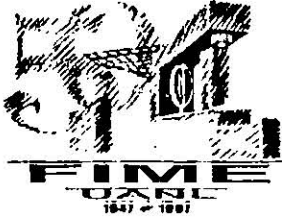


## ÍNDICE

Introducción.	5
Historia de la Administración.	6
<b>CAPÍTULO 1. El proceso Administrativo y el singular papel del Supervisor en la Organización.</b>	<b>8</b>
Breve historia de la administración.	9
¿Que es administración?.	9
Principales impulsores de la administración.	9
Administración como ciencia o como arte.	11
Conocer el proceso administrativo.	11
¿Que es un supervisor?.	18
Habilidades del supervisor.	21
Funciones del supervisor.	23
Actitudes apropiadas del supervisor	24
Resumen.	25
<b>CAPÍTULO 2. Comprensión y Desarrollo en un estilo de Liderazgo.</b>	<b>30</b>
¿Que es un líder?	31
Los líderes como individuos que discriminan.	32
Evolución de los estilos de liderazgo	32
Cambio de actividad en el lugar de trabajo	33
Rejilla administrativa	34
Tipos de líderes.	36
Cual es el líder efectivo?	42
Liderazgo situacional	43
Preguntas que debe hacerse el líder efectivo?	45
Reflexión. (seis puntos importantes).	46
<b>CAPÍTULO 3. Teoría de la Motivación.</b>	<b>48</b>
¿Que es la teoría de la motivación?	49
Investigación acerca de la motivación.	50
Presentación de la teoría de motivación	50
Factores motivacionales	51
Investigación de la teoría de motivación-higiene	56
Resultados de la teoría	57



<b>CAPÍTULO 4. Mejoramiento de la Comunicación entre Supervisores, sus Empleados y sus Jefes</b>	<b>61</b>
¿Que es la comunicación?	62
Barreras de la comunicación.	64
Canales formales e informales.	69
Uso del vocabulario y la transmisión.	73
Hábitos recomendables	74
Lo que se debe comunicar a los empleados	74
Los diez mandamientos	76
<b>CAPÍTULO 5. Selección, Orientación y Capacitación de los Empleados</b>	<b>77</b>
¿Que es una entrevista?.	78
Técnicas de la entrevista.	79
Preparación de entrevista.	80
Conducción de una entrevista exitosa.	82
Peligros que se deben evitar al entrevistar.	83
Orientación de nuevos empleados.	84
Capacitación y desarrollo de empleados	86
Beneficios de la capacitación	87
Elaboración de un programa de capacitación.	88
<b>CAPÍTULO 6. Caso práctico de una mala administración en una empresa.</b>	<b>90</b>
Breve historia de la empresa	91
Personas involucradas	92
Resumen del problema	93
Tres alternativas de solución	95
<b>INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA VIDA</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>100</b>



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

## INTRODUCCIÓN

Millones de mujeres y hombres de todo el mundo pasan su existencia trabajando como gerentes de organizaciones. Enfrentan innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podrían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo de grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de la administración ha cobrado cada vez más importancia.

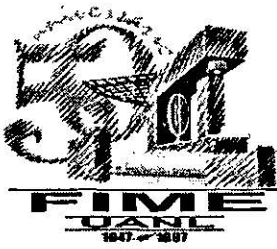
Con el paso del tiempo se ha reconocido que la supervisión de personal es el elemento clave de la administración de toda empresa; pequeña, mediana o grande, y no solo en una empresa es importante, ya que con el diario convivir con las personas nosotros mismos crecemos y vamos aprendiendo de las distintas cualidades, caracteres o puntos de vista de cualquier persona y todo esto nos ayuda a ampliar más nuestra experiencia en relaciones humanas.

Por conclusión hablemos del recurso humano como el “elemento clave” en una organización porque de la buena dirección, motivación y comunicación que se tenga con las personas, la administración obtendrá los mejores resultados.

En el capítulo número uno veremos el proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización, en el capítulo número dos encontraremos la comprensión y el desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo, en el capítulo número tres encontramos la teoría de la motivación, en el capítulo cuatro se describe el mejoramiento de la comunicación entre los supervisores, sus empleados y sus superiores, en el capítulo número cinco la importancia que tiene la selección de personal para cualquier organización, y por último en el capítulo número seis encontramos un caso práctico de una mala administración en una empresa y cuáles son sus consecuencias.

El propósito de esta tesina es promover la excelencia de todas las personas en las organizaciones, pero especialmente de los administradores, de quienes aspiran a serlo y de otros profesionales.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

### HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos remotos de los relatos judeocristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el “manejo” de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de arcas, gobernar ciudades y ganar guerras.

Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia y Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena administración en la conducción de sus asuntos políticos, en la construcción de caminos y estructuras masivas y el desarrollo de sistemas elaborados de contabilidad.

La práctica administrativa en los negocios, en el gobierno y la iglesia permaneció bastante estable a través de los siglos hasta mediados del siglo XVIII. Con el nacimiento de la revolución industrial en Inglaterra se iniciaron los primeros experimentos científicos en la práctica de la administración.

Entre las principales corrientes de pensamientos administrativo, están las desarrolladas por TAYLOR, FAYOL, GANTT, ELTON MAYO Y SUS SEGUIDORES.

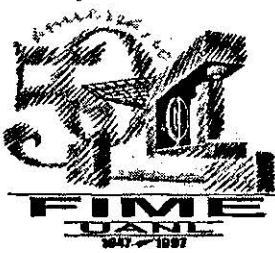
Se debe recalcar que la administración como área específica de estudio se inicio a fines del siglo pasado con la revolución industrial, surgiendo como integrante del sistema económico capitalista con el propósito fundamental de incrementar las utilidades de las organizaciones industriales.

### ANTECEDENTES:

Con el paso del tiempo se fueron perfeccionando las técnicas de Administración hasta llegar a la determinación de los principios básicos donde se establece que el elemento humano es el más importante que existe.

Enseguida veremos un breve descripción de la evolución de la Administración, donde mencionamos a tres personas que hicieron contribuciones importantes.

A HENRY FAYOL (1841-1925) Se le considera el padre de la administración moderna. Fue el quien desde 1916 hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes etapas: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar. Es por eso que a partir de él comienza la sistematización de las funciones de la administración. Antes una sola persona se encargaba de todas las funciones del administrador. A esta persona se le reconocía como capataz; ya que si a un trabajador se le encomendaba una tarea y este no hacia el trabajo que se indicaba, el trabajador se le sometía a castigos.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Con FREDERICK W. TAYLOR. La industrialización puede describirse como el proceso mediante el cual una nación aprende a crear más cosas materiales con los esfuerzos de menos trabajadores, es precisamente la época de la revolución industrial.

TAYLOR realiza el estudio de tiempos y movimientos, donde divide una tarea en elementos básicos y determina el tiempo que cada uno debe realizarse. Y aunque el estudio de movimientos fue desarrollado por Frank y Lillian Gilberth, cuyo estudio consistía en introducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial, para ello multaba a quien solo rendía abajo de la cuota determinada y recompensaba a quien superaba, TAYLOR lo combinó con el estudio de tiempos y es aquí donde se construye el intento de lo que ahora se conoce como el departamento de personal.

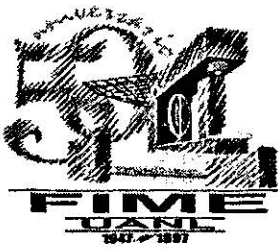
La gran desventaja de este enfoque científico era que deshumanizaba al miembro de la organización. Se suponía carente de emociones y capaz de ser científicamente manipulado, como las máquinas. Se consideraba al trabajador como un factor de producción parecido a una máquina, como una "cosa" que maximizaba el salario; y por lo tanto los costos.

A diferencia de TAYLOR, ELTON MAYO introduce el valor de las Relaciones Industriales o Humanas y los principios de organización.

MAYO afirmaba que la organización era algo más que una estructura formal o de arreglo de las funciones, y la administración efectiva implicaba la dirección de las personas, no la manipulación de "robots". En consecuencia una producción más elevada no se lograba necesariamente por medios de incentivos financieros positivos o con el mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo; sino con un trato humano hacia los trabajadores.

Nos damos cuenta que el primer elemento en el ambiente de una organización la constituyen las personas. Sin personas que interactúen y hagan el trabajo de esta, en realidad no existiría.

Con esta breve descripción de la evolución de la administración concluimos que después de establecer las funciones básicas de la administración, el factor más importante para la Organización es el recurso humano.



# CAPÍTULO 1

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.**

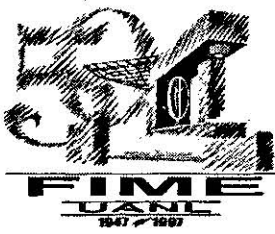
### **OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

---

---

1. ¿Que es la administración?
2. Conocer el proceso administrativo.
3. Conocerá las cuatro actividades del proceso administrativo.
4. Conocer que es un supervisor.
5. Conocerá las principales funciones del supervisor, sus habilidades y sus actitudes.
6. Como ser un supervisor efectivo.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

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

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deben de ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva. A lo largo de la vida se observa o se experimenta los efectos de la buena o mala administración.

La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones, es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Si no se toma en consideración esa unicidad, es posible que la aplicación de una administración que funciones en un medio ambiente o 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 la misma cantidad y calidad de capacitación, ¿llegaran todos al mismo nivel de habilidad?, ¿que es lo que diferencia a un jugador exitoso de un jugador promedio?, ¿la suerte a caso, es una determinante?, ¿o la ambición tal vez?, o el ¿impulso?. Pueden ser todas esas cosas pero en mayor medida es cuestión de comprender sus habilidades bajo diversas condiciones y situaciones, y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en practica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

veremos a continuación una serie de definiciones de administración:

La administración la actividad por la cual se obtiene determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de todos.

GEORGE R. TERRY.

La administración es lograr que se hagan las cosas mediante otras personas , además es un proceso muy particular, consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

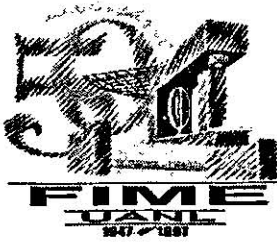
FREDERICK TAYLOR.

La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

ARIAS GALICIA.

La administración es el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.

KOONTZ O'DONNELL.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

- ✓ Es la actividad de realizar lo mejor posible el proceso o la meta planeada con anterioridad, bajo un estricto control para llegar a el objetivo.
- ✓ Es diseñar y mantener un ambiente interno propicio para que la gente trabaje unido y en forma eficiente.
- ✓ Es la combinación más efectiva de dinero, gente y máquinas para lograr un objetivo predeterminado.
- ✓ Es la actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y eficientes.

Por lo tanto Administración es lograr un objetivo o meta siguiendo métodos o procedimientos que aprovechen los recursos con los que contamos. Con estas definiciones podemos afirmar la importancia que esta tiene, y depende de las personas a la que se le encomienda esta actividad. De ahí que existen buenos y malos administradores; y no una BUENA o MALA "ADMINISTRACIÓN"

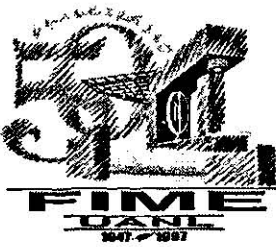
### CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

- ☞ Se dice que es intangible; ya que su sola presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
- ☞ Es una actividad, no es una persona o cosa.
- ☞ Ofrece la oportunidad de ejercer un verdadero impacto en la vida humana. La administración influye en su ambiente para mejorar las actividades y logros pendientes, para estimular a hombres, mujeres; hacia mejores cosas para hacer que ocurran cosas favorables.
- ☞ Persigue un propósito. Un requisito para la administración es tener un objetivo.
- ☞ Los que la practican no son necesariamente los dueños de la empresa, sino solamente administradores.

Un ejemplo que podemos mencionar de Administración es cuando planeamos cada uno de nosotros lo que vamos a hacer en un futuro, y de ahí se establecen metas a corto plazo y largo plazo, las primeras nos sirven para medir cuanto nos falta para alcanzar el objetivo trazado con anterioridad.

Así todas nuestras acciones giran en torno a lo deseado, y podemos efectuar correcciones si así lo requieren. Entonces decimos que la Administración es un termino universal ya que se puede practicar en cualquier circunstancia.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

## ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA O COMO ARTE

Se ha dicho que la administración es un arte que lucha por convertirse en ciencia. Otros sostienen que el estudio formal de la administración principio como una ciencia, en realidad la administración es un disciplina ecléctica con elementos de ciencia y del arte.

### LA ADMINISTRACIÓN COMO UNA CIENCIA

La ciencia de la administración es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades relativas a la administración.

La ciencia de la administración no es tan amplia o tan exacta como la ciencias físicas, como la química o las matemáticas. lasa ciencias físicas tratan con entidades no humanas, y es la inclusión del elemento humano lo que hace que surjan dudas en algunas mentes respecto a la calificación de la administración como ciencia pura.

### LA ADMINISTRACIÓN COMO UN ARTE

El arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño. El arte de la administración implica visualizar un todo ordenado a partir de partes caóticas, comunicar la visión y alcanzar el objetivo es el “arte de las artes”, porque organiza y utiliza el talento humano.

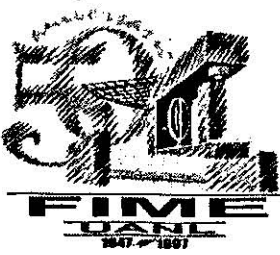
Si la ciencia le enseña a uno a conocer, el arte le enseña a hacer, los gerentes tienen que conocer y hacer cosas con eficiencia y efectividad para tener éxito, de manera que son ciertamente una combinación científica y artística única en la práctica.

Podemos concluir que la administración como una práctica o actividad es un arte; el conocimiento organizado que sustenta la práctica puede denominarse ciencia. En este contexto ciencia y arte no se excluyen mutuamente, sino que se complementan.

### FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En el proceso administrativo se identifican cuatro fases que son:

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Control



**PLANEACIÓN:**

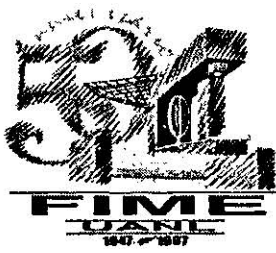
La primera fase del proceso administrativo es la planeación que es la determinación de objetivos y cursos de acción que deban tomarse; como por ejemplo las reglas, los procedimientos, los presupuestos, los programas, las estrategias, los métodos, las políticas, los estándares, etc.

A esta fase y a la fase de control se les conoce como los hermanos siameses de la administración; ya que en la fase de control se verifica que lo planeado se este llevando a cabo correctamente. La planeación y el control son interdependientes. El control depende directamente de lo que se planeo y como se planeo.

La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Esta compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.

Representa el destinar pensamientos y tiempo ahora para una inversión en el futuro. Planear es decidir por anticipado lo que se va a hacerse.

“La planeación es escoger, relacionar hechos para prevenir y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr los resultados deseados”. Es el proceso



SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr objetivos.

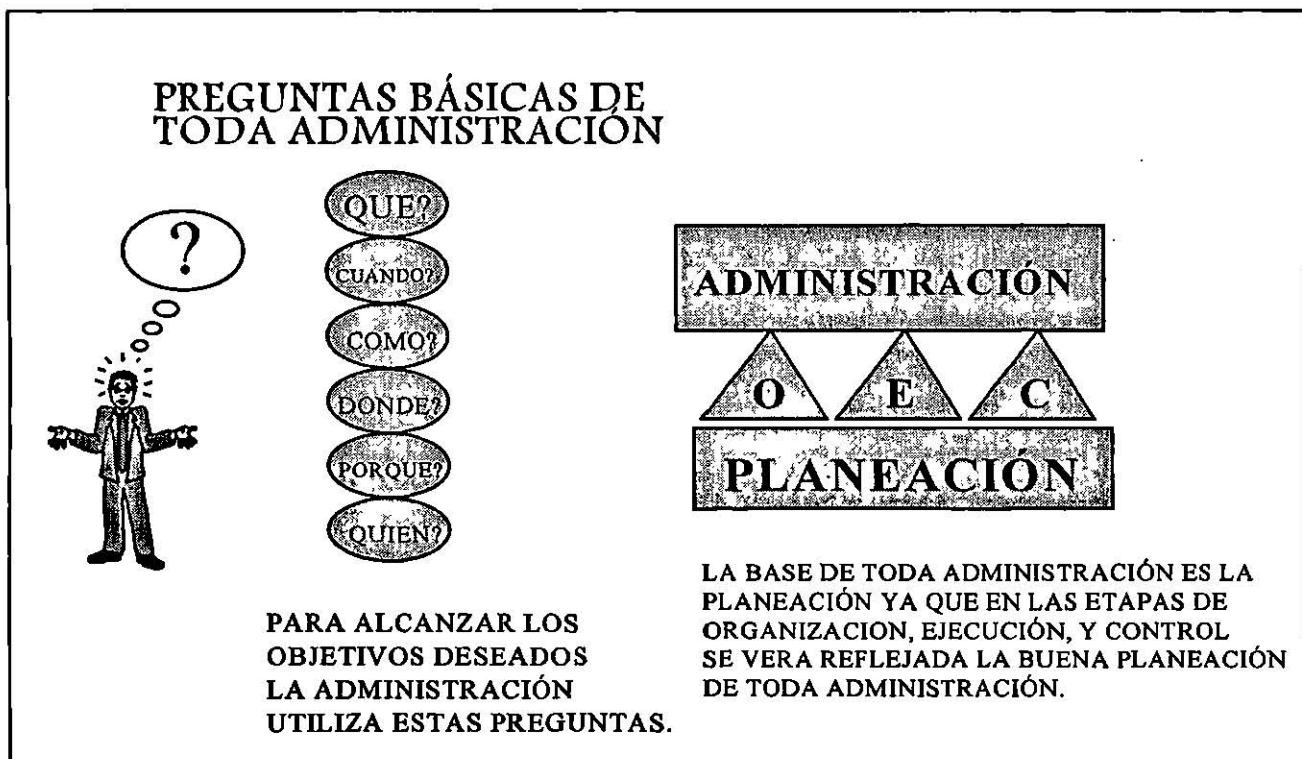
En esta fase también se establece los objetivos, que son las metas que se fijan y que establece el campo de acción definitivo y proporciona el camino a seguir al jefe.

EXISTEN TRES TIPOS O CLASES DE OBJETIVOS:

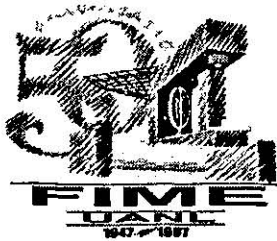
**ECONÓMICOS**, Son los objetivos que se refieren a la obtención de bienes materiales o dinero.

**SOCIALES**, Son los objetivos que proporcionan bienestar a los empleados o el mantener una empresa en marcha para generar trabajo a sus empleados.

**FILANTRÓPICOS**, Son los objetivos que tiene relación con el establecimiento de funciones para investigaciones científicas o de servicio.



Después de mencionar los puntos que se establece en esta fase del proceso administrativo, se deduce que la base para administrar una empresa es la PLANEACIÓN ya que en ella se determinan los hechos a futuro.



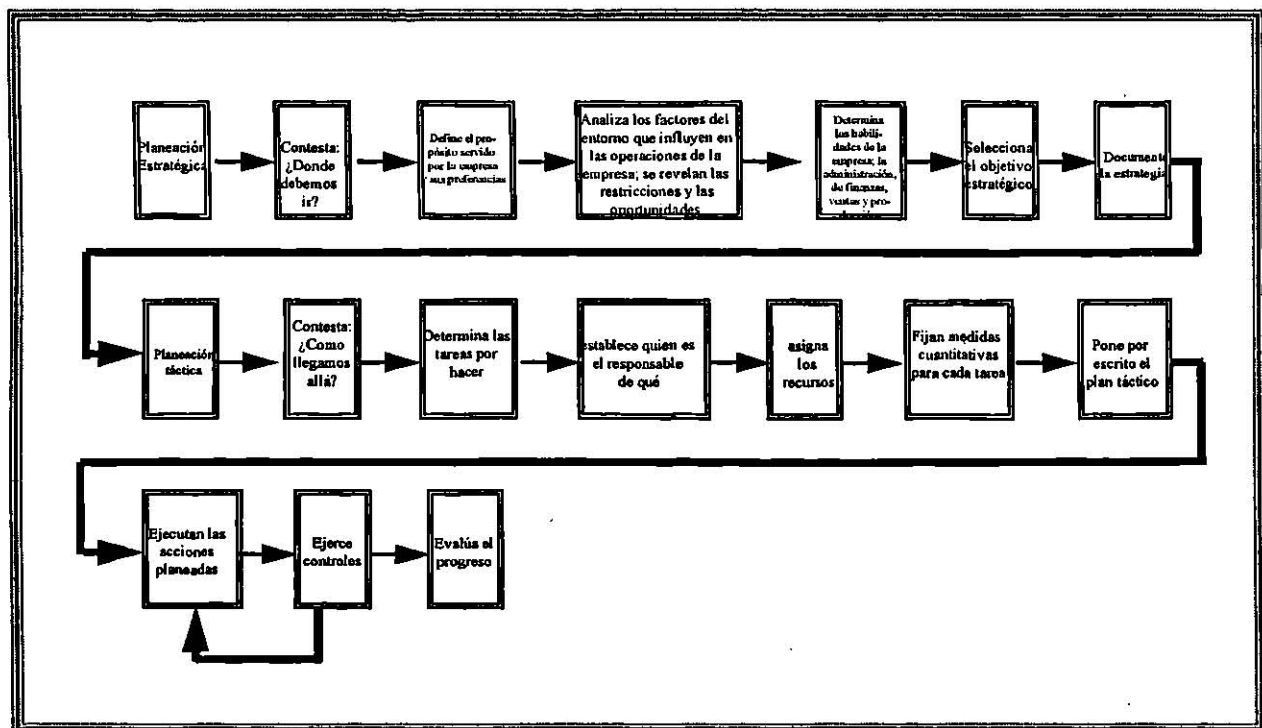
### VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- Requiere actividades con orden y propósito.
- Señala las necesidades de cambios futuros.
- Contesta a las preguntas “y que pasa si...”
- Proporciona una base para el control.
- Estimula la realización.
- Obliga a la visualización del conjunto.
- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones
- Ayuda al gerente a obtener status.

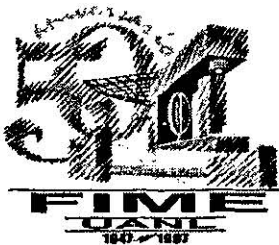
### DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- La planeación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros
- La planeación cuesta mucho.
- La planeación tiene barreras psicológicas.
- La planeación ahoga la iniciativa.
- La planeación demora las acciones.

## CICLO DE PLANEACIÓN PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA







**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

**ORGANIZACIÓN:**

Ahora hablemos de la organización que es la distribución del trabajo entre el grupo, estableciendo la autoridad necesaria, esto es, los tipos de autoridad, la delegación de autoridad y el manejo de grupos.

Aquí es importante establecer los niveles de autoridad o jerarquías que existirán, estableciendo las relaciones de conducta entre las personas, su trabajo y sus lugares de trabajo. Es en esta etapa donde se determina que la autoridad es la facultad de ordenar y la responsabilidad es cumplir con lo asignado.

El papel del supervisor es difícil ya que se encuentra entre lo que exige la dirección por encontrarse en un nivel más alto y lo que les piden los trabajadores, el lugar del supervisor por lo tanto es intermedio.

**EJECUCIÓN:**

Ya que ha quedado claro la meta de la empresa, y quienes serán los que la llevaran a cabo, la tercera fase del proceso Administrativo es la Ejecución, que es la práctica puesta de tareas para realizarlas con entusiasmo y donde se desarrollan los puntos más importantes en Recursos Humanos que son:

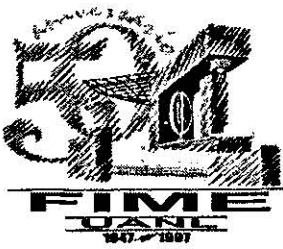
- 1.- COMUNICACIÓN
- 2.- LIDERAZGO
- 3.- MOTIVACIÓN
- 4.- OTROS

Es en esta fase donde se deben tratar a los individuos como personas, estimulando su crecimiento y desarrollo; y reconociendo el trabajo bien realizado. Es también aquí donde con una buena comunicación se pueden evitar problemas.

Algunos factores que intervienen para la fase de Ejecución se lleva a cabo de la mejor manera posible son los que salvaguardan el bienestar del trabajador, como por ejemplo: la seguridad en el trabajo, que el trabajador este protegido de peligros, que las condiciones de trabajo sean agradables, que se tengan horarios razonables de trabajo y un pago justo, así como también que se reconozca su labor y que el trabajador realice su propio potencial.

Hace algún tiempo los supervisores podían darse el lujo de utilizar "métodos" de represión en contra de los trabajadores, al no realizar eficazmente su labor, se ridiculizaba delante de las demás personas, la actitud que adoptaba el trabajador era de "si jefe" y aprecian tener un mayor grado de tolerancia hacia los estilos negativos de dirección de la "nueva raza" de trabajadores. Los trabajadores que se formaron en la época de 1930, tendieron a ser más conscientes de la seguridad que muchos de los trabajadores de hoy, los trabajadores del presente tienden a estar mucho más interesados en tener un trabajo que sea satisfactorio. En consecuencia, el entendimiento de la motivación y de las necesidades humanas, pueden aumentar la habilidad de un supervisor para dirigir a los empleados.

Se ha reconocido que a los trabajadores además de la remuneración económica que perciben; tienen otros factores motivacionales, un enfoque más moderno a la supervisión hace un uso mayor de varios factores positivos, como el reconocimiento, los elogios, la condición y la responsabilidad y afirma que todas las personas tienen necesidades, pero se reconoce que no todas las personas le dan el mismo valor o prioridad a los objetivos que satisfacen sus necesidades.



Todos tenemos necesidades de alguna clase, necesidad se refiere a una condición de carencia, esto es algo que falta en la situación del individuo. Ese algo podría ser fisiológico, social, psicológico o egoísta.

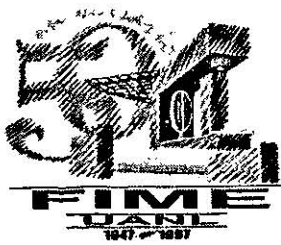
MASLOW caracterizó las necesidades humanas en orden de prioridad ( o de jerarquía ) Maslow creía que debía ser satisfecho en cierta forma cada nivel de necesidades antes que adquiriera importancia el siguiente nivel.

Las primeras necesidades que debe cubrir el ser humano son las necesidades FISIOLÓGICAS, como son las necesidades fundamentales para sostener la vida. Como por ejemplo: alimento, aire, agua, habitación, etc. Es decir son necesidades mínimas para sobrevivir.

Enseguida reconoce las necesidades de SEGURIDAD que consiste en la necesidad de esta libre del miedo, del peligro físico, la seguridad de pertenecer a un medio predecible, como por ejemplo: la necesidad de cubrirse con las inclemencias del tiempo con un techo seguro, la necesidad de la ropa, la necesidad de la seguridad en el trabajo, esto se refiere a tener un trabajo estable, etc.

## ESCALA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

La necesidad de **AFILIACIÓN**, MASLOW lo acomoda en la tercera posición y consiste en la necesidad de ser querido por los demás. Esto es pertenecer a un grupo diferente al familiar.

Después de pertenecer a un grupo de individuos tiene la necesidad de estima tanto de si mismo como reconocimiento por parte de los demás. En otras palabras es la valoración de nosotros mismos, conociéndonos, queriéndonos y la necesidad de respeto, prestigio, estima de la gente que nos rodea.

La **AUTORREALIZACIÓN** o la necesidad de desarrollar el máximo potencial que cada uno tenemos. Por mencionar algunos de los conocimientos que cada uno poseemos. son todas esas aspiraciones, sueños, metas personales que cada uno tiene para realizarse por completo.

Aunque no todas las personas dan la misma prioridad a las necesidades, el estudio de MASLOW nos da una guía para determinar los factores motivacionales a emplear en cada persona.

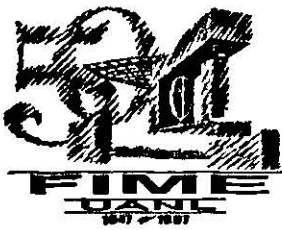
Por conclusión la jerarquización de estas necesidades fue hecha pensando que para llegar a autorrelizarte, necesitabas antes que nada comer, vestirte, etc. Al igual pasa con las necesidades de seguridad, afiliación. Esto no significa que para autorrelizarte debiste haber cumplido las otras cinco necesidades, porque hay personas que encuentran la autorrealización sin tener siquiera una casa donde vivir, esto es dependiendo de la vida que tenga cada persona.

## **CONTROL**

La cuarta y ultima fase del proceso administrativo es el control de las actividades para conformarles con los planes, en esta función quedan comprendidos: el control de inventarios, de producción, calidad, de presupuesto, de sueldos y salarios, entre otros.

Este tipo de control se lleva a cabo mediante reportes, gráficas, observación directa y entrevistas. También se controlan en esta etapa los factores sujetos a cambio como son el uso del tiempo, la calidad y el costo.

Por lo tanto el control nos sirve para visualizar aciertos y/o corregir errores o desviaciones en cuanto a lo planeado. se dice que el proceso administrativo en sus cuatro fases es un ciclo que nunca termina, porque con el control visualizamos los errores, que se tuvieron, luego se vuelve a planear para que no vuelvan a ocurrir e inicia de nueva cuenta el ciclo.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

## EL SUPERVISOR

Dado que el origen del supervisor nació a partir de la división de trabajo, esto ha llevado a que las organizaciones cada persona desempeñe un papel más o menos definido, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior y quienes se encuentran en las inferiores.

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

La palabra SUPERVISOR, proviene de dos vocablos latinos que significan “sobre” y “ver” de aquí que un supervisor es comúnmente llamado o descrito como aquel que esta por encima de los trabajadores. Por lo tanto es todo aquel que tiene personas bajo sus ordenes a desempeñar de manera efectiva seis papeles importantes:

- Guía e instructor de sus empleados
- Ejecutor de ideas
- Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel
- Subordinado de su propio jefe
- Medidor, ante los niveles superiores, de sus subordinados
- Representante del patrón.

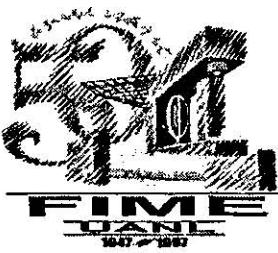
En términos generales se les considera supervisor a las personas que supervisan a otras en forma directa. La supervisión de personal es una parte vital en el proceso administrativo, los supervisores son administradores, sin embargo, a niveles superiores de la organización es frecuente observar la utilización del título de administrador.

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

La diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador no solo se centra alrededor de las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, maquinas sistemas tanto internos como externos de la organización. La principal función del supervisor es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas implícitas de la organización.

La supervisión es sin lugar a dudas el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad, la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié, además son el enlace entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

relaciones interpersonales se ven afectados en diversos grados por la relación que tenga con los supervisores inmediatos.

Cuando los empleados desarrollan actitudes indeseables hacia otros, eventualmente se presentan algunos efectos adversos sobre la cooperación y la productividad, por lo tanto, los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visual sobre la productividad y responsabilidad de la empresa.

Se debe reconocer las tremendas exigencias que se hacen a los empleados que actúan como supervisores dentro de las empresas, ya que se ha probado que este tipo de actuación puede provocar muchas tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental.

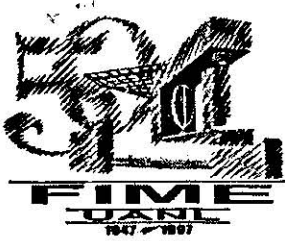
Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Colocar a un empleado en el puesto de supervisor sin el beneficio de la capacitación es incitar la ocurrencia de los problemas asociados con la inhabilidad para manejar la tensión.

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

En teoría el supervisor tiene la posibilidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados. Sin embargo no es raro que las decisiones tomadas por ellos se vea 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 de trabajo. A pesar a estas 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.

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 en asesoría. Si los supervisores actúan solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de estos para alcanzar los objetivos trazados, y si actúan solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa. Por lo tanto los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

Se debe seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y muy peligrosa. Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o

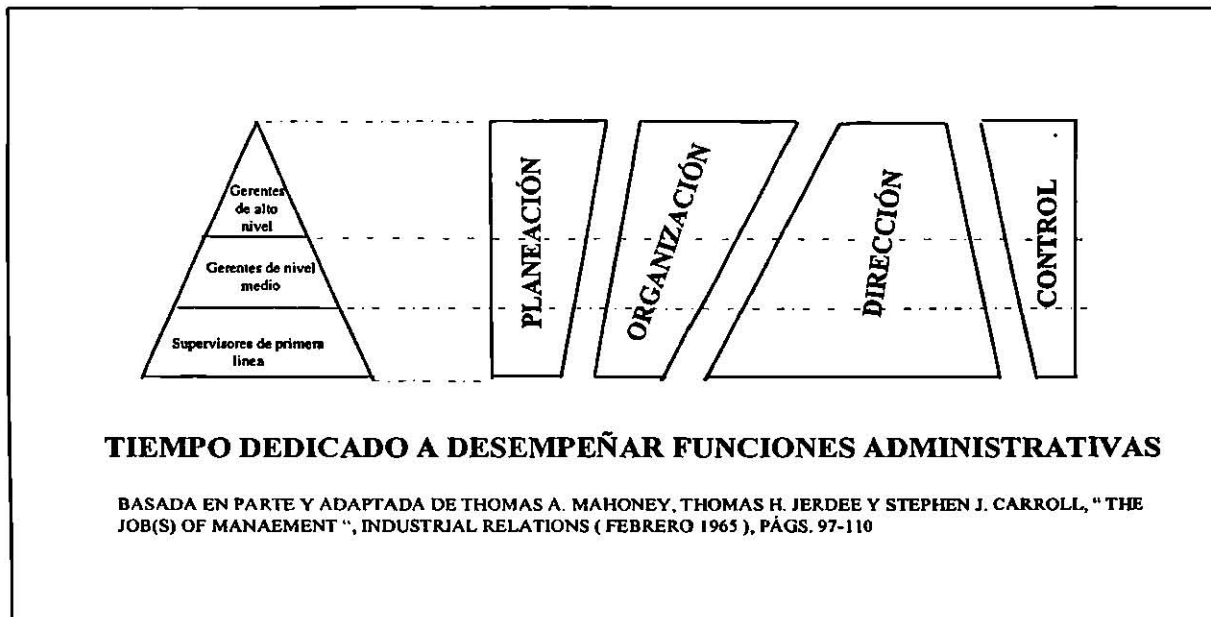


# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

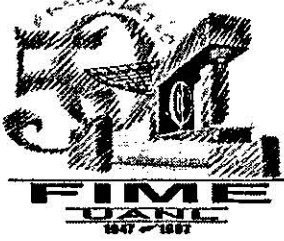
posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentren que serlo es bastante diferente a ser un solo empleado y debido a que carecen de habilidades necesarias o que no se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal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

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



En Estados Unidos se han hecho innumerables encuestas de los tipos de supervisores y los malos métodos en el ejercicio de esta actividad, se han hecho listas que reflejan los resultados obtenidos en la practica de estos métodos. Existen siempre en tales ocasiones la tendencia a incluir en esas listas de ejemplos muchos caso de malos supervisores es decir, existe la tendencia a personalizar. Estos caso no vienen en orden especial, pero la enumeración se asemeja a lo siguiente

1. Represiones en voz alta en presencia de los demás.
2. Favoritismo hacia ciertos individuos del grupo de trabajo.
3. Conocimiento insuficiente del trabajo.
4. Escasa instrucción.
5. No dar a conocer la fecha o la hora para terminar una labor.
6. Convertir a los empleados en víctimas expiatorias de los errores del supervisor.
7. Negarse a reconocer sus equivocaciones.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

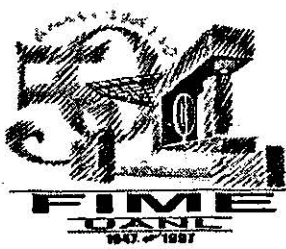
8. Negligencia en dar apoyo al grupo.
9. Ser quisquilloso; hallar defectos en todo lo que su gente hace.
10. Fisgopervisión: entremeterse siempre en asuntos personales.
11. Supervigilancia, exagerar la vigilancia en las labores del personal.
12. No querer o no saber delegar la autoridad.
13. No tener plena confianza en su grupo.
14. Murmurar de un empleado
15. Omitir el reconocimiento de méritos.
16. No proporcionar a su personal los materiales o facilidades.
17. La casi imposibilidad de llegar a decisiones rápidas.
18. Tratar a su gente como inferiores.
19. Nunca dar la oportunidad a su personal que reconozcan sus méritos.
20. El supervisor que jamás permite que su gente olvide que es él el que manda.

### HABILIDADES:

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

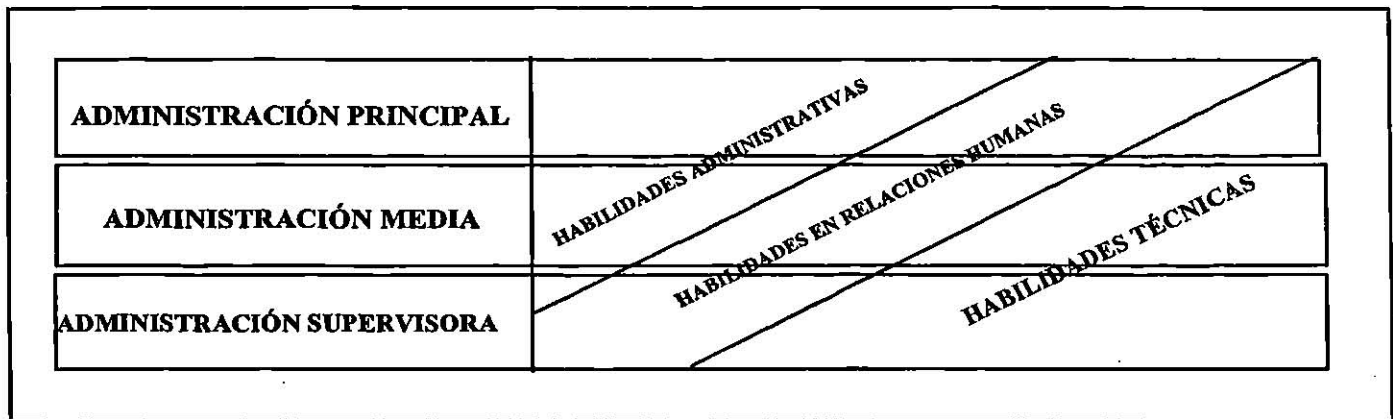
Dentro de la administración se requieren tres tipos de habilidades que son:

- ☆ **Habilidades técnicas.** Como supervisor usted necesita los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar eficazmente las tareas o tipos de actividades particulares relacionados con su puesto.
- ☆ **Habilidades en las relaciones humanas.** Esto incluye la interrelación refinada tanto de su grupo de trabajo como sus propios jefes. Por desgracia, la habilidad de administrar y trabajar de manera efectiva con los subordinados y con los otros gerentes aun esta ausente en muchos supervisores.
- ☆ **Habilidades administrativas.** La mayoría de los supervisores tienen necesidad de las habilidades administrativas, un atributo que cada vez adquiere más importancia en tanto la persona asciende por la escala organizacional. La habilidad administrativas incluye la habilidad para conceptualizar, esto es, pensar en lo abstracto. Las actividades que requieren habilidad a lo largo de esta línea son la planeación de las futuras necesidades y actividades, y la coordinación y programación del personal, los materiales y las maquinas.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997



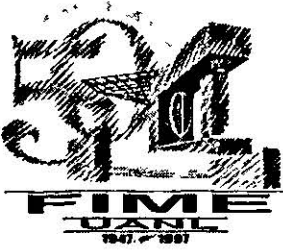
UN GERENTE NECESITA TRES TIPOS DE HABILIDADES: TÉCNICAS, DE RELACIONES HUMANAS Y ADMINISTRATIVAS. LA COMBINACIÓN CAMBIA EN TANTO LA PERSONA SE SUPERA EN LA ORGANIZACIÓN.

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Muchos empleados confunden manipulación con explotación; cuando se les persuade que hagan algo que no deseen hacer y de lo cual no obtienen beneficios sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade que hagan algo que no desean hacer para ven que se beneficiara con dicha actividad no sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto la hayan sido.

Para ser efectivo los supervisores deben tener:

- La habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo.
- Habilidades conceptuales, la habilidad de conceptualizar esta implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan. Estos deben de ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender que los que los motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.
- Deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino debe saber como reunirlos. Es de extrema importancia el como se acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactuan en términos de comunicación y atención.
- Deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo.
- Deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personal para manejar las interrelaciones con cada empleado de manera que aumente en vez de que disminuya su deseo de cooperación.
- Deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.
- Deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a los superiores, compañeros y empleados.





## FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

### SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

- Habilidad para visualizar el futuro, es frecuente que los supervisores actúen como 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.

#### **FUNCIONES DEL SUPERVISOR.**

- Los supervisores deben ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tiene la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.
- es esencial que sean capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados.
- Deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento de personal, en algunas ocasiones tiene autoridad suficiente o considerable al determinar quien obtiene el puesto. En otras empresas, la autoridad de sobre este punto esta altamente restringida por asesores especialistas, la alta administración o el sindicato.
- Son necesarias las actividades de la capacitación y el desarrollo de los empleados para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades del crecimiento de personal.
- Para ser efectivo en el papel de supervisión, se debe pensar y actuar como supervisor; la aceptación de un puesto de supervisión separa a una persona de los otros empleados.
- 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.
- Deben saber como motivar a las personas.
- Deben saber como otorgar reconocimientos, premios, regaños, etc.

Cuando los empleados que se encuentran en los puestos de supervisión no comprenden los requerimientos y las responsabilidades de sus puestos o no tienen 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 de 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 al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- 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 estén en desacuerdo con las decisiones de los niveles superiores.

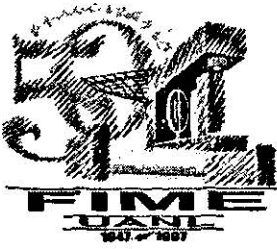


**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

- La administración y los asesores deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar de opinión total o parcial para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores, teniendo presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones tomadas.
- Los asesores especialistas deben proporcionar capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Los supervisores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y las actitudes favorables de trabajo, que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

**ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN**

- ☞ La principal responsabilidad de un supervisor es crear un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer las necesidades personales.
- ☞ Deben decidir asuntos controversiales sobre la base de hechos y circunstancias. Deben decidir con base en méritos y no en base a simpatías personales con un empleado o grupos en específico.
- ☞ 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; y tienen derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.
- ☞ Deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- ☞ Deben de dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo.
- ☞ Deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se deben considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por los segmentos de trabajo; sin embargo la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor.
- ☞ Deben de ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.
- ☞ Deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- ☞ Deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible.
- ☞ Deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que vivimos en la época en que todas las personas son sensibles a los derechos civiles y laborales.
- ☞ Deben administrar con alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: "Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo"
- ☞ Deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son



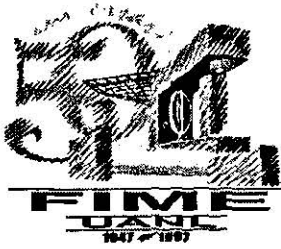
# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.

- ☒ Son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.
- ☒ Deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en la que estén en lo correcto. Los empleados respetan más a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.
- ☒ Deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.
- ☒ Deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresarse libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temor de intimidaciones o represalias.





## Resumen

Para resumir la función cambiante del supervisor en una situación de trabajo enriquecido, demos un vistazo a la analogía de un individuo que esta tratando de apuntar a un blanco con flechas, y comparémosla con una situación de trabajo de un individuo.

Primero, podríamos caracterizar una situación motivacional inadecuada asi:



Disparar flechas sin tener un blanco carece de sentido, sería una actividad rutinaria y aburrida. Ya que no tiene sentido, pronosticamos que el individuo perderá su interés rápidamente; o si no comenzara a inventar su propio blanco (tratara de ver lo mas cerca que puede acercar una flecha a la otra) lo cual no será útil para la organización, aun cuando ello eliminaría el aburrimiento del arquero.

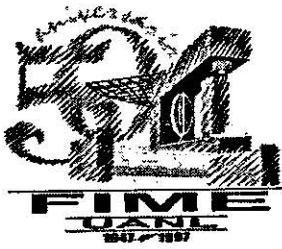
Pero si establecemos un blanco, cambiaremos inmediatamente el clima motivacional.



Ahora el arquero tiene metas específicas; lograra inmediato FEEDBACK de su juego ya que puede verificar por si mismo su actuación; puede aceptar responsabilidad por su desempeño y puede interesarse en la tarea sin que nadie lo dirija ni controle.

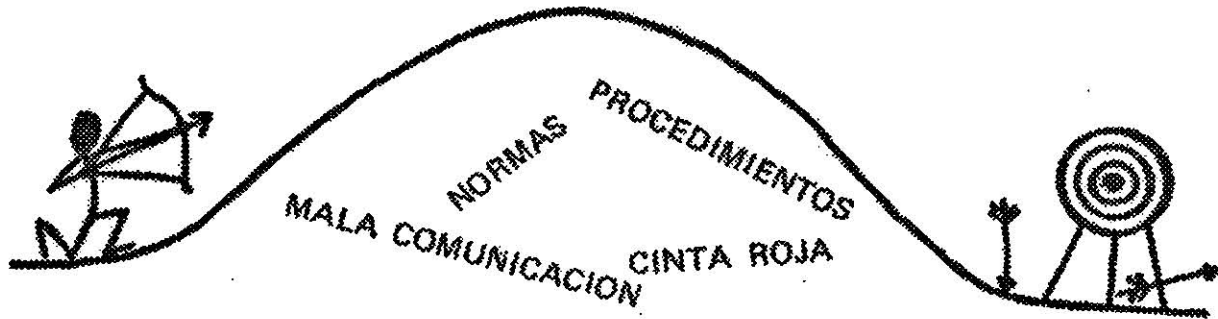
Pero en muchas de las organizaciones el trabajo no esta organizado de esta forma. Normalmente nos encontramos con políticas y practicas administrativas que obstaculizan; la cinta roja de la compañía normas, reglamentos, sistemas de trabajo sobreestructurado en que las personas no pueden comprender o relacionar las metas; comunicaciones malas, etc. Esta situación puede caracterizarse mostrando al arquero parado a un lado de una colina, mientras que el blanco esta en el otro lado de la colina, donde no puede verlo.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

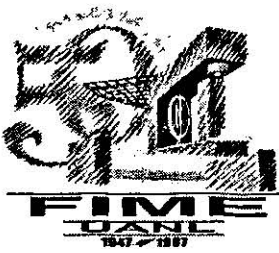


Ahora el arquero, carente de FEEDBACK, se sentirá resentido por haber sido ubicado en esta posición. Se espera que trabaje bien, pero el no sabe como lo esta haciendo. No puede ajustar su comportamiento, y es posible que rápidamente se sienta alejado de su trabajo y del resto de la organización. Se comienza a fastidiar, se encoleriza o simplemente pierde el interés. Es muy posible que mentalmente abandone su trabajo, y siga asistiendo diariamente solo para recibir su pago. Pero si es hábil y quiere mantener su trabajo, no debería sorprendernos verlo comenzar a concentrarse en esfuerzos, o "hacerse el bueno" porque si no puede lograr atención por medio de sus resultados, querrá asegurarse que lo observen por otras razones.

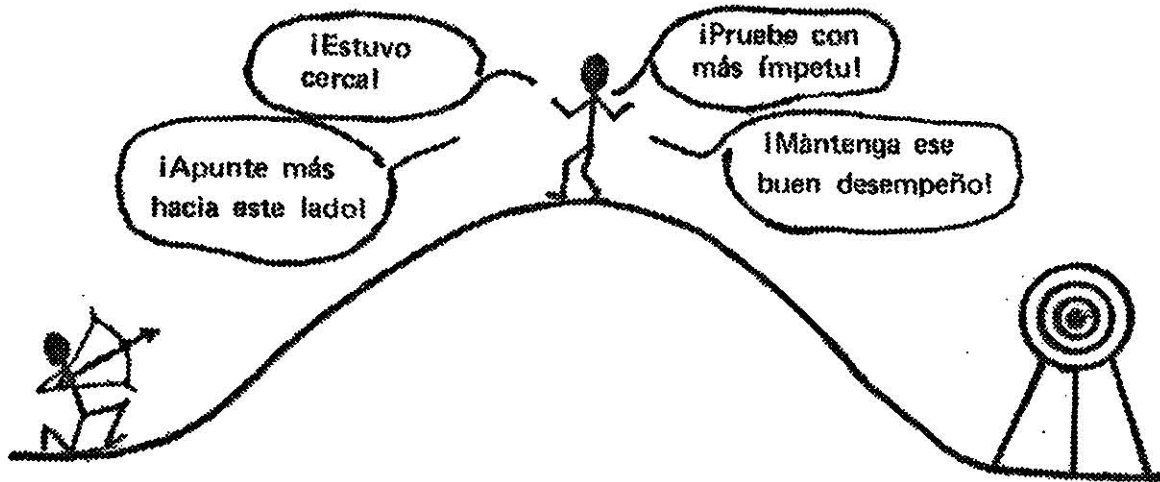
razones.



Antiguamente la solución a este problema consistía en recurrir al supervisor. Darle la tarea de "motivar" a la persona a intentar con mas esfuerzo, a ser mas efectivo, etc. Podemos representar este esfuerzo ubicando al supervisor en la cima de la colina, donde podrá dirigir los esfuerzos del arquero. Normalmente, empero sus esfuerzos por proveer retroalimentación no tienen mucho éxito

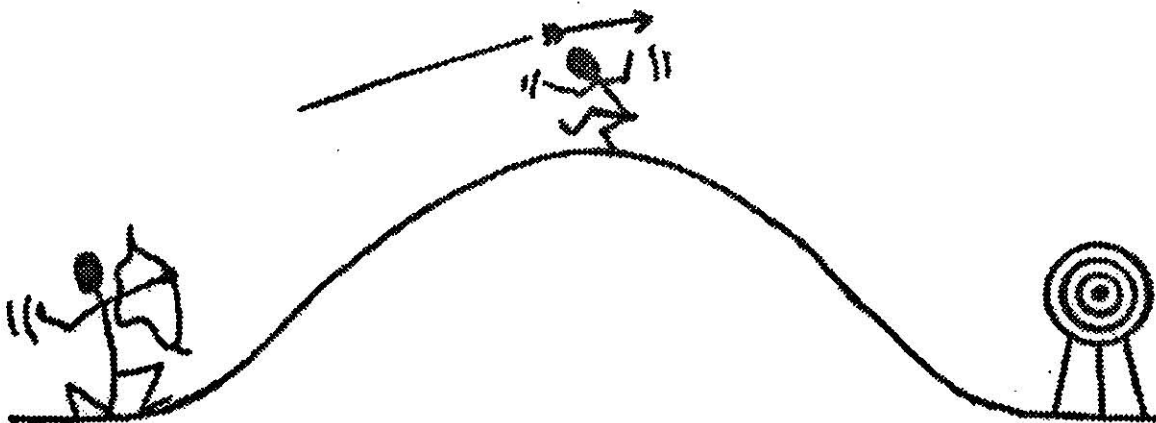


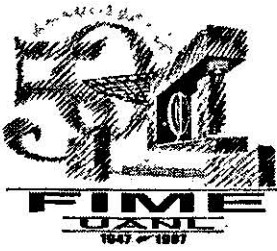
SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997



Ahora el arquero depende del supervisor para obtener FEEDBACK. Sin embargo, se encuentra con que es difícil lograrlo, y no pasara mucho tiempo antes de que el arquero comience a alejarse y que su resentimiento sea transferido al supervisor. Especialmente si sospecha que al supervisor no le importa su éxito. . . o si pierde confianza en que el supervisor pueda siquiera ver el blanco.

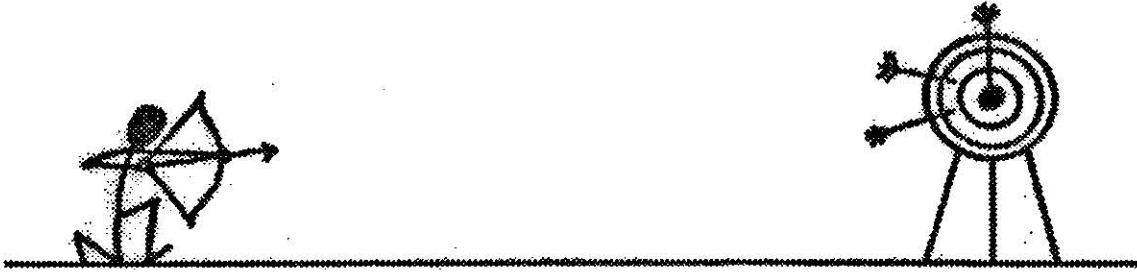
Ahora siente que depende de una persona que no podrá notar los resultados aun cuando los mismos sean buenos! Con esa perdida de confianza, no debería sorprendernos que el arquero intente dejar que una flecha se dirija hacia el supervisor!





SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

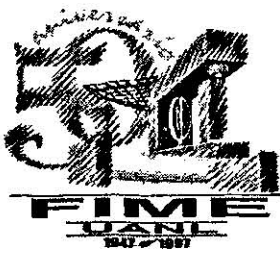
El enriquecimiento de trabajo es un intento por cambiar la situación del arquero y colocarlo en una situación motivacional buena; en la que pueda ver las metas, lograr feedback y estar directamente involucrado en el intento por lograr un buen desempeño.



¿ Pero, y el Supervisor? Que Papel juega? Podemos representar esta situación poniendo al supervisor a trabajar con el arquero; estableciendo metas, entrenando y consultando, asegurándose que el feedback exista, consiguiendo mejores flechas, ajustando el blanco lo necesario para mantener la situación interesante para el arquero. También fortalecerá y gratificará el comportamiento del arquero cuando ello pueda contribuir a un desempeño exitoso.

En cierta forma esta es una clase de "enriquecimiento" del trabajo del supervisor, una vez que los trabajos que reportan a el han sido enriquecidos. Aun cuando muchos supervisores comienzan con la pregunta, "¿ Ahora que Hago?", al iniciar el trabajo de enriquecimiento muchos se dan cuenta de que rápidamente se adaptan y disfrutan mas de su nuevo papel de supervisores de puestos enriquecidos.





# CAPÍTULO 2

## COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

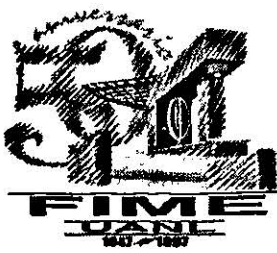
### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

---

---

1. Será capaz de definir que es liderazgo.
2. Conocerá los diferentes estilos de liderazgo.
3. Conocerá las distintas reacciones de grupo de cada uno de los estilos de liderazgo
4. Cual es el supervisor efectivo.
5. Conocerá el estilo de liderazgo situacional.





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

En este punto analizaremos el concepto de liderazgo desde perspectivas amplias que permitan 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 no existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en forma tales que ocasionarían problemas, que de no resolverse, conducirían a un eventual caos.

Cuando esta presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con mínimo de problemas.

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones, creándolos, o por medio de un sistema de sucesión.

A largo plazo, los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria; pero por lo general, actualmente es preferible asegurarse esta cooperación a través de medios voluntarios más que obligatorios.

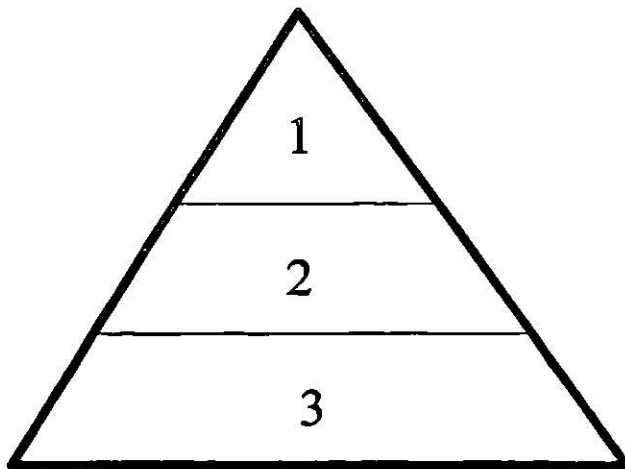
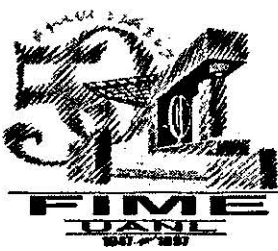
Como ya es sabido, las personas se unen a las empresas para satisfacer necesidades. Las empresas reclutan, contratan y retienen a sus empleados para también satisfacer sus necesidades.

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

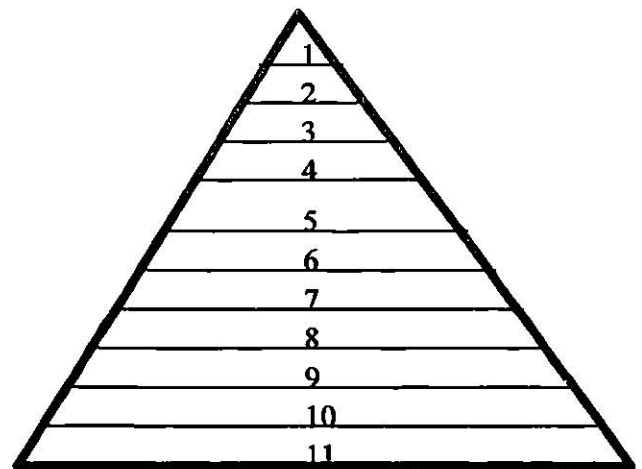
Es importante reconocer además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones, como por ejemplo: las leyes, el estado de la economía, la posición de la empresa a nivel industrial, su filosofía, sus tradiciones, prácticas, tecnologías, tamaño; haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivo o autoritarios, o los altamente no directivos o participativos.

Un ejemplo de un estilo autoritario sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

La mayoría de las empresas son muy reducida o más estrechas en la cúspide que en la base. La siguiente figura nos ilustra una empresa con muchos niveles y otra empresa con unos cuantos, y aunque estas varían en forma y número, se puede apreciar fácilmente como en la cúspide los espacios son más reducidos que en la base de ambas. Se debe comprender y asimilar que el poder y la responsabilidad varían considerablemente entre los diversos niveles de un empresa. En efecto no todas las personas son iguales.



**A**



**B**

En la actualidad, la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que mucho empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensaciones; esta creencia es comúnmente conocida como “Excesiva orientación a la igualdad”, y es estrictamente incompatible con un sistema capitalista saludable.

#### LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.

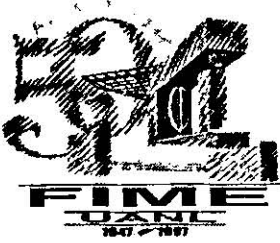
Inherentemente las personas no desean ser tratadas igual que otras; lo que desean es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos, y puesto que las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores de todo nivel deben discriminar. La discriminación esta implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina se crea una mediocridad instantánea, se recompensara en forma inadecuada a quienes merecen más, y se recompensara en forma excesiva a quienes merecen menos.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las 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.

#### EVOLUCIONES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

Si se examinan los estilos de liderazgo que han practicado los administradores durante los últimos 100 años, se puede observar un cambio gradual importante en ellos. Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Más sin embargo, parece existir una comprensión considerablemente equivocada acerca de lo que es y no es la administración participativa. Debe quedar claro, que hablar del estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones. Como algunas personas que están inclinadas a creer.

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de sus objetivos.

Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

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

Como ya dijimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

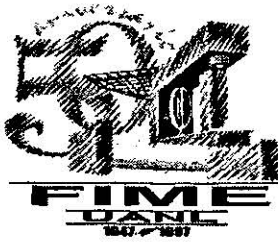
- Los valores sociales cambiantes, por ejemplo la tendencia excesiva a la igualdad.
- La legislación que protege los derechos de los trabajadores.
- Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- Competencia nacional y extranjera.
- Disminución de los márgenes de utilidad.
- Los sindicatos y su poder.
- Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

Y aún más parece ser que para el futuro previsible, estos factores continúan ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todo los niveles de administración en las empresas.

### CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Hoy en día, es digno de reconocer, los empleados tienen valores y actitudes distintas a los que se tenían hace muchos años.

Los supervisores por lo tanto, no pueden vivir del pasado o añorar la época en que los empleados eran más fáciles de manejar, deben reconocer lo que existe y ajustarse a ello. En el corto plazo los supervisores deben imponer sus decisiones a los empleados, y aceptar



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

los mayores costos de control, comprometerse y adaptarse a los límites de las empresas o de lo contrario renunciar a el papel de supervisión.

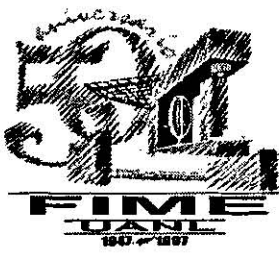
Muchos empleados necesitan comprender que no siempre pueden “hacer lo suyo” dentro de las empresas y al vez deben entender que los privilegios o las libertades se ganan demostrando una conducta responsable.

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

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

- \* La estructura técnica de los puestos les permite a los empresarios tener flexibilidad en sus actividades de trabajo, pero existen la posibilidad en el que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.
- \* Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación. Por lo tanto no se aplica la administración participativa.
- \* Existen algunas empresas como ferrocarriles, el gobierno y el transporte de pasajeros que están tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa esta limitada en cierta medida.
- \* Solamente puede funcionar si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad.
- \* Para que funcione, requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.
- \* El desempeño debe ser conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en este método de dirección participativa.
- \* Se debe dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y el logro de metas y su sistema disciplinario debe de estar orientado a dirigir la conducta de quienes no tienen un desempeño a la altura de los estándares o de las expectativas de la empresa.





SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

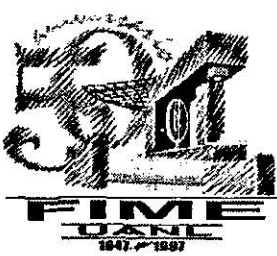
REJILLA ADMINISTRATIVA

Una de las conclusiones de los estudios de las universidades de Ohio y Michigan es que el estilo del líder puede no ser unidimensional. Las dos orientaciones, hacia las tareas y hacia los empleados, no sólo son posibles, sino que podrían ser fundamentales para una actuación excelente. La rejilla administrativa, inventada por Robert R. Blake y Jane Mouton para medir el interés relativo que tiene el gerente por las personas y las tareas, refleja el carácter bidimensional del liderazgo.

La rejilla administrativa identifica una serie de conducta de gerentes, basadas en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a los empleados (expresadas como un continuo sobre una escala del 1 al 9) pueden interactuar entre sí (véase la figura). Por tanto, el estilo administrativo 1,1, en el extremo inferior izquierdo de la rejilla, representa una *administración empobrecida*, con poco interés por las personas y por las tareas o producción. en ocasiones, este estilo se conoce como *administración laissez-faire*, porque el líder no asume el rol de líder.

LA REJILLA DEL LIDERAZGO





## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

El estilo administrativo 1,9 representa *la administración tipo club campestre*, con gran interés por los empleados, pero con poco interés por la producción. Su contrario, el estilo administrativo 9,1 representa *la administración autoritaria o de tareas*, con gran interés por la producción y la eficiencia, pero poco interés por los empleados.

El estilo 9,9 llamado *administración democrática o de equipos* manifiesta un gran interés por la producción, así como por el ánimo y la satisfacción de los empleados. La presencia de esta categoría contrasta con la hipótesis que existía en el sentido de que los líderes tenían que tener una orientación u otra. Blake y Mouton argumentan que el estilo 9,9 es el estilo administrativo más eficaz. Piensan que esta posición de liderazgo producirá, en casi todas las situaciones, una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados. La rejilla administrativa de Blake y Monton es usada mucho como instrumento de capacitación de gerentes.

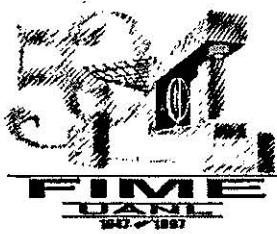
### ESTILOS DE DIRECCIÓN ( TIPOS DE SUPERVISORES ).

Hasta ahora solo hemos hecho referencia global a dos estilos de liderazgo en el manejo de personal, que son el autócrata y el demócrata y de los cuales haremos una explicación más amplia enseguida y a la vez lo haremos con otros dos estilos que también se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas:

#### ♣ AUTÓCRATA CONSUMADO.

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

Se debe tener presente que existen tres tipos de fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe de conocer y desarrollar, y que son las siguientes:



● **JEFATURA:**

La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y la legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir ordenes. Se considera que un supervisor tiene derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tienen este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

● **LIDERAZGO:**

Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticas personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor esta investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

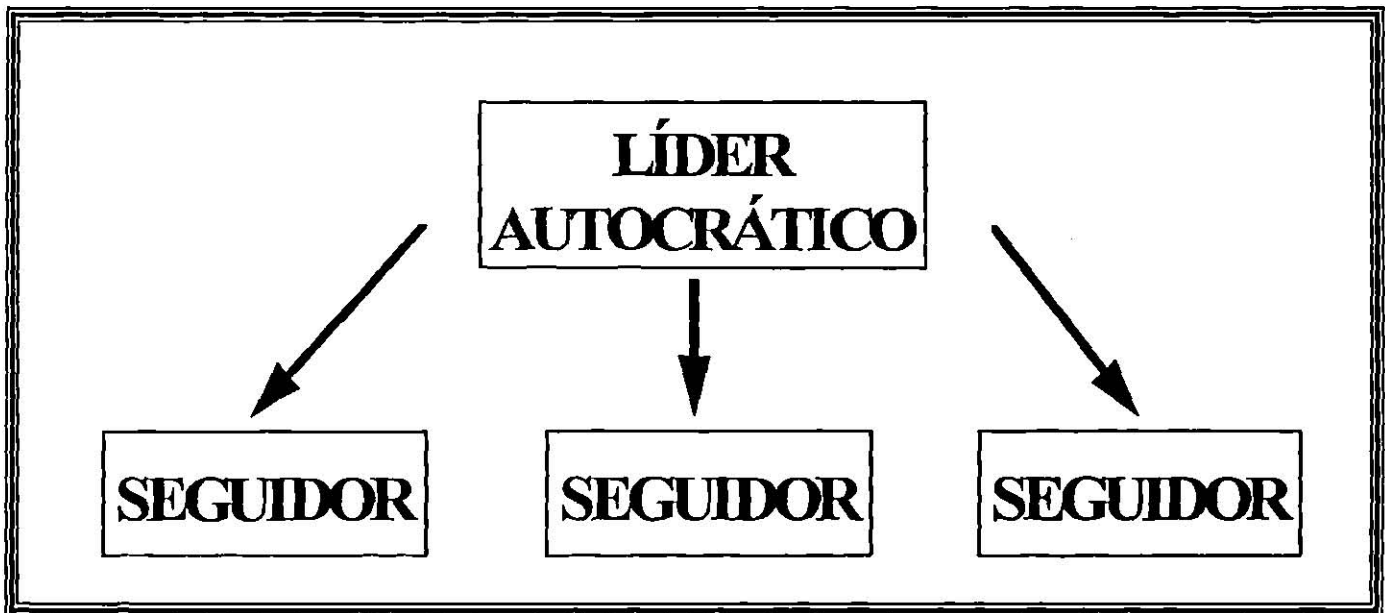
El líder establece metas, pero al hacerlo tiene que tomar en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer.

El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adoptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.



● **AUTORIDAD PROFESIONAL**

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

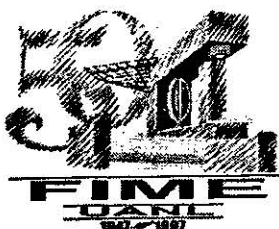


En conclusión, puede afirmarse que la solución ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad, antes mencionados. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos acarrearán problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia podemos entender el estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

Es necesario darles ordenes todo el día y mostrarles quien es el jefe, y es la frase más usada por los autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso " la única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido " Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar





SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprenden menos que los demás.

posibles reacciones de grupo:

1. Sumisión y resentimiento.
2. Aceptación mínima de responsabilidad.
3. Irritabilidad.
4. La gran satisfacción es “hacer tonto” al supervisor.

### ♥ EL ESTILO PATERNALISTA.

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con lo que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulados” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de manejar a la gente, de “lavarles el cerebro”; al fin de que hagan lo que él quiere “por las buenas”. Su actitud es de “vender la idea” y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten desagradable.

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata, y además reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que diga la última palabra.

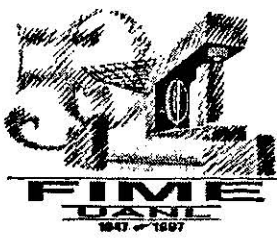
Posibles reacciones de grupo:

1. La mayoría siente simpatía hacia el supervisor. Pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.
2. La iniciativa a permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
3. Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
4. Nadie desarrolla ideas positivas.

### ♠ EL ESTILO INDIFERENTE.

Como se ha observado en los dos estilos anteriores tienden a hacer irresponsable al subordinado. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede “escurrir el bulto”, y “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se le acerque.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

Posibles reacciones de grupo:

1. La moral del trabajo y la productividad al mínimo.
2. Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
3. El subordinado tiene poco interés en el trabajo y a mejorar.
4. No existe espíritu de grupo, ni mucho menos trabajo en equipo.
5. Nadie sabe que hacer ni que esperar.

**☆ ESTILO DEMÓCRATA (ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA)**

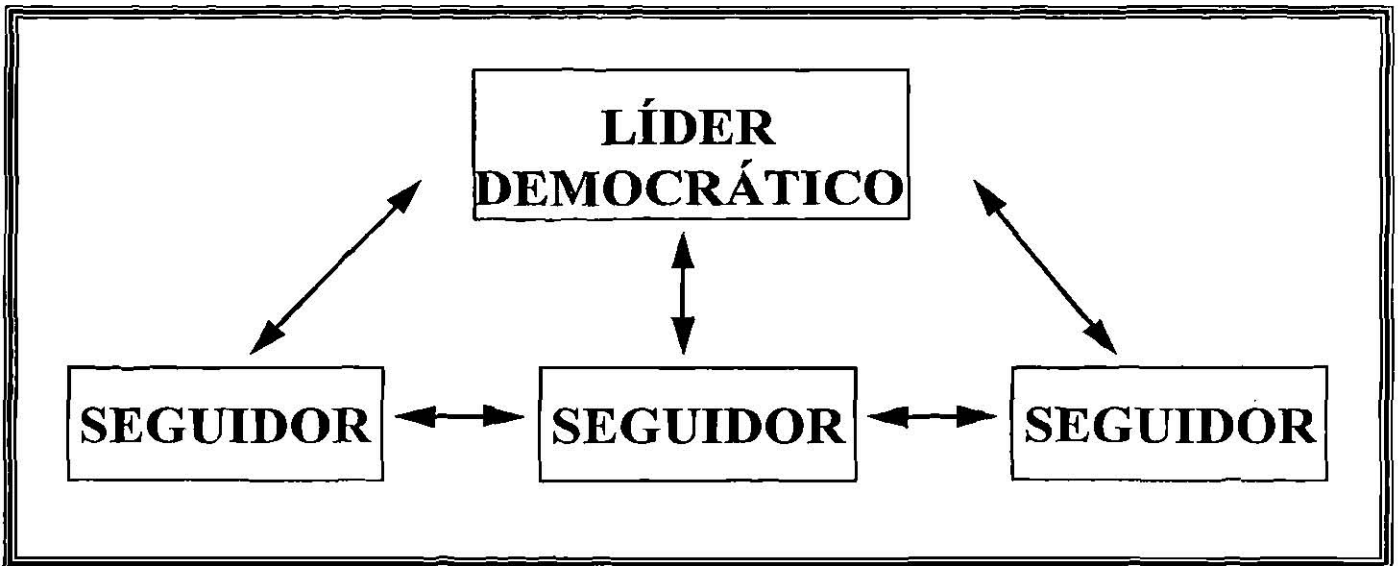
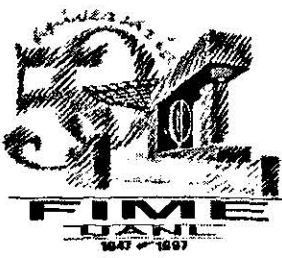
Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de la persona, sabe bien que el proceso de influir en las personas reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

El supervisor demócrata sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

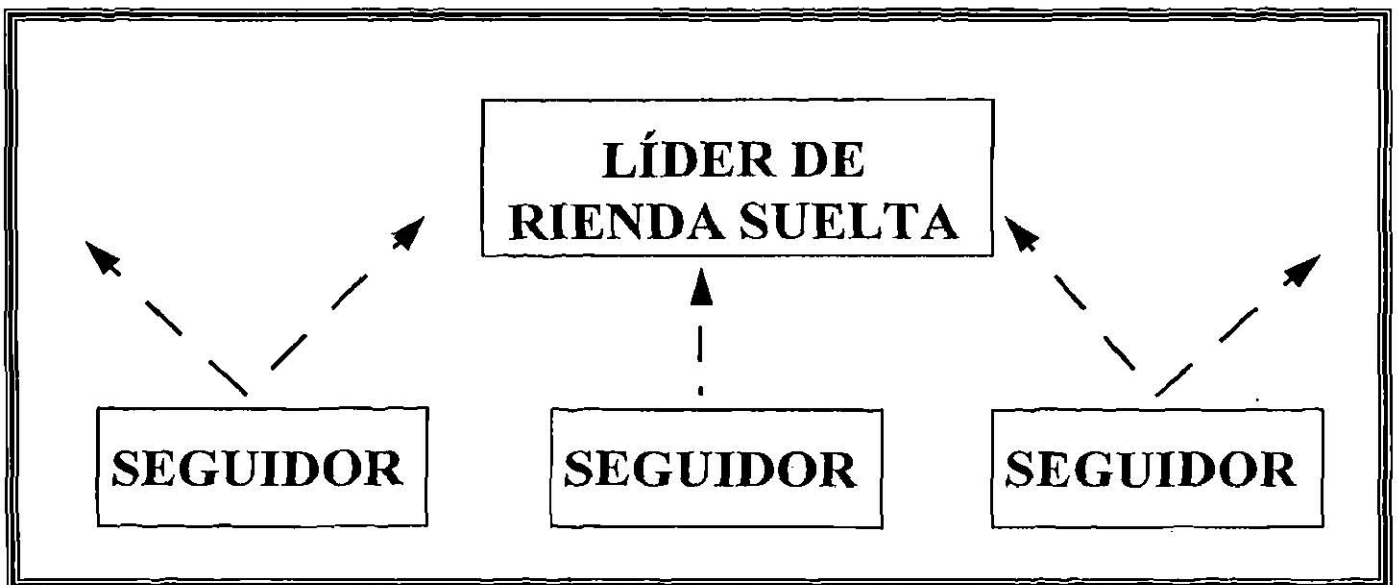
Posibles reacciones de grupo:

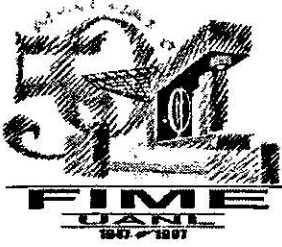
1. Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
2. Producción de excelente calidad y cantidad ( si la tecnología y los procedimientos son adecuados en le empresa ).
3. Excelente trabajo de grupo.
4. Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
5. Menos problemas de rendimiento y motivación.
6. El supervisor esta más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
7. Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.  
Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones que llega el grupo.



◆ ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ ( DEJAR HACER ).

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabajará por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera que crean "sea la mejor". Por ejemplo: un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional. En este caso una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

### ¿PODRÍA ENCAJAR ESTE ESTILO EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS?

No es posible, ya que de hecho se pueden presentar momentos en los cuales en vez de solucionar provoque confusión y caos al presentarse circunstancias especiales al tomar una decisión.

Ahora bien después de haber analizado a cada uno de los estilos de liderazgo, la pregunta que se antoja es la siguiente: ¿cual es el mejor tipo de supervisión? Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias es supervisor demócrata resulta ser el más efectivo, más sin embargo, esto dependerá en gran parte de los subordinados. Si estos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, estos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y por lo tanto, no resulta ser el adecuado.

Los psicólogos no se han conformada con describir los diferentes tipo de liderazgos; también los han analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor. Pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

Por ejemplo: en general hallamos que hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; un empleado agresivo y hostil marchara mejor bajo las ordenes de un líder autócrata. Su hostilidad a la gente debe ser canalizada con firmeza a fin de encauzar su trabajo hacia fines constructivos.

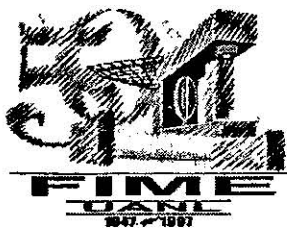
Las personas inseguras que tienden a depender del supervisor, también se comportaran mejor bajo mano firme como la de un líder autocrático; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñara mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta.

En resumen, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo varía con la ocasión, sino que también influirá por los tipos de líderes y de los 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 (liderazgo situacional).

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

A continuación podemos apreciar la siguiente tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un autentico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas:



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL	SUPERVISOR EFECTIVO
<input checked="" type="checkbox"/> Manda y ordena.	<input checked="" type="checkbox"/> Enseña y aconseja.
<input checked="" type="checkbox"/> Depende de su autoridad.	<input checked="" type="checkbox"/> Depende de la buena confianza y la buena voluntad.
<input checked="" type="checkbox"/> Engendra temor.	<input checked="" type="checkbox"/> Inspira entusiasmo.
<input checked="" type="checkbox"/> Siempre dice "yo".	<input checked="" type="checkbox"/> Dice "nosotros" y "ustedes".
<input checked="" type="checkbox"/> Señala culpas y errores.	<input checked="" type="checkbox"/> Resuelve problemas.
<input checked="" type="checkbox"/> Conoce la respuesta a todos los problemas.	<input checked="" type="checkbox"/> Consulta y busca el asesoramiento.
<input checked="" type="checkbox"/> Convierte el trabajo en tarea ingrata	<input checked="" type="checkbox"/> Convierte el trabajo en placer.
<input checked="" type="checkbox"/> Dirige el esfuerzo individual.	<input checked="" type="checkbox"/> Inspira el esfuerzo de grupo.
<input checked="" type="checkbox"/> Fija todas las metas y las formas.	<input checked="" type="checkbox"/> Solicita la colaboración del grupo.
<input checked="" type="checkbox"/> Dice "hagan esto"	<input checked="" type="checkbox"/> Dice "vamos a hacer esto".

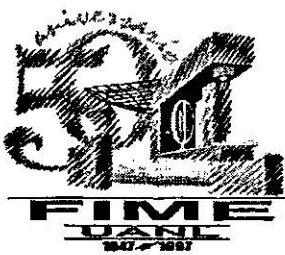
### MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el modelo del liderazgo situacional de Paul Hersey Y Kenneth H. Blanchard, que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la *disposición* de los empleados. Hersey y Blanchard definen disposición como el deseo de superación, la voluntad de aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables para determinar el estilo del liderazgo efectivo.

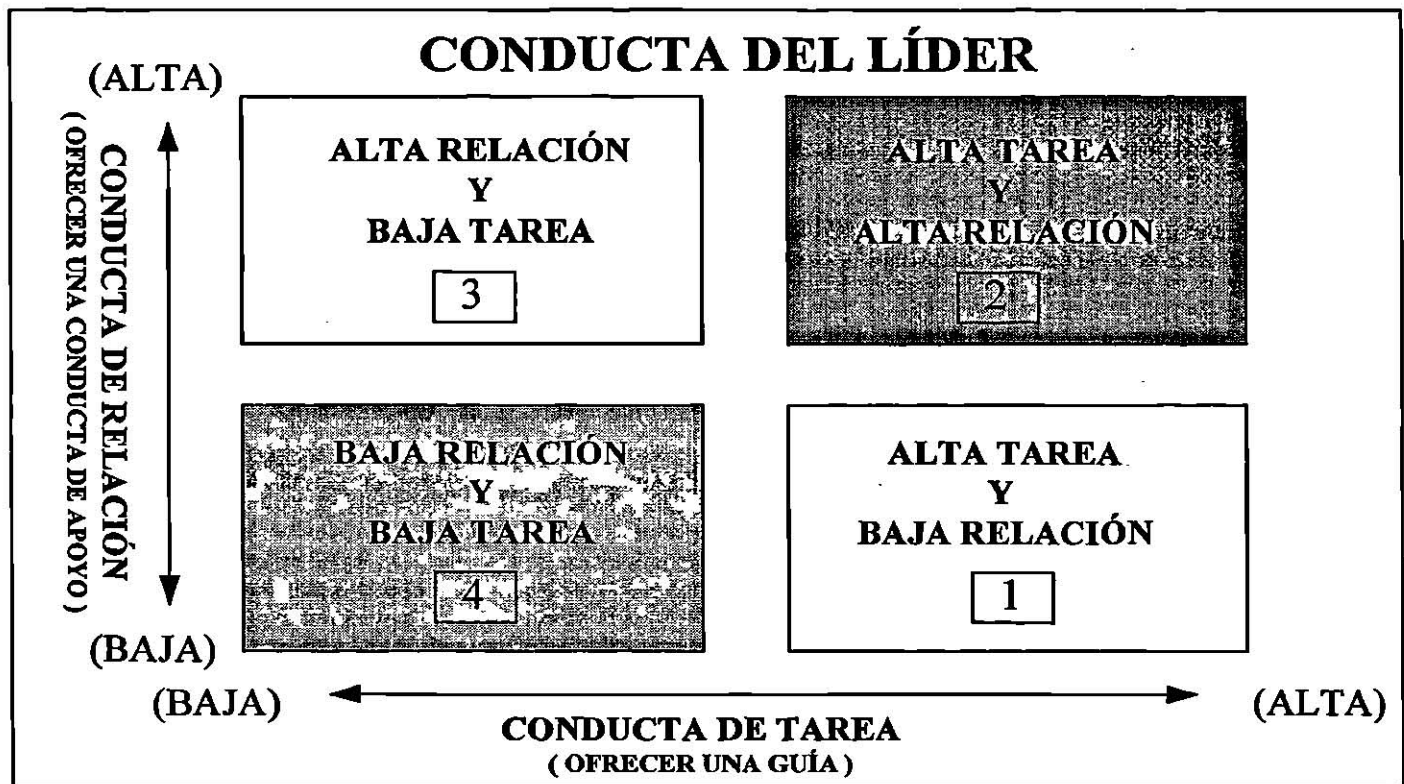
Hersey y Blanchard consideran que la relación gerente y seguidor pasa por cuatro fases, conforme a los empleados se desarrollan y los gerentes tienen que cambiar su estilo de liderazgo (véase la figura ). En la fase inicial de disposición, lo más adecuado es que el administrador observe muchas conductas respecto a las tareas. Los empleados deben recibir instrucción en cuanto a sus tareas y tienen que familiarizarse con las reglas y los procedimientos de la organización. Un gerente que no dirija despertaría angustia y confusión entre los seguidores nuevos. El enfoque de una conducta muy participativa y de muchas relaciones tampoco sería adecuada en esta etapa, porque el seguidor requiere una estructura.

Conforme los seguidores empiezan a aprender sus tareas, la conducta relativa a las tareas sigue siendo esencial, porque éstos todavía no pueden funcionar sin estructura. Sin embargo, la confianza y el apoyo del líder brinda a los empleados aumentan conforme el líder los va convenciendo y busca fomentar que realicen un esfuerzo mayor. Por lo tanto, el líder tiene que aumentar su conducta para las relaciones.





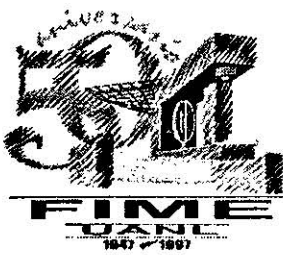
## MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL



En la tercera fase, los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá que dirigir tanto (de hecho, la dirección estrecha puede ocasionar molestia). Sin embargo, el líder tendrá que seguir siendo considerado y ofreciendo apoyo, con objeto de fortalecer la resolución de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.

Conforme los seguidores van adquiriendo más confianza, así como experiencia y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda. En esta cuarta fase, los seguidores no necesitan ni esperan dirección de su administrador. Son, cada vez, más autónomos.

El modelo de liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se debe evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, según dice Hersey y Blanchard, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

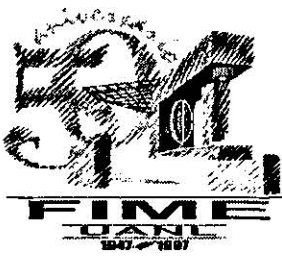
formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.

Sin embargo, resta una cuestión práctica : ¿en qué medida pueden los gerentes, de hecho, elegir entre estilos de liderazgo para situaciones diferentes ? . Esta cuestión es importante porque afecta la selección, la colocación y los ascensos de los gerentes. Si los gerentes tienen un estilo flexible de liderazgo o si se pueden capacitar para cambiar de estilo, presuntamente serán efectivos en una serie de situaciones de liderazgo. Si, por otra parte, los gerentes tienen un estilo de liderazgo relativamente inflexible, operarán con efectividad sólo en aquellas situaciones que se ciñan a su estilo o que se puedan adaptar a su estilo. esta falta de flexibilidad puede entorpecer las carreras personales de los gerentes y complicar la tarea de la organización de llenar los puestos administrativos con eficacia.

Para concluir este tema se mencionara a continuación una serie de interrogantes que mucho ayudaran a los supervisores efectivos para que puedan apreciar el éxito o fracaso en su trato con sus subordinados:

- ¿ Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades?.
- ¿ Saben todo mis subalternos porque es importante su trabajo?.
- ¿ Entienden cada uno de ellos porque es necesario un cambio?.
- ¿ Tienen motivo de queja mis subalternos?, Que debo hacer para reducirlos?.
- ¿ Dan mis subalternos sugerencias para mejorar?.
- ¿ Cooperar todos plenamente?.
- ¿ Existen ausentismos entre mis subalternos?.
- ¿ Trabajan mis subalternos lo mejor posible?.
- ¿ Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados?, y como?.
- ¿ Mejorando los métodos de sugerencia?.
- ¿ Estimulando las sugerencias?.
- ¿ Dando más atención a cada subalterno?.
- ¿ Mejorando mi forma de hablar y de escuchar a los demás?.
- ¿ Haciendo más fáciles de entender mis instrucciones?.
- ¿ Ganando la confianza de los subalternos?.
- ¿ Sabiendo más acerca de ellos?.
- ¿ Mostrándoles a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?.

Y por último, una apreciación muy importante que no debe 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. Por ejemplo: Una fabrica con instalaciones físicas lúgubres entristece a los trabajadores, y les llena de pesimismo la iluminación deficiente, la suciedad, los colores oscuros y el desorden crean un ambiente de pobreza que perjudica directamente la productividad y la moral del trabajador.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Es indispensable el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentara el rendimiento de la empresa, sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

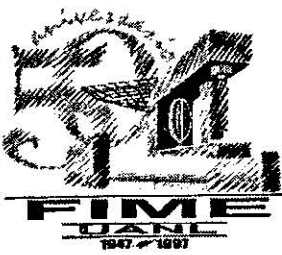
El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso más profundo de la naturaleza humana es: “el deseo de ser importante”, basándonos en este principio nos damos cuenta que los seres humanos no solo les importa remuneraciones importantes, sino también incentivos inmateriales que los hagan en el medio social en el que se desenvuelven.



### SEIS PUNTOS IMPORTANTES

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si solo recordamos y aplicamos estos seis puntos importantes:

- ☞ Interesarnos auténticamente por las demás personas.
- ☞ “Sonreír”, debemos recordar que ningún problema se resuelve con caras adustas.

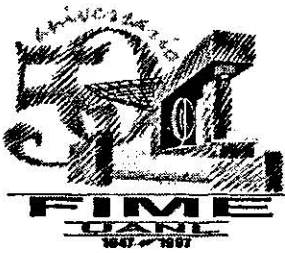


# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

- ⌘ El nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que pueda escuchar. Hay que llamarles por su nombre !!!.
- ⌘ Debemos ser oyentes. Hay que estimular a los demás a que hablen de sí mismos.
- ⌘ Debemos hablar siempre de lo que le interesa al prójimo.
- ⌘ Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo "sinceramente".



# CAPÍTULO 3

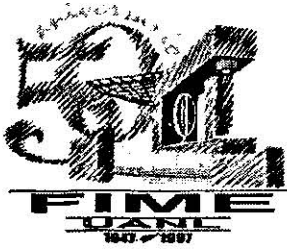
## TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN.

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

---

1. Conocer los factores que intervienen en la motivación de una persona.
2. Conocer que tan importante es la motivación.
3. Sacarle provecho de estas investigaciones.





## Teoría de la motivación

### ¿QUE ES LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN?

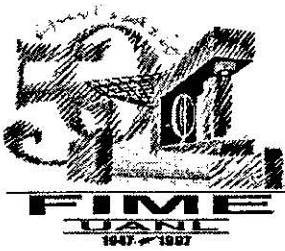
En la sección anterior trabajamos con la teoría de la motivación en base a las ideas de Maslow, y algunos de los aspectos específicos del logro de la motivación de acuerdo a los resultados de las investigaciones de David McClelland. En esta sección nos dedicaremos a la teoría en la cual se basa el enriquecimiento del trabajo. Esta teoría es del Dr. Frederick Herzberg, y se llama Teoría Motivación-Higiene.

El Dr. Herzberg fue profesor de Psicología en la Universidad Western Reserve, Cleveland. Actualmente, es profesor de Gerencia en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Utah. Las investigaciones del Dr. Herzberg comenzaron en el año 1950, dando como resultado la creación de la Teoría Motivación-Higiene. Desde entonces, se ha dedicado a depurar sus teorías de motivación en el trabajo y, en los últimos años, ha contribuido a definir el concepto de enriquecimiento del trabajo, la estrategia motivacional que se basa en su teoría.

En la encuesta del año 1969, realizada por la Junta de la Conferencia Nacional Industrial, se les preguntó a los ejecutivos que investigadores del conocimiento los habían influido. El Dr. Herzberg estaba en la lista como segundo, y el científico más nombrado fue Douglas McGregor. Las ideas del Dr. Herzberg se han popularizado mucho y se conocen en todo el mundo. La estrategia del enriquecimiento del trabajo es, quizá el paso motivacional más conocido en los negocios y la industria.

El Dr. Herzberg y sus asociados hicieron una investigación con un grupo de doscientos ingenieros y contadores de empresas de Pittsburgh. Después de revisar la literatura de como se habían considerado las actitudes con relación a la satisfacción en el trabajo, resolvieron crear un método que, ellos decían, sería más eficaz. A los participantes se les pidió recordar hechos concretos ocurridos que habían logrado que se sintieran bien en el trabajo y los que les produjeron sentimientos negativos, como así también, que dieran tantas anécdotas como les fuera posible. Los investigadores usaron los siguientes criterios para seleccionar las anécdotas que usarían en la investigación:

1. La anécdota de un hecho concreto, o de una serie de hechos, tenía que centralizarse en sucesos específicos.
2. Debía decirse cuando Comenzó y termino el hecho.
3. El hecho debía representar un periodo de tiempo en que el participante se sintiera muy mal o muy bien, sobre un determinado suceso.
4. Los hechos que debían reportarse eran aquellos que estaban relacionados con el período de tiempo cubierto en la investigación.
5. Los hechos tenían que relacionarse con situaciones de trabajo donde se afectaban los sentimientos del participante.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

En la investigación también se pidió a los participantes describir por que pensaban que los sucesos que habían relatado les habían producido sentimientos de gran satisfacción o de ninguna.

Los investigadores analizaron todos estos comentarios, así como las respuestas que dieron los participantes.

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

De esta investigación se obtuvieron dos resultados que fueron básicos para el desarrollo de la teoría de Herzberg. El primero fue que, después de analizar las anécdotas en Categorías, Herzberg y sus asociados descubrieron que los factores que se encuentran involucrados en la satisfacción del trabajo son muy diferentes a aquellos que están involucrados en el desagrado.

En lugar de operar con una escala polar, con la satisfacción en un extremo y la insatisfacción en otro, los participantes afirmaban que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo actuaban de manera independiente.

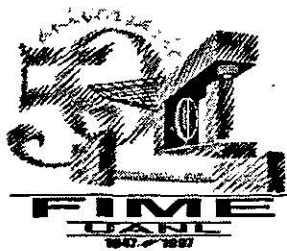
La segunda observación hecha por los investigadores fue que el opuesto de satisfacción no sería la insatisfacción sino, simplemente, la falta de satisfacción en el trabajo. Ello introdujo el concepto de un punto cero al cual retornaban tanto la satisfacción como el desagrado, dependiendo del manejo de los factores involucrados.

Continuando la investigación original cumplida en Pittsburgh, Herzberg y sus colaboradores duplicaron este mismo tipo de estudio en otros lugares. Con pocas excepciones, los resultados siguieron arrojando los mismos hallazgos: los factores de satisfacción o insatisfacción en el trabajo actuaban como variables separadas.

### **LA PRESENTACIÓN DE LA TEORÍA**

La teoría higiene-motivación establece que ciertos factores atinentes al trabajo, denominados factores de higiene, si se presentan en su forma correcta, tenderán a eliminar la insatisfacción o desagrado. Pero su presencia no habrá de producir necesariamente satisfacción o motivación. Otros factores denominados motivadores causaran, si se presentan en forma adecuada, satisfacción o motivación. La máxima motivación en el trabajo tendrá lugar cuando estén presentes tanto los motivadores como los factores de higiene, en forma adecuada, en la situación laboral.

Para una mayor comprensión de la teoría es necesario examinar el carácter de dichos factores y su manera de actuar.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

**LA NATURALEZA DE LOS FACTORES DE HIGIENE**

Los investigadores, al categorizar las respuestas, desarrollaron diez Categorías denominadas factores de higiene, que se enumeran a Continuación:

1. Contratos de trabajo y administración de la Compañía
2. Supervisión
3. Relaciones con el supervisor
4. Condiciones de trabajo
5. Salario
6. Relaciones con los Compañeros
7. Vida personal
8. Relación con los subordinados
9. Status
10. Seguridad

Dichos factores se explican a Continuación en forma más detallada:

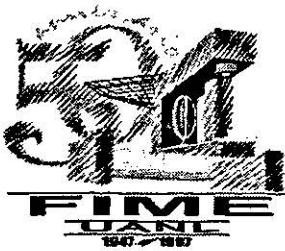
**Contratos de trabajo y administración de la compañía.** Los eventos incluidos en esta categoría se relacionan con aspectos de la política laboral y procedimientos generales atinentes a la organización. Ello comprende reacciones frente a la forma en que la organización es generalmente administrada, problemas de comunicación, inhibiciones debidas a políticas severamente limitativas o problemas creados por la ausencia de una política laboral y procedimientos adecuados. La mayoría de las anécdotas en esta área tienen que ver con las políticas de personal y la "manera" general de hacer las cosas. Los procedimientos también están incluidos en esta categoría.

**Supervisión.** Esta Categoría incluye impresiones vertidas acerca de la competencia técnica del supervisor del individuo y el estilo general de organización demostrado por el jefe inmediato. Incluye además situaciones que demuestran la voluntad del supervisor de dejar hacer, de delegar, y sus acciones cotidianas que indicarían su "ecuanimidad" en el trato con sus subordinados.

**Relaciones con el supervisor.** Aquí se incluyen respuestas que versan sobre la relación interpersonal del individuo con su supervisor, tanto en el plano laboral como en el estrictamente social. Esta categoría no incluye el tipo de relación en que el supervisor actúa para reconocer o premiar el rendimiento superior de su subordinado. Esas respuestas se agrupan en una categoría rotulada "reconocimiento", y listada dentro de los motivadores.

**Condiciones de trabajo.** Estas respuestas tienen que ver con las condiciones físicas del trabajo, incluyendo la disponibilidad y eficiencia de herramientas, espacio e instalaciones, condiciones de luminosidad, calefacción, ventilación, y la estética general del lugar de trabajo.

**Salario.** En esta categoría se incluyen anécdotas relativas a la compensación. Involucran situaciones en que los incrementos son o no otorgados, así como los métodos usados por la organización para manejar la administración de salarios.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

**Relación con los compañeros.** He aquí otra categoría de relaciones interpersonales pero referida a aquellos sucesos en que el participante narra su interacción con sus compañeros de trabajo. Nuevamente esos sucesos tenderían a ser de dos tipos diferentes, los que son interpersonales pero se relacionan con el trabajo y aquellos que son interpersonales pero estrictamente sociales, aunque puedan tener lugar en una situación laboral.

**Vida personal.** Aunque no se incluyeron los hechos relativos a la vida personal carentes de relevancia para el trabajo, se mencionan algunas anécdotas en que el participante hace referencia a su vida personal. En esta categoría figuran algunos problemas de familia que tienen que ver con el trabajo, tales como la necesidad de reubicar a la familia en virtud de un traslado o promoción.

**Relaciones con los subordinados.** Otra categoría atinente a las relaciones personales pero solo relevante en el caso de aquellos participantes que supervisan trabajo de otros. Se incluyen en ella las anécdotas de situaciones en que el participante experimento insatisfacción en su conducta interpersonal con subordinados.

**Status.** Los hechos aquí referidos tienen que ver con símbolos de status tales como alfombrado de una oficina, acceso a un vehículo de la compañía, acuerdos privilegiados en cuanto a comidas, o ítems similares. Los cambios en la condición del individuo y su promoción a niveles más elevados de responsabilidad se incluyen en la categoría rotulada avances, dentro de la lista de motivadores.

**Seguridad.** En esta categoría va todo lo relacionado con vejez, la estabilidad o inestabilidad de la organización según la percibe el participante, así como los incidentes que parecían amenazar la seguridad del trabajo.

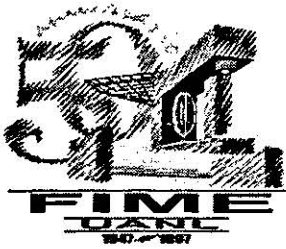
Los factores de higiene son algunas veces denominados factores de "mantenimiento", termino utilizado por primera vez por el Dr. M. Scott Meyers, de Texas Instruments. Los términos tienen idéntico significado, pero el segundo apunta a destacar que esos factores deben ser constantemente atendidos, recibir mantenimiento, de forma de aventar la insatisfacción con el trabajo.

### FACTORES DE HIGIENE EN ACCIÓN

Uno de los aspectos exclusivos de los factores de higiene es su característica de reabastecimiento. Herzberg se refiere a ella como "necesidades de reabastecimiento", y cita su tendencia a ser saciados solo por un breve periodo de tiempo, luego del cual renace la demanda de satisfacción de los mismos.

Por ejemplo, el caso de los periódicos incrementos salariales que son familiares a todos, ilustra elocuentemente al respecto. Cuando un trabajador obtiene un aumento salarial en general deja de estar insatisfecho. Con todo, es predecible que reaparecerá la necesidad de más dinero, y que volverá a sentirse insatisfecho. Puede repetir este patrón de conducta con cada aumento de salario a lo largo de toda su carrera laboral.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

En estrecha relación con ello se encuentra la verificable propensión de estos factores a escalar en la demanda. Para ilustrarlo, puede considerarse la historia del hombre que estableció su empresa propia. Luego de un breve lapso se encontró con que contaba con una fuerza de trabajo de 50 personas. Para volver más efectivo el manejo de la empresa adquirió una pequeña computadora que, a diferencia de la mayoría de las computadoras, funcionó en forma excelente. Tan excelente que el individuo pudo, al poco tiempo, hacer marchar su negocio tan sólo con la computadora.

Convocó a sus empleados a una reunión y les dijo: "Como ustedes probablemente habrán advertido, para hacer marchar con éxito esta empresa basta conmigo y la computadora. Sin embargo, quiero tranquilizarlos haciéndoles saber que mi intención es mantener todo tal cual era antes de comprar la máquina. Sus empleos seguirán como antes, sus salarios, vacaciones y beneficios serán los mismos; en realidad, todos seguirán como antes, con una pequeña diferencia. Ahora sólo será necesario que ustedes vengán a trabajar una vez por semana, los miércoles a la tarde, de las 2 a las 4 p.m."

Hubo una larga pausa y no se oyó ninguna voz en el auditorio. Luego, desde el fondo del salón se escuchó una, en tono elevado y quejoso: "¿Tenemos que venir TODOS los miércoles?"

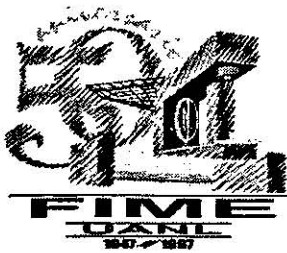
En verdad, no parece contar lo bien que se trate a la gente al tener en cuenta las necesidades de higiene, tal como ilustra esta historia; la demanda de algo más siempre estará presente y existen grandes posibilidades de que esos reclamos escalen en envergadura y costo para la organización.

La ausencia de factores de higiene en su forma correcta puede, no obstante, ocasionar una caída en la productividad. La insatisfacción puede alcanzar un punto en que el rendimiento de la gente se ve inhibido en razón de sus actitudes altamente negativas. Una corrección de los factores de higiene puede eliminar la insatisfacción como se dijo antes, y arrojar por resultado un incremento en la productividad. Con todo, ese aparente incremento es probable que no pase de ser la mejora que resulte de eliminar la caída en la productividad ocasionada por la insatisfacción.

Una empresa venía registrando un sostenido aumento en el número de quejas de sus empleados referentes a los perjuicios ocasionados a sus automóviles estacionados en las calles que circundaban la planta. Las quejas llegaron a tal envergadura que la compañía se vio forzada a adquirir terrenos y construir un estacionamiento. El costo total de las instalaciones ascendió a 80.000 dólares, y cuando estuvieron listas, el comentario más frecuente de parte del personal que ahora podía estacionar sus automóviles en un local bien iluminado y protegido solía ser: "¡Era hora!"

Pero al margen de ese comentario sumamente decepcionante, en especial a la luz del hecho de que el dinero invertido no produciría rédito alguno, comenzaron a verificarse quejas acerca del nuevo estacionamiento! Algunos se quejaban de que después de una fuerte lluvia se producían charcos de agua dentro de las instalaciones, otros de lo lejos que podía quedar estacionado su automóvil con respecto a la entrada de la planta. Otros, incluso, se





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

quejaban de que el cuidador instalado en la puerta del estacionamiento insistía en inspeccionar los vehículos para otorgarles el ticket correspondiente.

Cientos de empresas pasaron por situaciones similares. El concepto de factores de higiene y su forma de actuar ayuda a comprender el comportamiento humano en relación a los factores de insatisfacción implícitos en un trabajo.

Herzberg utilizó el término "higiene" para referirse a esos factores porque quería transmitir la idea de que eran ambientales y preventivos. Ambientales, porque se relacionan con la Situación que rodea el trabajo real que un empleado debe cumplir. Una rápida revisión de los factores de higiene demostrará que ellos tienen poco o nada que ver con el contenido de lo que una persona debe hacer en su trabajo, pero que están íntimamente ligados a los elementos de Situación que rodean ese trabajo. La cantidad de tiempo y dinero invertida en mantener buenas condiciones de higiene debe ser considerada como una Inversión destinada a evitar o prevenir la insatisfacción laboral. Raramente, o tal vez nunca, pueda arrojar réditos esa Inversión de tiempo y dinero en concepto de mantenimiento de condiciones de higiene. El único beneficio que puede contabilizarse es el que se eviten las posibles pérdidas que provoca la insatisfacción.

**Motivadores.** En la Investigación de Motivación higiene aquellos factores atinentes a la Motivación o Satisfacción en el trabajo se denominan motivadores. Son los siguientes:

1. Logros
2. Reconocimiento
3. El trabajo en si
4. Responsabilidad
5. Avance
6. Crecimiento

Sigue una versión más directa de estos términos y sus significados:

**Logros.** Esta categoría de respuestas incluye anécdotas en que los individuos narran hechos que los muestran completando un trabajo, resolviendo un problema, o experimentando de alguna manera la sensación de logro. Hay hechos caracterizados por la peculiaridad de que el individuo puede ver por sí mismo que ha logrado algo justificable y definitivo.

**Reconocimiento.** Aquí se agrupan sucesos en que el individuo obtuvo el reconocimiento de su rendimiento por parte de otra persona. La otra persona podría ser casi cualquier miembro del personal, pero quedando siempre en claro que tomaba nota del rendimiento real del participante en su trabajo.

**El trabajo en si.** El contenido específico del trabajo es el ingrediente esencial de esta categoría la determinación de si el trabajo es rutinario, si presenta algún interés Intrínseco para el individuo que lo cumple, si es tedioso, y si exige un desafío o un esfuerzo creativo al empleado.



## FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

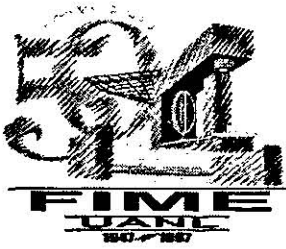
### SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

**Responsabilidad.** Esta Categoría incluye eventos que hacen al control del empleado sobre el contenido de su trabajo, determinando si es responsable por el trabajo de otros, si tiene autoridad para manejar aspectos contenidos en el radio de acción de su puesto. Incluye casos en que los individuos afirman su Satisfacción por contar con cierto grado de autonomía o un sentimiento de propiedad dentro de su trabajo.



**Avances.** Aquí se incluyen los casos de participantes que experimentaron un cambio real en su posición dentro de la Organización, traducido en una Promoción.

**Crecimiento.** Esta categoría comprende los casos de participantes que entienden tener en sus trabajos la oportunidad de aprender más y desarrollar más sus capacidades y conocimientos. También incluye casos de individuos que entienden que - Teoría de la Motivación junto con la oportunidad de aprender más surge una potencial posibilidad de avance .



## **LOS MOTIVADORES EN ACCIÓN**

A diferencia de los factores de higiene, los motivadores de la teoría motivación higiene están estrechamente vinculados con la tarea en si, salvo una excepción. Esa excepción esta constituida por el factor de reconocimiento por parte de otros, pero aun en ese caso, aunque la fuente de reconocimiento esta fuera del contenido del trabajo, la actividad que provoca el reconocimiento proviene del trabajo en si.

Los factores motivacionales también parecen operar en una escala de tiempo más prolongada y no parecen fluctuar tan rápidamente con cambios de situación. La ausencia de motivadores no provocara necesariamente insatisfacción en el trabajo, y permitirá un nivel normal, ordinario, de productividad. Pero para procurar inusuales y más elevados niveles de motivación que producirían índices de productividad! , excepcionales, los motivadores deben estar presentes.

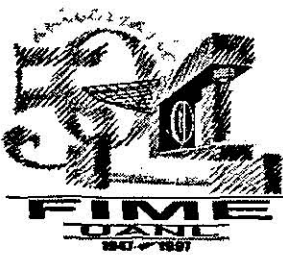
Dentro de toda situación en que haya saludables motivadores existe el potencial para un desequilibrio del clima motivacional. Individuos que cumplen tareas que les permitan crecer y aumentar su nivel de conocimiento y capacidad inevitablemente encontraran que superan el desafío y demandas de su presente Posición.

Si no se les permite moverse hacia más altos niveles de responsabilidad y complejidad, o no se les dan oportunidades de crecer más en sus empleos actuales, pueden terminar sintiéndose insatisfechos con su situación laboral. Por ejemplo, un gerente recién nombrado puede encontrar que administrar un presupuesto de 300.000 dólares para su departamento constituye un desafío emocionante y una situación altamente motivadora. Después de alguna experiencia en que desarrolle un nivel más alto de expectativa y un mayor nivel de competencia, administrar ese mismo tipo de presupuesto puede volverse rutinario y tedioso, un lugar común aburrido. El aspecto dinámico de los motivadores debe ser tomado en Consideración si se quieren utilizar con éxito los motivadores al implementar estrategias motivacionales.

## **INVESTIGACIÓN DE LA TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE**

En el diagrama que sigue, se fundieron doce investigaciones a fin de reflejar en forma de gráfico el tipo de investigación que sustenta la teoría motivación higiene.

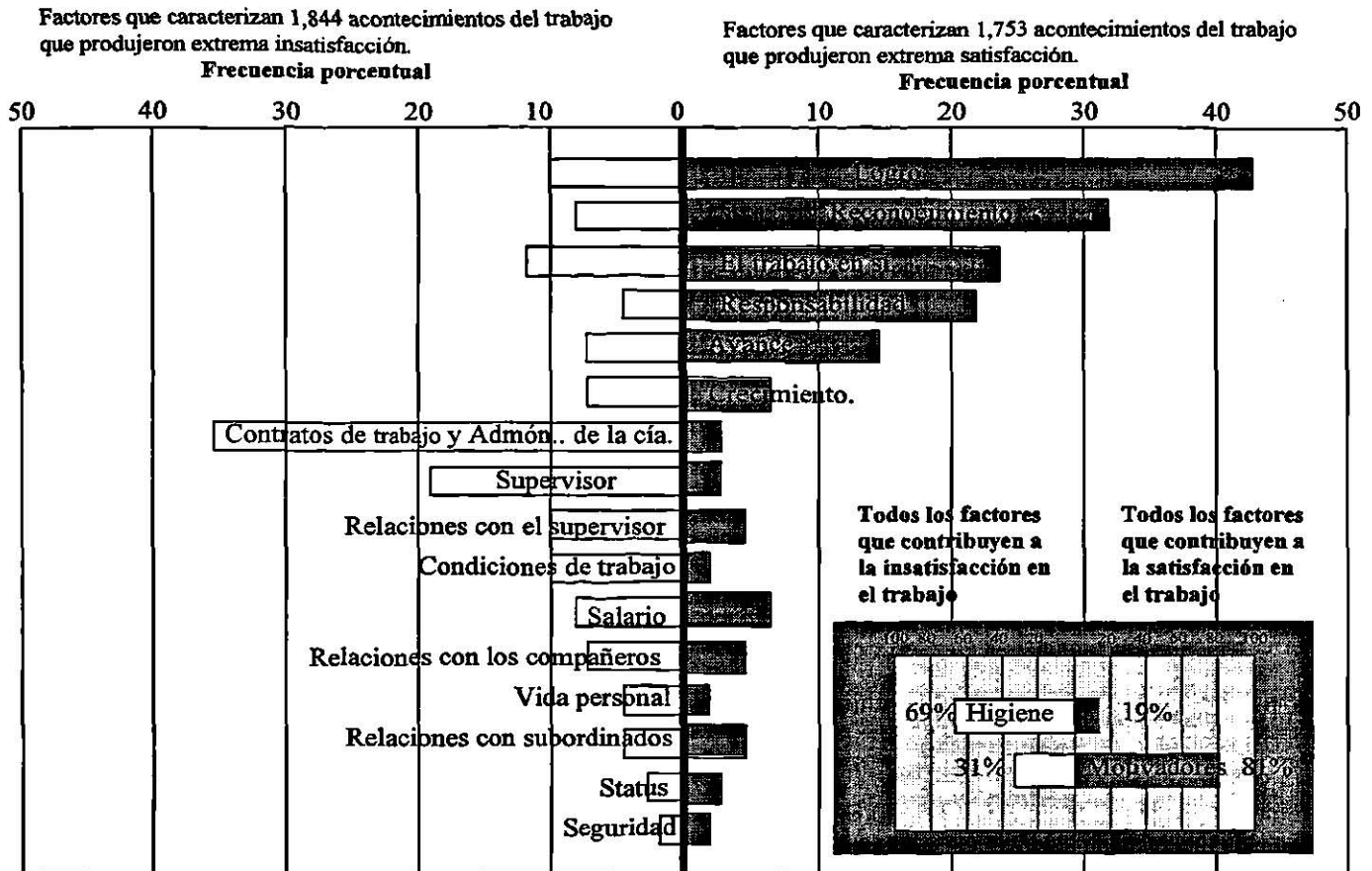
Las cifras porcentuales se refieren a la frecuencia con que se mencionan los casos en cada categoría. En el ángulo inferior derecho se muestra que, en su sentido más amplio, la teoría se ve sustentada por el trabajo representado en 12 investigaciones que abarcan a 1.685 empleados en diversos grupos, tales como supervisores de niveles inferiores, mujeres profesionales, administradores agrícolas, personal de mantenimiento de hospitales, supervisores de manufacturas, enfermeras, empacadores de comida, militares, ingenieros, Científicos, amas de casa, maestros, técnicos, operarias, contadores, cuadrilleros finlandeses, ingenieros húngaros y hombres a punto de retirarse de puestos gerenciales.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Gráfico 1. Factores que afectan actitudes laborales, según surgen de 12 investigaciones.



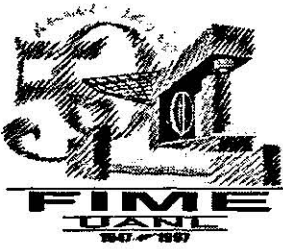
Tomado del número enero-febrero de 1968, de Harvard Business Review por cortesía de la editorial y del autor Dr... Frederick Herzberg.

Las peculiaridades del gráfico indican que la Investigación no es siempre absolutamente blanco y negro. En algunos casos la gente informa de hechos que llevan a una insatisfacción y a los que se categorizaría comúnmente como motivadores. Y hay algunas respuestas relativas al factor higiene que cuentan como casos que llevan a extrema Satisfacción en el trabajo. Con todo, en la mayoría de los estudios de este género este tipo de respuestas son minoritarias y la teoría tiende a ser convalidada en forma repetida.

### IMPLICANCIAS DE LA TEORÍA.

La mayor implicancia de la teoría motivación--higiene es que la Motivación y 'os niveles incrementados de entusiasmo, dedicación y productividad están ligados en forma muy estrecha al contenido del trabajo, la tarea que el individuo debe realizar. Las fuentes de insatisfacción —motivación negativa-- surgen del ambiente que rodea al trabajo. Así, la teoría sirve como base para desarrollar una estrategia de cambio que permita tanto aumentar la motivación Como evitar la insatisfacción de los empleados.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Para incrementar la motivación hemos de examinar el contenido del trabajo de un individuo y, si fuera necesario, reestructurarlo de forma de permitir posibilidades de que el individuo experimente un creciente número de situaciones en que se de una relación positiva con los motivadores. Además, para evitar la insatisfacción es preciso examinar el ambiente que rodea al trabajo y cuidar que los factores de higiene sean saludables y se los mantenga en forma adecuada.

Desde luego que para seguir cualquiera de estas estrategias deben explorarse las variables específicas en una situación dada. La buena o mala Condición de los factores de higiene surge necesariamente de un juicio y no puede sino dependerse de las personas involucradas en ello en cuanto a precisión del juicio de valor. Hasta cierto punto, lo mismo es válido para los motivadores, debiendo por lo tanto examinarse de cerca el contenido específico de un trabajo dado. Deberá tratar de determinarse en la medida de lo posible que cambios resultarían significativos para las personas que desempeñan esos trabajos.

Una de las mayores críticas en contra de la teoría motivación-higiene es la que sostiene que la misma no da lugar a diferencias individuales. La teoría, en efecto, partiría del supuesto de que todos los trabajadores, sean cuales fueren sus casos individuales, responderán en forma positiva a los motivadores y se sentirán insatisfechos si no se cumplen ciertas condiciones higiénicas.

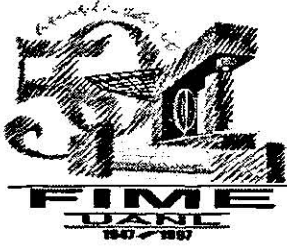
Con todo, la cuestión crítica no reside en saber si la teoría motivación--higiene da lugar o no a las diferencias individuales. El eje central es el hecho de que debemos suponer que no hay diferencias individuales si queremos tener éxito en la implementación de las implicancias que surgen de la teoría.

Para ilustrar esta Consideración es útil reproducir una anécdota referida por un ejecutivo británico de alto nivel. El caballero poseía una propiedad bastante extensa en el campo y empleo a un peón para la casa, cuya tarea primordial era cuidar el jardín. Se trataba de un jardín grande y complicado, que requería una gran cantidad de trabajo. El jardinero tenía 60 años y era bien conocido por su holgazanería y su indolencia.

Aprovechaba toda oportunidad que se le presentase para esconderse en algún sitio y dormir, dando débiles excusas para justificar que el trabajo no se Cumplía. A menudo dañaba valiosas plantas, usaba mal las herramientas y, en general, era considerablemente ineficaz. Se lo mantenía simplemente porque resultaba difícil conseguir un reemplazante y, además, porque su empleador entendía que era demasiado viejo y le resultaría arduo conseguir otro trabajo.

Al empaparse de nuevas ideas sobre enriquecimiento del trabajo—en el curso de sus actividades empresariales—el ejecutivo británico decidió probar algunas de ellas con su jardinero. Comenzó a adjudicarle mayor responsabilidad para tomar decisiones y resolver problemas conectados con el jardín. Le otorgo un presupuesto y le permitió adquirir herramientas y diversos productos cada vez que fuese necesario, sin consulta previa a su patrón. Y en lugar de enviar flores especiales a los concursos del condado a nombre del propietario, se le permitió participar a nombre propio en esas competencias.





## FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

### SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Luego de transcurridos unos seis meses en esta la línea, la respuesta del jardinero era notablemente diferente. Comenzó a pasar más tiempo en el jardín, a cuidar mejor las herramientas y utilizar en forma más efectiva los suministros. Comenzó a hablar del jardín como si fuese suyo. Cosas que el ejecutivo antes debía señalar al jardinero y requerirle específicamente que hiciese, eran ahora hechas por este sin haber recibido instrucciones previas.

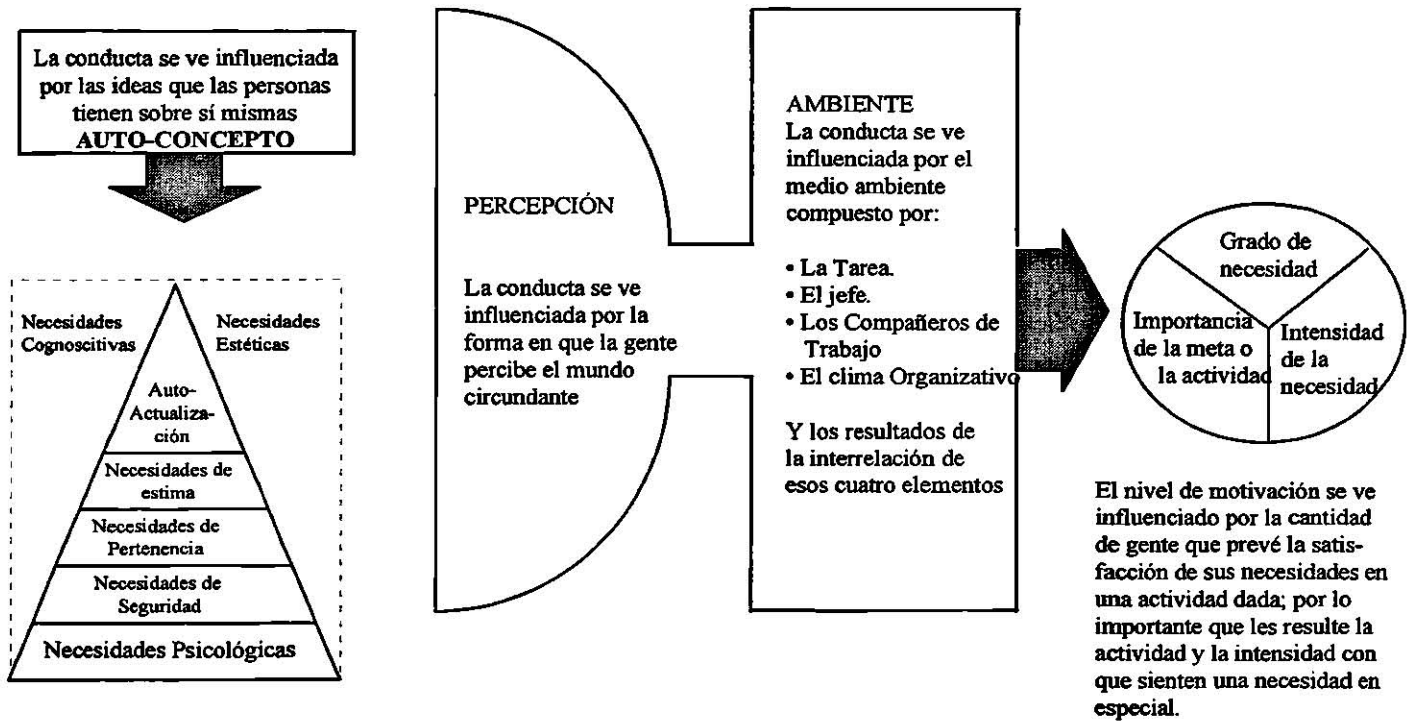
¿A que viene esta pequeña historia? El jardinero era un candidato maduro para ser considerado una persona totalmente inmotivada. Su edad y su experiencia pasada parecerían indicar que debía cifrarse escasas esperanzas en la posibilidad de que pudiese incentivarse a producir más y en forma más efectiva. Sin embargo, las circunstancias demostraron lo contrario.

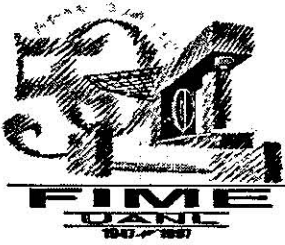
El peligro estriba en que si tomamos en cuenta un grupo de trabajadores, aun aquellos que afirman no querer responsabilidades u oportunidades de alcanzar algún logro, y tratamos de establecer diferencias individuales antes de un esfuerzo por producir cambios, podrían perderse la motivación y satisfacción potenciales que estos individuos tienen en estado latente. Ningún experto en conducta o ejecutivo empresarial pudo hasta ahora desarrollar la formula para determinar anticipadamente que empleados pueden ser motivados y cuales no. En virtud de ello debemos suponer que TODOS los empleados son capaces de responder a cambios en sus trabajos que les brinden la oportunidad de alcanzar niveles más elevados de satisfacción y motivación.

Después de haber generado los cambios, se podrá en realidad descubrir que algunas personas no responderán. Deberá entonces acomodarse su conducta de la mejor manera. Reiterando el concepto: en virtud de lo impredecible del comportamiento humano, debe suponerse cada vez que se tome en cuenta un grupo de trabajadores con posibilidad de desarrollar niveles potencialmente más altos de motivación, que todos ellos tienen la capacidad de ser motivados.

Es allí cuando resulta irrelevante el hecho de que la teoría motivación-higiene tome o no en cuenta las diferencias individuales. Lo importante es que brinda la base para desarrollar estrategias de cambio que deben llevarse a cabo de manera experimental a fin de determinar posibles resultados. Después de haber experimentado—y haber conducido el experimento de la mejor manera posible—se podrá, recién entonces, volver sobre las diferencias individuales.

## EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN





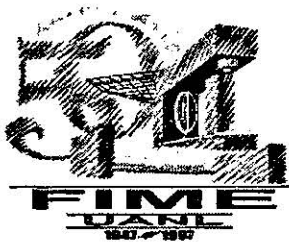
# CAPÍTULO 4

## MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

---

1. Explicar que es la comunicación
2. Explicar los elementos fundamentales del proceso de la comunicación interpersonal.
3. Los diferentes problemas de la comunicación.
4. Explicar las diferentes barreras en la comunicación.
5. Como puede ayudar y/o perjudicar los famosos “RUMORES”.
6. Que es lo que se debe comunicar a los empleados



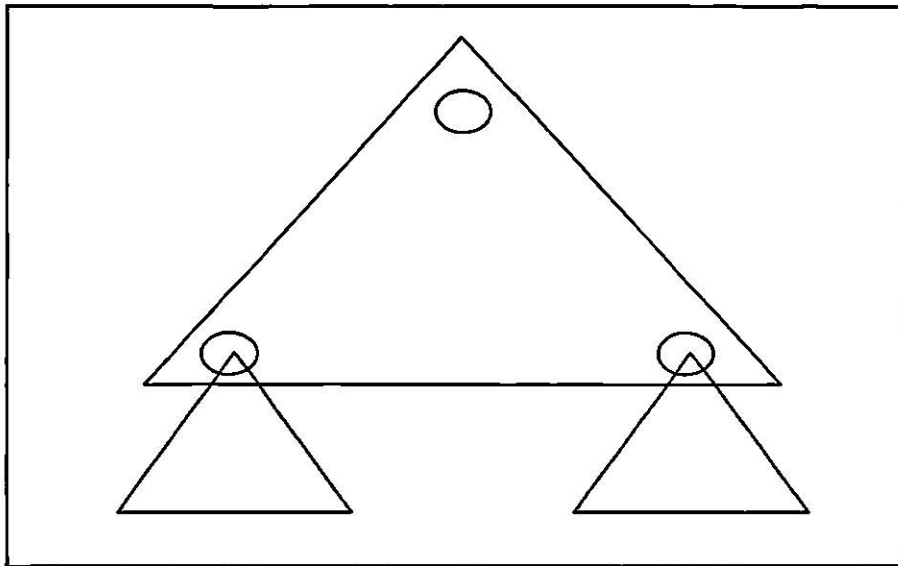
## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

La comunicación esta implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, las comunicaciones con frecuencia no producen los resultados que se esperan o pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se puede desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

Cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerable todos los días de la vida en las comunicaciones.

De los muchos problemas que enfrenta las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del 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.

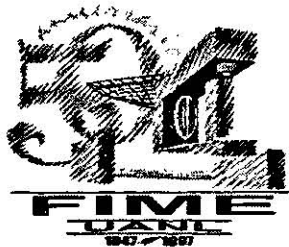
La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se trasmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. Los supervisores y empleados funcionan en papeles de comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote-enlace.



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

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

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



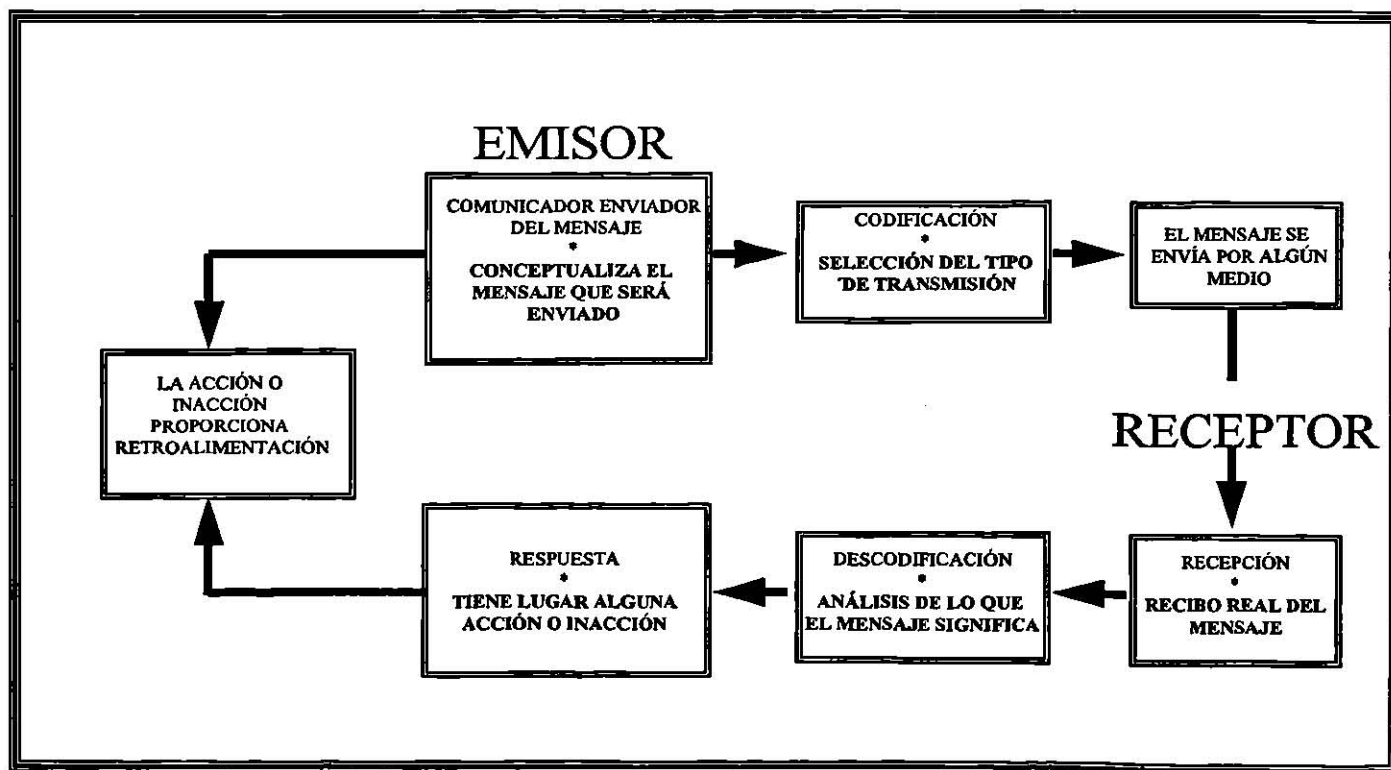
La comunicación real significa que, al formular comunicaciones los supervisores son sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas, también desean considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando los escuchan.

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

¿PORQUE OCURREN MALAS INTERPRETACIONES O MALAS COMPRESIONES EN LA COMUNICACIÓN?

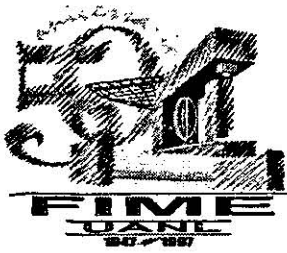
Aunque la comunicación es un proceso complicado se puede observar a través de la siguiente figura las facetas que comprenden este proceso.

## MODELO DE COMUNICACIÓN



Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. 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 que se pretende. A través de





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella. El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

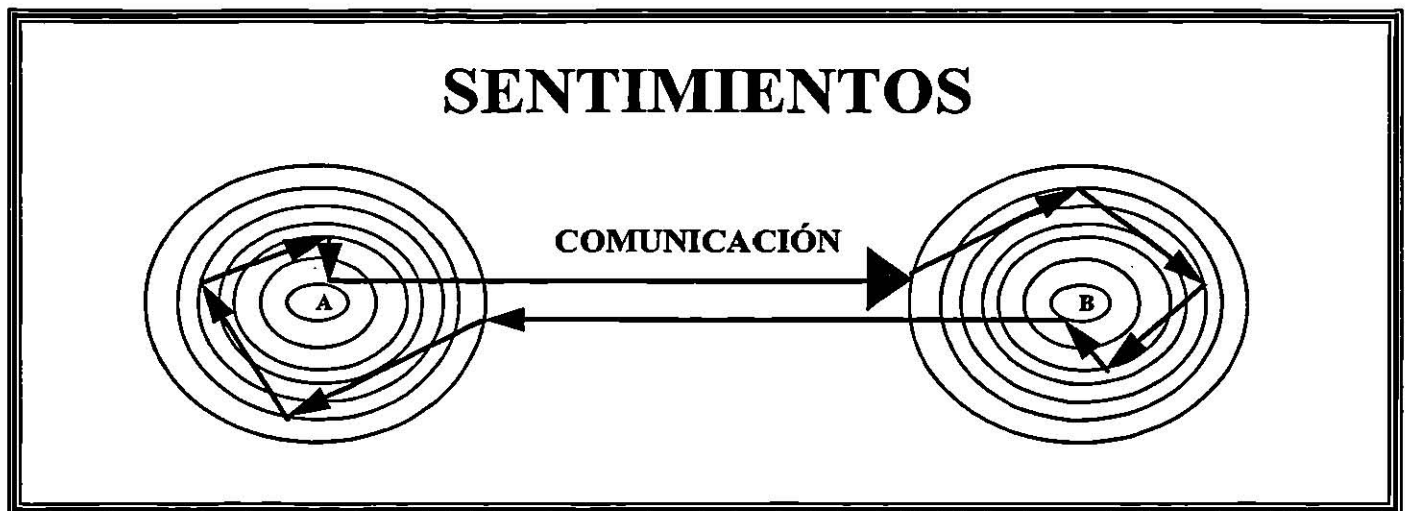
A partir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si se recibió el mensaje o no la comunicación, si se interpretó y se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o se deseaba.

## BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Existen numerosas razones por la que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

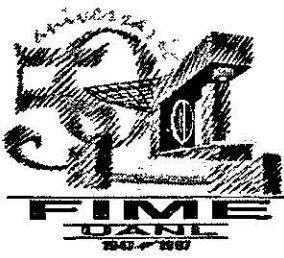
El supervisor en sus relaciones con sus empleados debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales, en una palabra **SENTIMIENTOS**. Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa 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 podrá observar cada círculo representa un filtro y el número de filtros a través de los cuales se transmite o se recibe.

Además se debe tener en cuenta la actitud cambiante de la fuerza de cualquiera de los filtros; por ejemplo, un sentimiento acerca de algo ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante o durante algún periodo prolongado.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

### ☒ BARRERAS EN EL LENGUAJE.

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

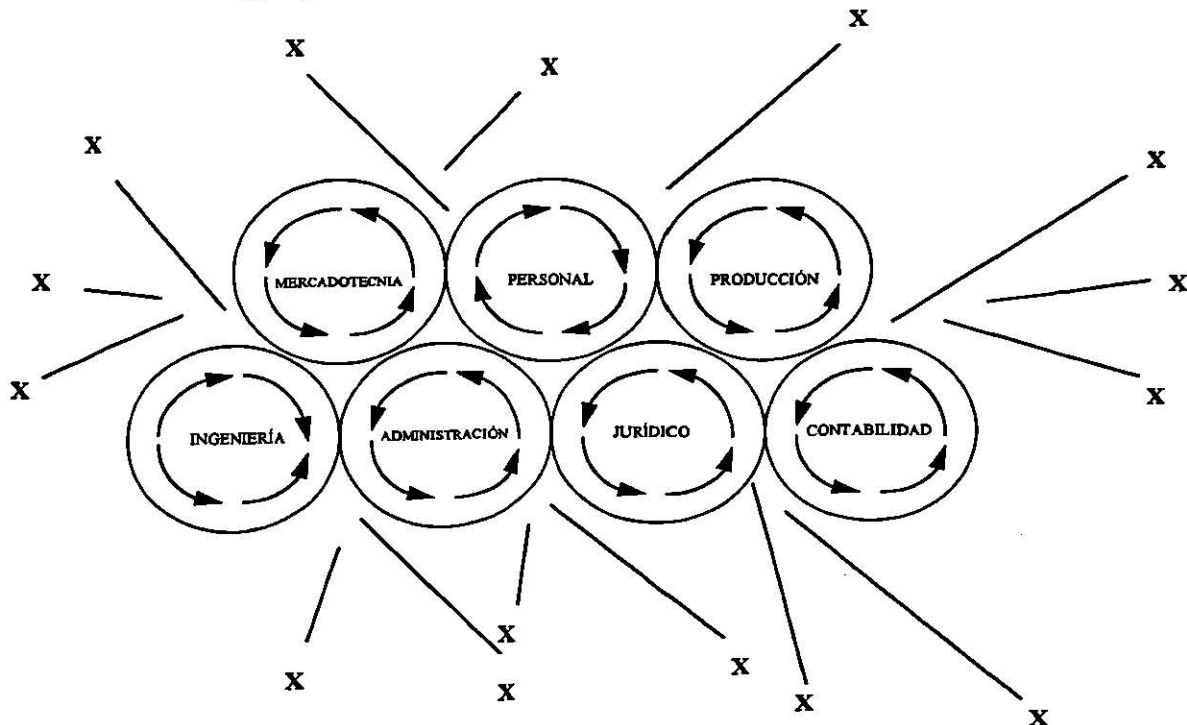
Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo. La educación, las influencias de los compañeros y el hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación efectúan el uso del lenguaje.

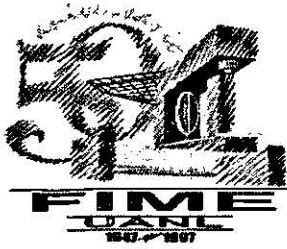
El lenguaje es una forma a través de la cual, las personas se identifican y se relacionan entre si, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, étnicos, políticos, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo.

El lenguaje de las clases bajas es sorprendentemente distinto al de las dos clases medias y este a su vez también diferencia al de las clases sociales altas.

Por lo general las empresas están formadas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las comunicaciones en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollen sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

La figura ilustra los miembros de cada grupo, a través del uso de un lenguaje que es exclusivo de la profesión o del grupo, estos experimentan dificultades al comunicarse con los miembros de otros grupos.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

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

Sin embargo, los requerimientos y papeles de los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es muchas ocasiones es fricción que ocasiona brotes de conflictos, para evitar el calor de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores del grupo. Esto por supuesto comúnmente afecta en forma adversa a la cooperación y al desempeño de la empresa.

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

### BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.

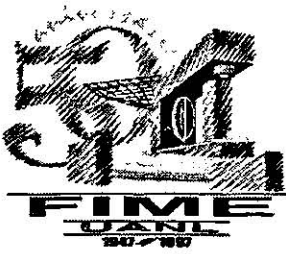
Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos. Por ejemplo: adolescente, católico, bautista, judía, ingeniero, italiano, negro son imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios para trabajar para superarlos y controlarlos. No es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones y muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras. Esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que estas provocan.

Un hombre puede no tener un prejuicio general hacia las mujeres, pero cuando una mujer se encuentra en la posición fuera de los que percibe, como su papel normal, puede surgir prejuicios. Se exhibe este tipo de prejuicios algunas veces hacia las mujeres que se desempeñan en puestos administrativos, o lo mismo sería con los hombres que hacen labores del hogar, cocinan y van de compras.

### 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 unas cuantas de las bases para definir y diferenciar a las personas.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa. Con frecuencia las diferencias de educación, antecedentes, título, uniforme e inclusive decoración de la oficina, ocasiona ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

No es raro que los supervisores sientan cierta ansiedad cuando analizan una preocupación con el presidente de la compañía y en especial si se discute el problema en la oficina de este. Estas desigualdades inevitables ocasionan problemas.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente, con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración del mercado, los impulsos y las utilidades; en cambio, los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad y el sueldo.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencias es más seguro comunicar lo que el jefe desea oír e inclusive nada. Otra razón de la renuncia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se le refleje en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

### BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS MANEJO DEL TIEMPO.

Es importante en que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad.

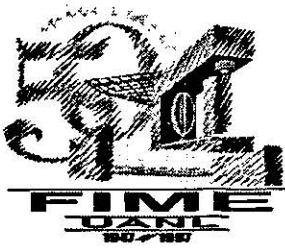
Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia que no era lo que se esperaba.

Por ejemplo:

Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que este es el día, llega a su trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores, perdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño, usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su decisión le solicita el aumento. cuáles son las posibilidades de lograrlo? Claro que ninguna posibilidad quedaria abierta. Por eso mismo algunas veces es deseable demorar el envío de información.

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

Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

### BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS.

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por esto que el uso del espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

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 espacio 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 o mantenerse iguales.

No siempre están definidos con claridad los espacios de las personas, sin embargo, una vez que invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensivas. Intente pedir un aumento de sueldo a su jefe desde una distancia aproximada de menos de un metro de su cara, ciertamente habrá usted invadido su territorio y sus posibilidades de obtener decisión favorable, si cambiamos el ejemplo ahora con una pareja de enamorados es muy deseable la comunicación en estrecha proximidad y la invasión de territorios favorecerá el entendimiento mutuo y por consecuencia una comunicación íntima.

Este ha sido un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva.

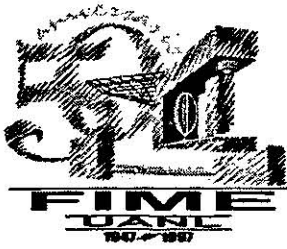
Para lograr ser efectivos, los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases: Barreras generales, Barreras ascendentes y Barreras descendentes.

### BARRERAS GENERALES:

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad de intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención.
- k) Decir la verdad a medias.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

### BARRERAS ASCENDENTES:

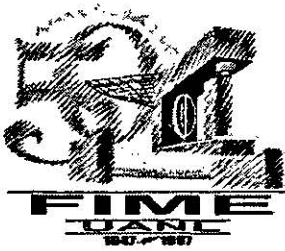
- a) Intimidar a los empleados.
- b) No darse tiempo para escuchar.
- c) Mostrar falta de interés.
- d) Aplicar un liderazgo débil.
- e) Carecer de confianza.
- f) Humillar a los empleados.

### BARRERAS DESCENDENTES:

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza.
- c) Tendencias a prejuzgar.
- d) 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 comunicación en las empresas. Los supervisores en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, estas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas subyacentes de los problemas, ya que la mayoría de los problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

### 2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.

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

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar estos canales. Los organigramas, manuales de políticas y procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar estos canales; los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

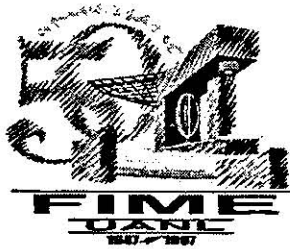
En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros y habilidades a sus supervisores. La retroalimentación, que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinan si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma apropiada.

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

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

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

Se debe tener muy claro que cuando un empleado expresa sentimientos negativos a través de otros canales creados por el mismo, como por ejemplo con la comunidad y a través de familia o de los amigos se deteriora la imagen de la empresa; y ninguna empresa desearía ser un empleador de último recurso debido a que tiene mala imagen.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularan hasta un nivel critico 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 de canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades ya través del cual también se puedan lograr resultados significativos.

Existen canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interpelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

### CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)

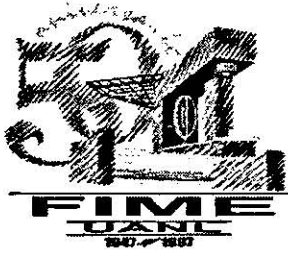
Muchos supervisores tienen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

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

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tienden a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a las interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Debido a la inestabilidad de las relaciones sociales los rumores no tienen un patrón o duración definidos en forma explícita. La participación en los rumores varía de acuerdo a los sistemas formal e informal, a las personas que tienen acceso a la información y a las personas que se ven afectadas por la misma y a otras variantes.

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad. Uno de los peligros que estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:



## FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

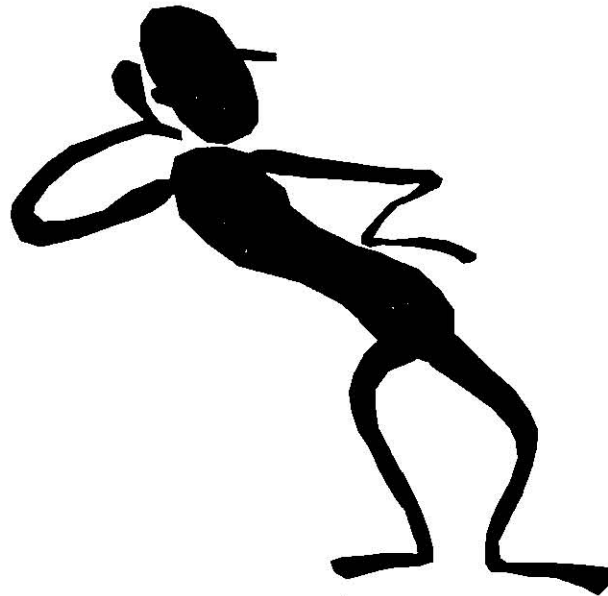
### SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar, no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro.

Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

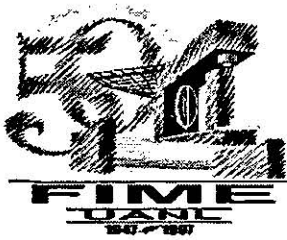
En tercer lugar, los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionara preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados; con esto los empleados no tienen la información precisa correspondiente al significado de los cambios ellos elaboran lo los propios.



#### RUMORES.

EN CUALQUIER LUGAR DONDE EXISTAN MÁS DE UNA PERSONA EXISTIRÁN LOS RUMORES.  
POR LO TANTO SI NO SE PUEDEN EVITAR HAY QUE SACARLES PROVECHO ESTE MEDIO DE  
COMUNICACIÓN

En cualquier empresa existen personas que intentan aumentar su influencia o el poder de su información con frecuencia intentan hacer esto a costa de la autoridad, prestigio e influencia de los supervisores. Algunos empleados encuentran que les es ventajoso cultivar o adornar rumores, en especial cuando al hacerlo aumentan un prestigio entre sus compañeros. Debe tener mucho cuidado con este tipo de empleados ya que este



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

tipo de situación fácilmente puede dar como resultado una confrontación de poder entre los empleados y los supervisores.

Más sin embargo, cuando los supervisores mantienen constantes las relaciones de confianza con sus empleados y en especial con los líderes de grupos informales, estarán en posición de manejar con facilidad a los empleados que intentan ganar políticamente a su costa.

En esta situación todo lo que debe hacer el supervisor es decir a los empleados que confían en él que lo que han oído no es correcto y que la persona que les ha dado esa información ha distorsionado los hechos o les ha mentado.

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 los inician.

Por lo tanto, es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

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

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

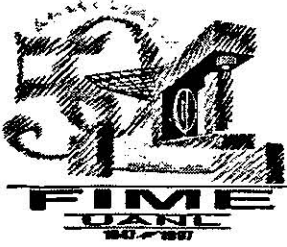
La mayoría de las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, a nadie le gusta mostrar ignorancia y esto sucede en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple exceso ocasionara que sus empleados (en su caso) se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal, 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 o 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 se complementen mutuamente.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad, saben cuando desarrollar el mensaje y conocen lo importante que es como comunicarlo.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

1. Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.
2. Se debe juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

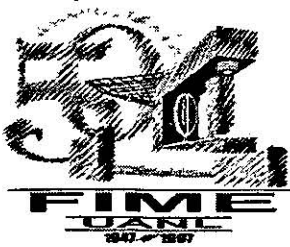
Los movimientos corporales, las expresiones faciales a los emisores del mensaje una retroalimentación no verbal, y solo es posible observar esta forma de retroalimentación en la comunicación cara a cara.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

- ⊙ Algunas personas nos son muy hábiles para hablar, y por lo tanto, tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- ⊙ Es difícil escuchar un mensaje si no se está de acuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.
- ⊙ 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.
- ⊙ Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

### 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. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrán sobre ellos las decisiones tomadas por otros. Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Se presentarán menos problemas cuando ellos puedan identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la administración y con los productos o servicios que proporciona la empresa.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

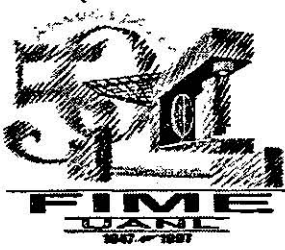
Por último, es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones. La filtración de información confidencial o delicada y en algunas ocasiones información general puede generar resultados adversos para los propios empleados, la administración,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

A continuación se menciona el tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber:

1. La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y 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 se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados desean saber. Hay que tener presente que también que demasiada información demasiado pronto puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.
4. Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro 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, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
9. La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades; por ejemplo, debe ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en un nuevo equipo para mantener la competitividad.
10. Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

Esta lista no es exhaustiva de ninguna manera, puede ser útil para los supervisores al planificar y organizar las comunicaciones con sus empleados.

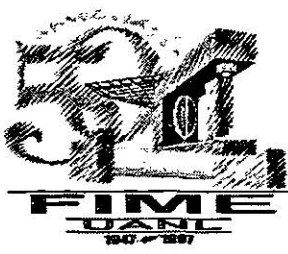
Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

Para concluir, se incluye en este CAPÍTULO los diez mandamientos para la comunicación efectiva, adoptado casi exactamente por American Management Association.

1. Piensa con la cabeza antes de hablar con la boca.
2. Razona lo que quieres decir y por qué lo quieres decir, antes de que en realidad lo digas.
3. Adapta lo que quieras a quien te está escuchando y a la situación.
4. Recuerda que en la forma que digas algo - inflexión, elección de palabras, etc. - Es tan importante como lo dices.
5. Date cuenta que hay más información de la que recibe el oído; tu cuerpo también dice algo con las expresiones y gestos de la cara.
6. Dilo con las necesidades del que escucha en mente, así es más probable que el mensaje sea recordado.
7. Obtén cierta retroalimentación del que te escucha para cerciorarte que el mensaje es entendido y aceptado.
8. Piensa en términos del afecto a largo plazo del mensaje sobre el que escucha y sobre la organización.
9. No digas si no quieres darlo a entender, respalda tus palabras con cierta acción.
10. Aprende a escuchar bien.



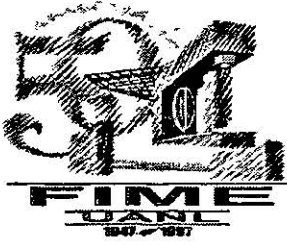
# CAPÍTULO 5

## SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

---

1. Explicar porque es tan importante el proceso de selección.
2. Explicar que es una entrevista.
3. Explicar como preparar y como conducir una entrevista exitosa.
4. Explicar para que sirve la orientación de los nuevos empleados.
5. Que tanto influye la buena capacitación del empleado en su rendimiento.
6. Explicar porque es bueno tener un buen programa de capacitación.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

**1. ENTREVISTAS DE SELECCION.**

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados. Más sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal, sin importar que tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se les pide obtener empleados.

Para tal efecto, 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 ciertamente reconocen que la persona contratada debe ajustarse al puesto y a la empresa, así como también estar en posibilidades de llevarse bien con otras personas.

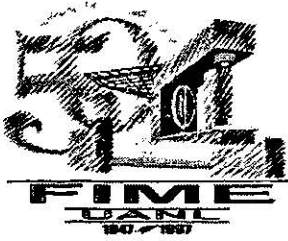
El costo de reclutamiento, en especial de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los últimos años, así también es bastante común el hecho de que cada vez escasean más los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, esto debido a la gran competitividad entre las empresas. Se debe tener presente que se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en puesto inapropiado.

Si las empresas invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas practicas de reclutamiento, selección y colocación la conciencia de estos cosas sería suficiente incentivo para que la administración cambiara las practicas y los procedimientos. Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados excedan los beneficios que se obtienen de sus servicios lleva tiempo aprender como llevar a cabo en forma correcta una tarea en un medio ambiente de trabajo y nuevo. Las malas practicas de personal solo prolongan el periodo de recuperación.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del periodo de prueba. con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya sea que estén representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el trabajo una vez que han terminado un periodo de prueba preestablecido. La mayoría de los supervisores reconocen cuan difícil es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si este ya a acumulado antigüedad.

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





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

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

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

Por desgracia, aun las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección. No les otorgan tiempo suficiente para entrevistar a los costos. Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para entrevistar son entre otros los siguientes:

- "No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o del área de Trabajo"
- "Es demasiado caro".
- "Se requiere demasiado tiempo".

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

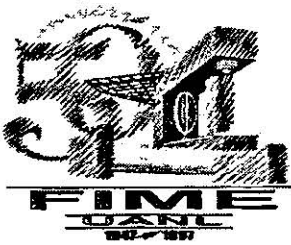
#### **A) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.**

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y Estos son: las entrevistas dirigidas y las entrevistas no dirigidas. Una Entrevista Dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y estos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad es tan pensando.

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

Una entrevista no dirigida pretende descubrir como y que 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. Los entrevistadores



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

pueden ejercer un auto control y no revelar sus propias ideas y sentimientos al conducir una entrevista no dirigida, y deben evitar expresar aprobación o desaprobación aunque sea solicitado por algún aspirante.

Esta técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

Más sin embargo, una Combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores Características de los solicitantes.

Cuando se utiliza esta Combinación, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad en sus respuestas. Esta Combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección. No se hacen las preguntas en una forma sistemática o en una secuencia predeterminada y se da a los solicitantes libertad al responder. Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes, además de que requiere de menos Capacitación y habilidad de parte del entrevistador, que en el caso de las entrevistas no dirigidas debido a que es parcialmente Sistemática.

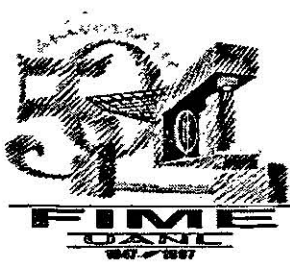
## **B) PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA.**

Debido a que muchos supervisores que participan en el proceso de selección de personal no están capacitados para preparar y conducir entrevistas, con frecuencia llevan a cabo un trabajo menos que satisfactorio.

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 esta, que es el de examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

Al igual que en el juego de fútbol, se debe dar una gran cantidad de preparación antes de salir al campo; pero a diferencia de este ejemplo en él. Que un equipo gana y otro pierde, en el proceso de selección ambas partes '- deben resultar ganadores. Enseguida se mencionan algunas normas que se sugieren para preparar y Conducir una entrevista con éxito:

- \* Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar 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. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del Carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuizado.

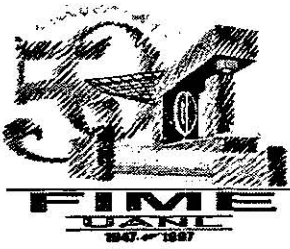
Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que ver la filiación, cartas de referencia y otro material de un solicitante mientras este se encuentre sentado en la misma oficina, ya que si esta situación llegara a suceder, el solicitante reaccionará de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad. Valiosa de exploración mutua y que bastante ayudara el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.

Antes de conducir la entrevista se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privar y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así, evitar al máximo las interrupciones. Las interrupciones frecuentes crean el mismo tipo de imagen que leer las referencias del solicitante en su presencia.

\* se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

**CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**

La Capacitación y la preparación por anticipado reducen 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. Se pueden utilizar el vestido, títulos, ambiente del lugar y la disposición de los asientos para crear cualquier tipo de clima. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Una breve Conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que este comience a hablar y 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. Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para el que el solicitante esta siendo entrevistado satisfacer sus necesidades y metas.

Los supervisores deben estar familiarizados con las practicas de igualdad de oportunidades y de ejemplos justo y asegurarse de no hacer preguntas que violarian la ley.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una "importante" razón por la que muchas empresas no permiten 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.

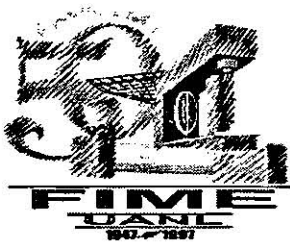
Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

También 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 del desempeño.

Una modalidad que muchas empresas modernas están aplicando y llevando a cabo es entrevistar a la esposa del solicitante, ya que cada vez es mayor el número de esposas orientadas a una carrera, esto se esta volviendo cada vez más importante.

Una Cónyuge que no puede seguir su carrera o, una esposa o niños que tendrían dificultades para adaptarse a una nueva comunidad pueden y con frecuencia lo hacen, ocasionar problemas para los nuevos empleados. Este efecto de traslape de la vida en el trabajo y en el hogar puede resultar muy problemático.





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

También es aconsejable y bajo circunstancias especiales de los requerimientos del puesto, hacer arreglos para comer o cenar con el solicitante, ya que se ha demostrado que existe cierta nivelación en las personas que comen juntas y muchas barreras de la Comunicación se disuelven ante una buena comida.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante toma las notas mentalmente.

Algunas personas tienen el hábito de anotar impresiones acerca de un solicitante cuando lo entrevistan. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y la preocupación del solicitante y este puede perder el interés en el trabajo en un intento de determinar que es lo que se escribe y si está causando o 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 él y cuánto tiempo llevará establecer dicho contacto.

Muchas empresas se toman mucho tiempo para hacer el seguimiento de un solicitante o simplemente no hacen ningún seguimiento.

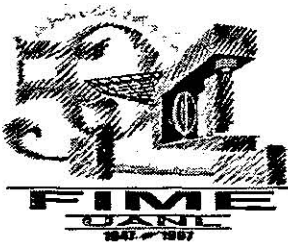
Los supervisores deben aprender también las restricciones bajo las que se encuentran los solicitantes en términos de necesidad de un trabajo o en términos de otra oferta de trabajo en otra empresa. Por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

**D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.**

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo. Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

- El denominado efecto de Halo. Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad. Por ejemplo: a un supervisor le puede gustar o disgustar una minoría específica y un solicitante de ese grupo minoritario puede ocasionar que el supervisor esté consciente o inconsciente influido a favor o en contra de él.
- Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado. Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Por ejemplo: el entrevistador puede concluir, a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante. Este puede no estar vestido a la moda.





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

Por lo general, es mejor que los supervisores y en especial si son experimentados, actúen sobre lo que perciben si no existen hechos que indaguen lo contrario.

En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.

- Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo. Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar.

Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y 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. Se presentaran problemas con el y con sus Compañeros.

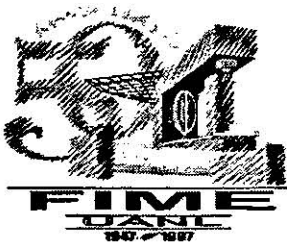
- Exceso de Comparación con los empleados actuales.  
Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos culturales, raciales o religiosos similares. Pero se debe entender y comprender muy claramente que nuestro país esta conformado por personas de antecedentes muy distintos. Por lo tanto, la Composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe: considerando los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo, reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.

## 2. ORIENTACIÓN 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 es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A sus grupos de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

Por desgracia muchas empresas no cuentan con ningún programa de orientación para nuevos empleados y muchas de las que lo tienen solo permiten a los supervisores desempeñar un papel limitado. La principal responsabilidad de orientación recae usualmente en los especialistas de 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.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

Cuando se orienta en forma apropiada a los nuevos empleados se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurran problemas con ellos. Un programa completo de orientación podría durar entre seis meses y un año

La orientación comienza aun antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo. Cuando se reubica geográficamente a personas recién contratadas, la empresa y los supervisores deben proporcionar asistencia en la reubicación.

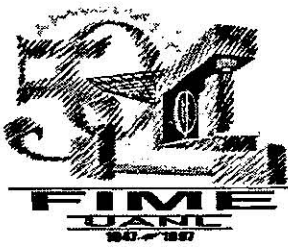
Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo. Se debe alentar además a los empleados que tendrá contacto con el personal de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en el transcurso del período de ajusté.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- a. Ayudara a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus Compañeros de trabajo.
- b. Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- c. Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados. Por supuesto, estos procedimientos se modificaran para cada ambiente de operación:

- ☞ Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- ☞ Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- ☞ Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
- ☞ Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- ☞ Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
- ☞ Observar que los empleados sepan en donde esta ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento
- ☞ Hacer entrega del manual de la empresa centro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
- ☞ Programar platicas de seguimiento (los Supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).
- ☞ Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos Con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

### **3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS**

Cualquier empresa que intente aferrarse al pasado cuando la sociedad o los mercados que se atienden perciben que las cosas deben hacerse de otra manera, se Convertirá seguramente en parte del pasado.

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, también debe tener una amplia base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nueva situaciones

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

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de Capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto y a largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

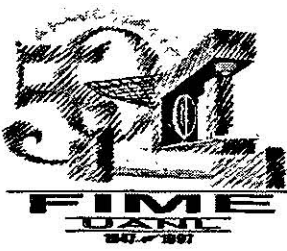
Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos; la Capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y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

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

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

Dentro de cualquiera de estos programas deben lograrse tres objetivos interrelacionados y son los siguientes:

1. Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad para obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
2. Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porque deben hacerlo.



**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

3. Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales; se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

Por ejemplo: si un supervisor habla constantemente de seguridad pero no la practica los empleados llegarán a la conclusión equivocada acerca de la preocupación que supervisor tiene acerca de su bienestar y por lo tanto, dichos empleados comenzaran a tratar la seguridad como algo carente de importancia

**A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.**

-Para el supervisor:

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

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. 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. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

-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 si mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio, los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia tienden a protegerse a si mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

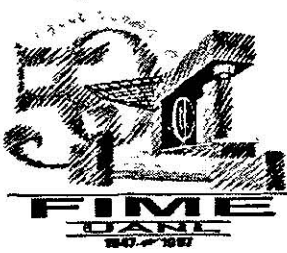
Un supervisor que no tiene que emplear mucho tiempo del día cuidando y controlando a sus empleados tendrá mayor tiempo para administrar.

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

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

**B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.**

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.



## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

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 sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

### C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

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.

Es posible que el mejor enfoque sean simulaciones en equipo electrónico, pero su Costo es con frecuencia prohibitiva, así es que los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje y que puedan ser pagados.

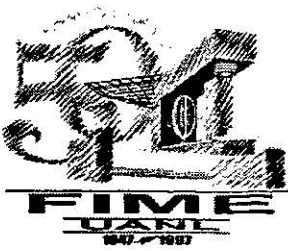
Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación algunos de ellos, en especial aquellos que han estado fuera de la escuela durante muchos años o que tuvieron un mal desempeño dentro de ella desarrollan temores reales hacia los programas formales de capacitación se debe recordar que las personas trabajan con propósitos personales

Si en sus mentes las recompensas no exceden a los costos, no desearían participar en forma voluntaria.

La selección de cualquier programa de Capacitación frecuentemente presenta una serie de problemas; como por ejemplo, podemos decir que no es raro que se le contemple a esta como una forma de acción disciplinaria.

Se debe considerar que la Capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la Capacitación se pueden escoger empleados equivocados El mérito es un concepto evasivo y debe definir y medir con objetividad los criterios de mérito. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

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

Si la empresa es sindicalizada, esta deberá buscar el apoyo del sindicato. 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 de 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 el entrenado para asimilar conocimientos e pueden ponerse en práctica.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfacen o exceden las expectativas al tiempo de que se deben aplicar esfuerzos de rehabilitación a los entrenados cuyo desempeño es inferior al promedio.

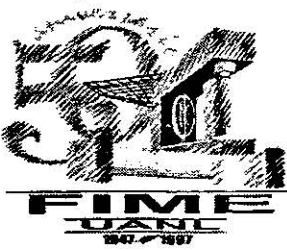
El área donde debe tener lugar la Capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las Instalaciones El seguimiento es importante. La Capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

El seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes:

Por último, a continuación se enumeran algunas preguntas importantes que las empresas deben considerar al elaborar un programa de Capacitación:

1. ¿Cuáles son los objetivos básicos de la Capacitación?
2. ¿Cómo satisfacer la Capacitación las necesidades de empresa y empleados?
3. ¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?
4. ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
5. ¿Cómo se seleccionaran los empleados que participaran?
6. Si la empresa es sindicalizada, como se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la Capacitación?
7. ¿La Capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa?
8. ¿Se pagaran a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
9. ¿Cuál será la duración del programa de capacitación?
10. ¿Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán Conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?
11. ¿Que tan pronto se pondrá en práctica la Capacitación?
12. ¿Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación?
13. ¿Quién dirige la capacitación?
14. ¿En dónde tendrá lugar la capacitación?
15. ¿Que tipos de seguimiento tendrán lugar?

Estas consideraciones no son exhaustivas, pero se incluyen las más importantes que se deben contestar al momento de planear un programa de capacitación.



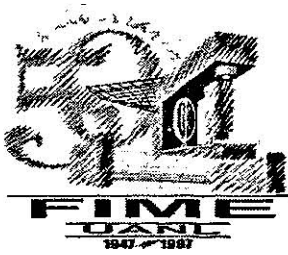
# CAPÍTULO 6

## CASO PRÁCTICO.

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

---

1. Explicar que la buena administración de los recursos, puede llevar al éxito a una empresa.
2. Que importancia tiene la continuidad en los puestos.
3. Explicar como un estilo de liderazgo puede llevar al fracaso de una organización.
4. Explicar que tan impactos tiene la falta de motivación en el personal.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

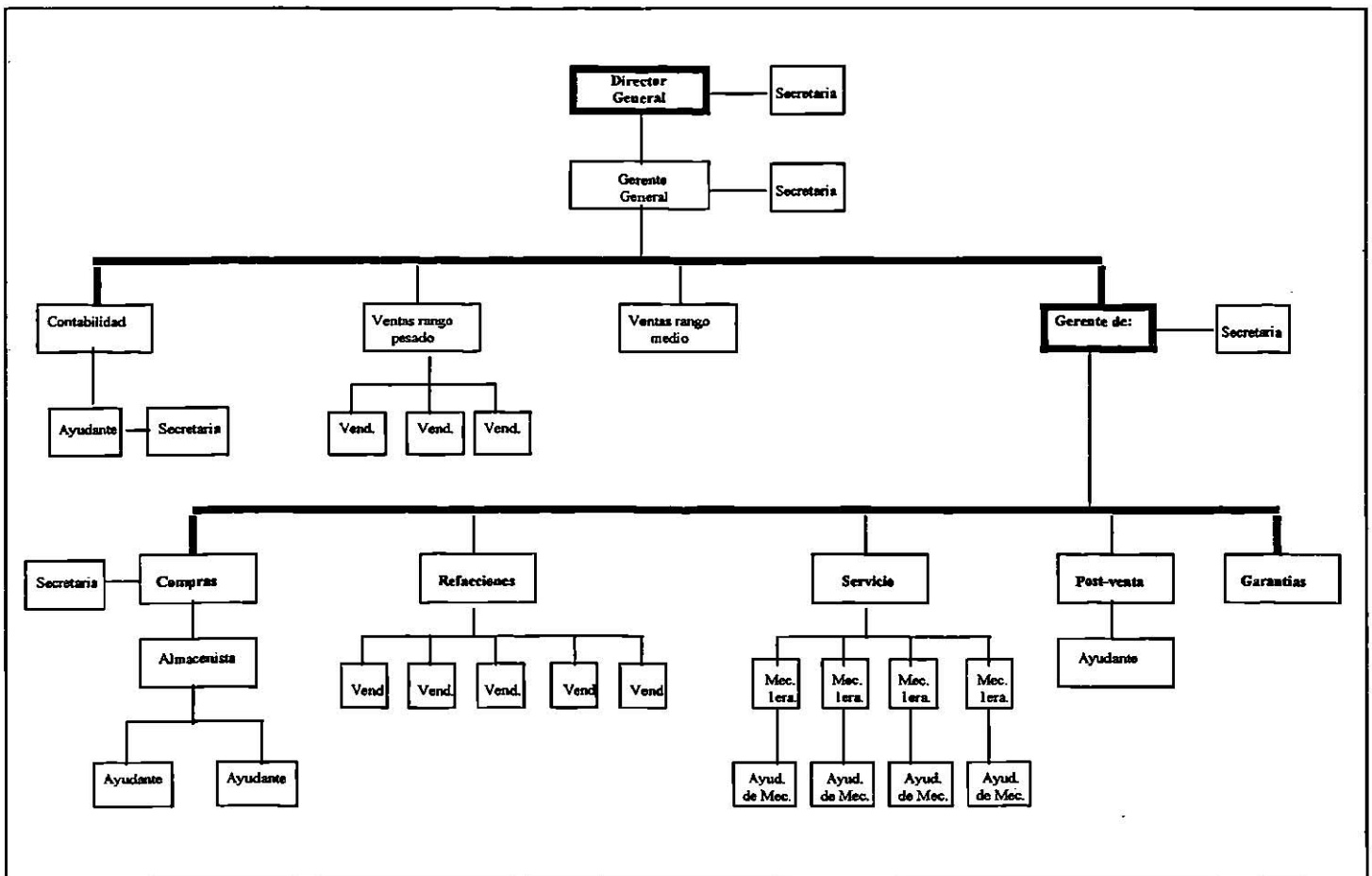
## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

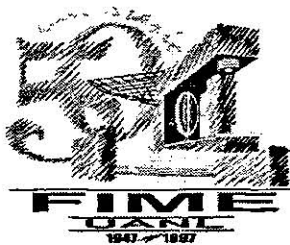
### CASO PRACTICO.

#### BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA.

En la venta de unidades automotrices de rango medio y pesado, DINA empresa asociada con la empresa INTERNATIONAL ensamblaban tanto camiones urbanos hasta tractocamiones, subcontractaban el motor, transmisión, eje delantero y el diferencial, con el fin de ser ellos los que vendieran las refacciones de todos estos artículos subcontractados. Con la idea de expandirse se dieron concesiones a inversionistas de toda la república para que invirtieran en agencias de venta de unidades DINA, así poder abarcar al máximo el mercado Mexicano.

La agencia DINA DE MONTERREY fue puesta en marcha a finales de los 80's, y los servicios que ofrecía originalmente a la clientela era la venta de refacciones originales, venta de unidades nuevas, laboratorio diesel y el departamento de servicio. Esta empresa fue creada para que estuvieran trabajando aproximadamente 100 personas con instalaciones modernas, funcionales y una excelente ubicación.





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

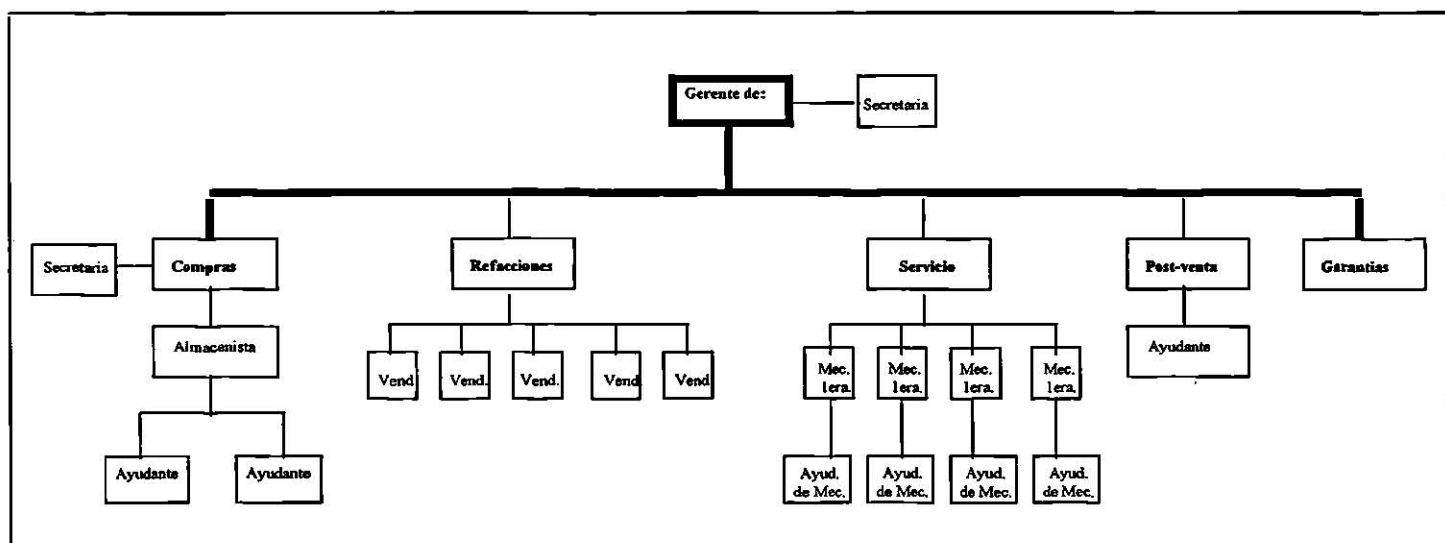
### PERSONAS INVOLUCRADAS:

**DIRECTOR GENERAL: (ING. DANIEL FLORES)**

Es el dueño de la agencia y con otros cuantos negocios que tiene, no atiende ni dirige de manera correcta la exigencias de esta empresa.

**LA GERENCIA DE: (ING. ARTURO GONZÁLEZ).**

Es una sola persona la que dirige los departamentos de compras, refacciones, servicio, posventa y garantías, cuenta con cuatro ingenieros y tiene cerca de 2 años trabajando. Antes trabajaba en otra agencia del mismo grupo DINA.

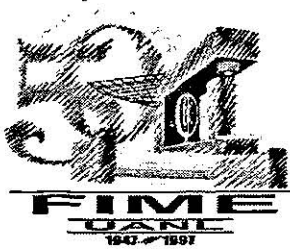


DINA DE MONTERREY con más de 10 años funcionando ha visto muchos cambios que ahora están afectando y haciendo estragos en cuanto a la meta de cualquier empresa que es la de generar dinero.

Esta agencia esta cayendo cada vez más , su participación en la venta de unidades rango medio esta disminuyendo y en la venta de unidades rango pesado esta por los suelos. Y por consiguiente las ventas de refacciones van disminuyendo considerablemente y los clientes que visitan el departamento de servicio cada día son menos.

### CAMBIOS CONSIDERABLES ( FINALES DE LOS 80's - 1997 )

- \* De 100 trabajadores ahora solamente quedan 35 personas.
- \* Los departamentos de compras, refacciones, servicio tenían sus propios gerentes.
- \* Cerca de la mitad de las instalaciones están sin ocuparse ( tanto oficinas, salas de capacitación y el laboratorio diesel ).
- \* En cuanto al laboratorio diesel hay mucha inversión en este y desafortunadamente todo este equipo costoso por cierto esta sin utilizarse porque no han querido contratar a un laboratorista de planta.



# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

- \* Las ventas de refacciones y unidades nuevas están cayendo considerablemente.
- \* De Abril a Octubre de 1997 se salieron 27 personas, lo que indica una alta rotación de personal.
- \* El almacén, cerca de la mitad de las refacciones están obsoletas por una mala administración de este departamento.

### RESUMEN DEL PROBLEMA:

El problema radica en una mala administración de los recursos tanto materiales, humanos y económicos y también en una mala dirección de la empresa.

El dueño de la agencia es un empresario con varios negocios muy ocupado y es él el que ha provocado que el rumbo de su agencia vaya en picada por su estilo de liderazgo (indiferente) que provoca que el trabajador tenga la moral y la productividad al mínimo, hay descuido del trabajo y un rendimiento bajo, el trabajador tiene poco interés por mejorar, sin sentir espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo y por lo general nadie sabe cuales son los objetivos organizacionales y esto provoca que no sabe lo que se espera de él y por consecuencia tiene una incertidumbre total.

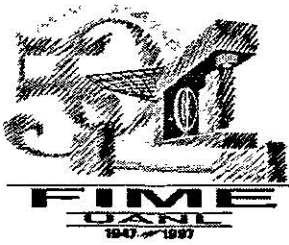
Con lo que ofrece la empresa al trabajador existirá una excesiva rotación ya que se tiene un bajo sueldo, sin prestaciones adicionales a los que ofrece la ley, ni la posibilidad de alcanzar la planta ya que la idea del dueño es la de ofrecer contratos únicamente para no dar la planta y a la vez no dar prestaciones, ahorro, utilidades, aguinaldo etc.

Con la devaluación se tuvo que reestructurar, y algunas personas se vieron afectadas, el personal se redujo y esta decisión que lejos de ser la mejor empeoro más las cosas, se contrato un gerente que se hizo cargo de cuatro departamentos y la nomina se redujo pero esta persona no cubre las exigencias de estos departamentos lo cual genera problemas que no alcanza ver el dueño.

Con la salida constante de personal, no existe una continuidad en los departamentos y personas que ahora están laborando se saldrán para ser ocupadas por otras personas mañana y la continuidad se pierde porque vuelven a empezar desde ceros, ya que no existe un manual de procedimientos en cada departamento.

El problema de falta de continuidad es el problema que más ha afectado al área de almacén ya que han entrado y salido tantos compradores, almacenistas y ayudantes de almacenistas que con el transcurrir del tiempo se han hecho compras innecesarias en algunos casos y excesivas en otros lo que ha provocado en estos momentos que en el área de almacén cerca de la mitad de todas las refacciones estén en calidad de obsoleto.





**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

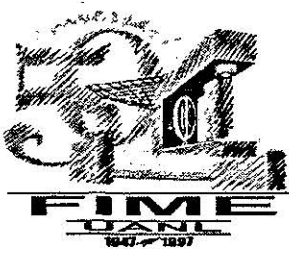
**LO QUE PROVOCA UN MAL SURTIMIENTO DEL ALMACÉN**

- \* En la mayoría de las veces, los mecánicos van a pedir al almacén una pieza que necesitan y no la encuentran, lo que el comprador mande al chofer a conseguirla.
- \* Gastos innecesarios.
- \* perdida de tiempo en la reparación de la unidad.
- \* Perdida masiva de clientes por un mal servicio ( por mucho tiempo en una reparación ).
- \* Baja en las ventas de unidades nuevas por un mal servicio.
- \* Baja en las ventas de refacciones, porque en la mayoría de los casos en el almacén no había las refacciones que requería el cliente en ese momento.
- \* Mal utilización del comprador, porque este se preocupaba más por comprar y conseguir las piezas que administrar bien el área de almacén.
- \* Insatisfacción del cliente, tanto de refacciones y el comprador de unidades nuevas.
- \* Sin un buen sistema en el área de almacén no se tiene un inventario real y no se hace una buena compra.
- \* Las salida del almacén no se lleva un buen control, lo que provoca faltantes de pieza.
- \* Desprestigio de la empresa.

En cuanto a los artículos obsoletos del almacén, no se hace absolutamente nada por ordenes especificas del dueño y esta decisión es porque no quiere mal baratar esas refacciones, sin darse cuenta lo que en verdad provoca ya que se tiene que pagar un impuesto por almacenaje, gastos de almacenaje y ocupación de espacio y machismo dinero invertido sin recirculación lo que es fatal para una empresa.

La indiferencia del dueño es tal, que viendo como esta perdiendo el mercado en realidad no hace mucho por mejorar su empresa dejándole a todas las personas que tomen sus propias decisiones.

En realidad no es un buen administrador porque no sabe como utilizar bien los recursos, los objetivos no están tan claros, no hay una buena comunicación de la alta administración a los empleados, las decisiones son muy poco arriesgadas, no hay propuestas para mejorar, no hay motivación para que el trabajador trabaje más y produzca más, y la falta de motivación de tratar de ser la empresa número uno, el dueño esta cuidando los centavos cuando en realidad esta perdiendo los pesos, por esto y por muchas razones más, la permanencia de esta empresa en los próximos años es incierta en el mercado de venta de unidades marca DINA.



**TRES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

1. Cambio en la forma de administrar la empresa por parte del dueño, aplicando otro estilo de liderazgo ya que el estilo indiferente es de lo que menos produce cambios en los subordinados. Se puede tomar otro estilo de liderazgo mas acorde con la situación, por ejemplo si tiene personal participativo, puede tomar el estilo PARTICIPATIVO, o un estilo autoritario para poner orden y poder producir más a corto plazo o un estilo situacional. Cabe mencionar que no hay un estilo ideal para una empresa, el estilo que se implante depende de las condiciones con las que cuenta.

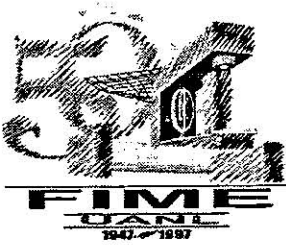
La verdad si quiere salir adelante tiene que estar más pendiente de lo que hacen sus trabajadores.

2. Darle una buena solución al problema de los artículos obsoletos del almacén, de estos artículos hay que venderlos sacándole el máximo provecho monetariamente hablando. También hay que instalar un buen sistema para el control de inventario en el almacén, para tener siempre un inventario real y así poder hacer compras inteligentes y un buen surtimiento del almacén.

3. Para el problema de la alta rotación de personal, es de preocuparse ya que la idea del dueño es la de no dar la planta para que no se genere antigüedad, y así no darles utilidades, ahorro, aguinaldo, etc. Para mejorar la empresa tiene que cambiar de idea, ya que el empleado nunca le dará un mayor rendimiento. Una buena motivación en cuanto a las prestaciones, gratificaciones, reconocimientos, etc. es lo que sin lugar a dudas puede levantar de manera significativa a la agencia y esto se contempla con otro estilo de liderazgo.

Con estos tres puntos de solución se vera un cambio importante en todos los aspectos, tanto la motivación de los empleados, la situación económica de la empresa, la solución de la alta rotación y la satisfacción de los clientes.

Por eso es bien dicho que no hay buena o mala ADMINISTRACIÓN, sino al contrario existen buenos o malos administradores y para que una empresa quiera lograr sus objetivos y metas debemos saber como administrar de manera eficaz todos los recursos con los que cuenta.



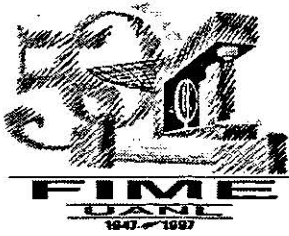
# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

## SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DICIEMBRE DE 1997

LO QUE SE ESPERA OBTENER DE ESTAS TRES ALTERNATIVAS:

- Mejor ingreso ( más ventas de refacciones, de unidades nuevas ).
- Mejor imagen de la agencia.
- Más prestigio.
- Más satisfacción de los clientes.
- Gente más motivada e impulsada para trabajar.
- Mayor interés en la empresa.
- Mayor rendimiento.



## INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DE TU NUEVA VIDA

Ya posees todas las herramientas y materiales necesarios para cambiar y mejorar tu vida. En este mundo, las mayores recompensas del éxito la riqueza y la felicidad se obtienen generalmente no por medio del ejercicio de poderes especiales tales como el genio y el intelecto, sino a través del uso energético de medios simples y cualidades comunes.

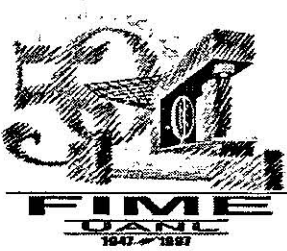
No te engañes con la brevedad estas instrucciones. Aunque contiene pocas palabras, todas fueron obtenidas de siglos de experiencia. A pesar de que son viejas semillas, todas están llenas de nueva vida. Repásalas cada mañana, antes de empezar tu día. Después que las siembres en tu corazón, crecerán y formarán un maravilloso jardín de logro y satisfacción que puede ser cultivado, admirado y cosechado mientras vivas . . .

*Paso uno* : reconoce primero que eres una oveja que quedará satisfecha solo con unos bocados de hierba seca y no sigas al rebaño cuando vague sin propósito, blando y gimiendo todos los días. Sepárate ahora de la multitud para que puedas controlar tu propio destino. Recuerda que lo que otros piensen, digan y hagan no debe influir en lo que pienses, digas y hagas. *Sepárate de la multitud.*

*Paso dos* : tan pronto como despiertes, enciértrate en un compartimiento hermético para que sólo vivas ese día y su trabajo asignado. El ayer se desvaneció para siempre y mañana solo es un sueño. Niégate a permitir recuerdos dolorosos del pasado o preocupaciones por el mañana que hacen que te retuerzas las manos y enreden tus pensamientos de tal manera que perjudican los esfuerzos de hoy. Libérate de las pesadas cargas del ayer y del mañana, para que puedas avanzar con rapidez hoy, hacia la vida que mereces. *Vive cada día como un compartimiento hermético.*

*Paso tres* : recorre la milla extra en cada oportunidad que tengas hoy y estarás siguiendo el mayor secreto del éxito que conoce el hombre. El método seguro para convertir este día en un éxito glorioso es trabajando arduamente, más tiempo y con mayor intensidad que lo cualquiera esperas que hagas. Siempre rinde un mayor y mejor servicio que es por lo que te pagan y pronto te pagarán por más de lo que haces. *¡ Recorre la milla extra !.*

*Paso cuatro* : comprende que casi todas las adversidades que puedan acontecerte hoy por lo general van acompañados de un beneficio equivalente o mayor, que encontrarás si tienes el valor de buscar. Reúne tus pensamientos siempre que sufras derrota y pregúntate qué posible bien puedes extraer de tu infortunio. La



## FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997

balanza de la vida siempre regresa a u punto de equilibrio y si Dios te cierra un puerta, te abrirá otra. Nunca abandones la esperanza. *Busca la semilla del bien en cada adversidad.*

**Paso cinco :** nunca decides las cosa pequeñas. Una de las mayores diferencias entre el fracaso y el éxito es que la persona exitosa desempeña tareas que la persona fracasada evita. El trabajo desempeñado con rapidez, lo atajos tomados, la falta de atención a los detalles. . . todas estas cosas pueden finalmente causar daño en tu carrera. Recuerda constantemente que si es parte de tu trabajo, por pequeña que sea la tarea, entonces, es importante. La historia todavía nos recuerda antiguas batallas que perdieron porque faltó un clavo en la herradura de un caballo. *Nunca descuides las cosas pequeñas.*

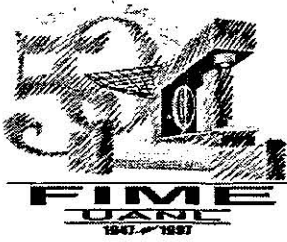
**Paso seis :** nunca te ocultes detrás del trabajo arduo. se necesita tanto energía para fracasar como para tener éxito debes de cuidarte constantemente para no caer en la trampa de la rutina de permanecer ocupado con tareas no importantes que te proporcionarán una excusa para evitar los desafíos u oportunidades significativos que puedan cambiar tu vida y mejorarla Tus horas son tu posesión más preciosa. Este día es todo lo que tienes. no pierdas un minuto. *Nunca te ocultes detrás de un trabajo laborioso.*

**Paso siete :** vive este día sin permitir que nadie te arruine algo. Las heridas a tu naturaleza interna pueden ser dolorosas y duraderas, siempre que alguien se mofa de ti o te critica. Al empezar ahora a subir la escalera dorada del éxito, constantemente encontraras a aquella personas del éxito, constantemente encontraras a aquellas personas que intentarán bajarte hasta su nivel. El mundo siempre ha sido así y si permites que esto suceda, el golpe que recibas finalmente hará que dejes de progresar para evitar penas futuras. Sólo sonríe y aléjate de eso. La envidia siempre implica la inferioridad consciente de otros. *No permitas nunca que nadie te arruine.*

Hay cientos de leyes y principios de éxito en el mundo y es probable que la mayoría te ayude a alcanzar la buena vida que buscas. Sin embargo las siete reglas que acabas de recibir tienen en sí mismas suficiente poder, de acuerdo a su récord pasado, para hacer que todos sus sueños se conviertan en realidad, si las repasas cada mañana y después las aplicas al las horas de tu día.

Como en una ocasión escribió un hombre sabio, debes comprender que entre tu nacimiento y tu muerte, las horas, los días y los años que quizá serán muchos. No obstante, no hay cura para el nacimiento ni para la muerte, por lo que puedes muy





# FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

---

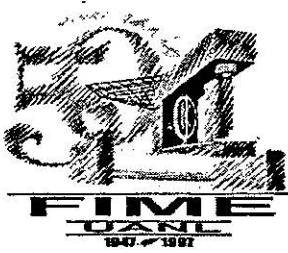
**SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL  
DICIEMBRE DE 1997**

bien ser feliz con el intervalo asignado hoy vivir con orgullo, paz, honor, amor y logro. Sigue cada día estas instrucciones directas y, definitivamente, todo esto sucederá.

En este momento, por medio de estas páginas has llegado al cruce de caminos de tu vida.

Tu lucha ha terminado. Dios te está asintiendo ... y sonríe.

**ESPERO QUE LO QUE ESTA ESCRITO AQUÍ EN ESTA TESINA SEA DE UTILIDAD PARA LAS GENERACIONES POSTERIORES.**



## BIBLIOGRAFÍA

STONER, JAMES A.F.; FREEMAN, R. EDWARD; GILBERT, DANIEL R. ADMINISTRACIÓN. 6 EDICIÓN. MÉXICO, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, 1996.

ENREQUECIMIENTO DEL TRABAJO 4 EDICIÓN. MÉXICO, GRUPO EDITORIAL EXPANSIÓN, 1980.

KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ. ADMINISTRACIÓN 9 EDICIÓN. MÉXICO, MCGRAW-HILL, 1990.

DERSAL, VAN WILLIAM R. SUPERVISIÓN DE PERSONAL DE OFICINAS PUBLICAS Y EMPRESAS 1 EDICIÓN. MÉXICO, HISPANO-AMERICANA, 1963.

KOSSEN, STAN. SUPERVISIÓN 1 EDICIÓN. MÉXICO, COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V., 1986.

APUNTES DE FIME, N.L. MÉXICO, 1997.

MANDINO, OG. EL DON DEL ORADOR 1 EDICIÓN. MÉXICO, EDITORIAL DIANA, 1994



