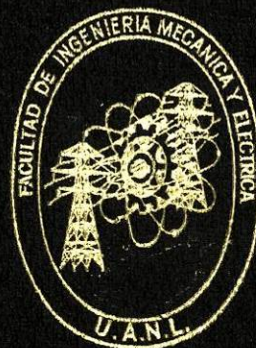


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

P R E S E N T A

ARGELIA SIFUENTES QUEZADA

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 1992



T  
HF5549  
S5  
1992  
c.1



1080096968

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

P R E S E N T A

ARGELIA SIFUENTES QUEZADA

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 1992





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

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

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

**PRESENTA**

**ARGELIA SIFUENTES QUEZADA**



# **DEDICATORIA**

**A " DIOS "**

**COMO UNA PEQUEÑA MUESTRA  
DE GRATITUD, YA QUE SIN SU  
BENDICION NO HUBIESE ALCANZADO  
ESTA META.**

**A MIS PADRES:**  
**COMO AGREDECIMIENTO**  
**POR SU APOYO Y AMOR**  
**INCONDICIONAL.**

**CON CARIÑO A MIS HERMANOS:**

**PATRICIA**

**BLANCA**

**ALEJANDRO**



# INDICE

Dedicatoria	.....	ii
Introducción	.....	1
<b>Capítulo I</b>		
Conceptos Generales de la Administración	.....	2
<b>Capítulo II</b>		
Relaciones entre la Administración y otras Disciplinas	.....	7
<b>Capítulo III</b>		
Importancia y Características de la Administración	.....	9
<b>Capítulo IV</b>		
La Administración como Proceso	.....	12
<b>Capítulo V</b>		
El Papel del Supervisor en la Organización	.....	22
<b>Capítulo VI</b>		
Mejoramiento de la Comunicación de la Comunicación entre los Supervisores, sus empleados y sus Superiores	.....	29
<b>Capítulo VII</b>		
Selección, Orientación y Capacitación de Empleados	.....	38
<b>Capítulo VIII</b>		
Liderazgo	.....	46
<b>Capítulo IX</b>		
Caso Práctico	.....	54
Bibliografía	.....	60

# LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

## INTRODUCCION:

La Administración es de interés general, ya que a través de ella se establecen ciertos objetivos para ser alcanzados en un período de tiempo predeterminado.

La Administración la encontramos en casi toda actividad humana y busca en forma directa precisamente, la obtención de resultados por medio de la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como: materias primas, capital, maquinaria, etc.

Un buen administrador no lo es precisamente por ser buen Contador, Ingeniero, etc, sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

La supervisión de personal es una parte de suma importancia en el proceso administrativo, los supervisores son administradores, aunque es común escuchar el término de administrador.

Un supervisor para poder ligarse directamente a establecer un proceso administrativo, requiere de una buena comunicación con sus subordinados, así como con sus superiores, ya que la comunicación es un factor importante de desintegración de grupos cuando pierde su verdaderos objetivos en cualquier proceso administrativo.



# **I. CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION**

# I. CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

La Administración puede ser definida de muchas maneras, sin embargo es tan antigua como el hombre.

Algunas definiciones que podemos señalar son:

**E.F.L. Brech:** "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente, las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

**D. Mooney:** "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

**G.P. Terry:** "La Administración es un proceso que consiste en la planeación, organización, ejecución y control de los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

**Henry Fayol:** "Dice que administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Dentro de los antecedentes Históricos de la Administración hubo 3 aportaciones significativas de esta ciencia que constituye a la vez un arte.

## Frederick Taylor

Considerado como el padre de la Administración Científica; su principal inquietud e investigación fué en base de la Organización Técnica del Trabajo.

## **Los cuatro famosos principios de la Administración Científica:**

- 1. Substitución del criterio individual por una ciencia.**
- 2. Substitución de la Selección y Desarrollo del Trabajador por una Selección y Formación Científica.**
- 3. Substitución de la práctica de dejar el problema a cada trabajador por una cooperación sistemática y constante entre la dirección y los trabajadores.**
- 4. Establecimiento de sistemas de estímulos o alicientes.**

Taylor fué criticado severamente por no conceder la importancia del efecto sobre el trabajador; y aunque se lograron adelantos de gran importancia en la tecnología, la grave desventaja, fué que el enfoque científico deshumanizaba al miembro de la organización ( factor Humano). Taylor suponía que el elemento humano, era un ser carente de emociones y capaz de ser manipulado como a las máquinas, incluso lo consideraba como una cosa " que maximizaba el salario".

## **Henry Fayol**

Considerado como el Padre de la Administración Moderna.  
Establece la teoría de la Administración; sus principales investigaciones fueron en base a La Sistematización de las Funciones de la Administración.

## **Formuló 14 principios administrativos.**

1. División del trabajo.
2. Autoridad y Responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de Mando.
5. Unidad de Dirección.
6. Subordinación del Interés individual al interés general.
7. Remuneración de personal.
8. Centralización.
9. Cadena escalafonaria.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo.

## **Elton Mayo**

Una tercera aportación la realizó Elton Mayo, Investigó el Comportamiento Humano, estableciendo la importancia de los Factores Sociales y Humanos dentro de Coordinación de Relaciones Humanas.

Mayo creía que un buen enfoque de las relaciones humanas crearía la armonía organizacional, una mayor satisfacción en el empleo y una mayor eficiencia operacional.

Uno de los enfoques ampliamente utilizados y difundidos es el considerar la Administración como un proceso administrativo que consiste: en la Ejecución de ciertas actividades ó funciones básicas.

Además se mencionó la Administración como CIENCIA que a la vez constituye un ARTE, esta definición se aplica porque la Administración es una ciencia que a través del tiempo requiere del arte para aplicarla.

La ciencia puede definirse como un cuerpo de conocimientos sistemáticos, con referencia al entendimiento de verdades generales relativas a un tema de estudio en particular. El significado de arte es lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza.

Una ciencia enseña a Conocer y el arte a Hacer.

### CUADRO COMPARATIVO DE CIENCIA-ARTE

<b>CIENCIA</b>	<b>ARTE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Progresa por el conocimiento</li><li>• Demuestra</li><li>• Predice</li><li>• Define</li><li>• Mide</li><li>• Imprime</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Progresa por la práctica</li><li>• Siente</li><li>• Adivina</li><li>• Describe</li><li>• Opina</li><li>• Expresa</li></ul>



## **II. RELACIONES ENTRE LA ADMINISTRACION Y OTRAS DISCIPLINAS**

## **II. RELACIONES ENTRE LA ADMINISTRACION Y OTRAS DISCIPLINAS**

Al tratar de las relaciones con otras ciencias nos damos cuenta que no puede haber Administración fuera de una sociedad. Y al mismo tiempo, que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la Administración para el correcto desarrollo de las funciones.

Debemos precisar que las relaciones sociales son estudiadas tratando de buscar las razones últimas y los principios fundamentales de lo social: qué es la sociedad, quiénes forman una sociedad; cuál es la causa que lleva al hombre a formar la sociedad, de qué elementos está compuesta, etc.

Las Disciplinas bases de la Administración son la Sociología y el Derecho; ya que solo puede darse en un organismo social jurídicamente estructurado.

Pero como la Administración tiene una de sus divisiones principales en "la de las personas" y "la de las cosas" las dos ciencias que de una manera inmediata concurren a auxiliarla son, desde un punto de vista de las cosas, la economía y de las personas la psicología.

La psicología proporciona al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayuden a comprender mejor a sus subordinados; motivarlos, orientarlos, así como lograr su cooperación.

La Administración aplica estas técnicas para obtener de los hombres la máxima eficiencia en una empresa.

### III. IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

#### **Importancia:**

1. La Administración se dá donde quiera que exista un organismo social.
2. El éxito de un organismo social depende de una buena Administración.
3. Para las pequeñas y medianas empresas, su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su Administración; osea, obtener la mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, etc.
4. La elevación de la productividad, depende de la adecuada Administración.
5. Para los países que están desarrollándose uno de los requisitos substanciales, es mejorar la calidad de la Administración.

#### **Características:**

1. **Su Universalidad:** El fenómeno administrativo se dá donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios. La Administración se dá por lo mismo en el Estado, en el ejército, empresas, etc. Los elementos esenciales de todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. **Su Especificidad:** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones económicas, contables, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a todos estos fenómenos.

- 3. Su unidad temporal:** Aunque se distinguen etapas, fases y elementos, el fenómeno administrativo, es único, y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- 4. Su unidad jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes de un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.
- 5. La Administración sigue un propósito:** El éxito administrativo se considera como el grado hasta el cual se logran los objetivos establecidos. Se debe tener un objetivo al cual aplicarla.
- 6. La Administración esté asociada con los esfuerzos de grupo:** los objetivos son más fáciles de lograr por un grupo que por un solo individuo.
- 7. La Administración es una actividad no una persona:** Está a la mano de cualquiera que la pueda aplicar.
- 8. La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.**
- 9. La Administración es intangible.**
- 10. La Administración es ayudada más no remplazada por la computadora.**
- 11. La Administración se basa en hechos no por sentimientos.**

## **IV. LA ADMINISTRACION COMO PROCESO**



## IV. LA ADMINISTRACION COMO PROCESO

Es común considerar a la Administración como un Proceso Administrativo que consiste en la ejecución de ciertas actividades o funciones básicas. Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás.

El Proceso Administrativo consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo y realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, es importante llevar acabo el proceso administrativo en todas las organizaciones ya que de esta manera es posible se reduzca el desperdicio de múltiples actividades y recursos.

Una de las premisas más importantes de la Administración es que la administración se basa en los hechos y se enfoca primordialmente en el elemento humano, ya que no en todas las organizaciones es posible cumplir el objetivo principal que es el de cumplir y aplicar correctamente las etapas del proceso administrativo.

La Administración es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de nuestra vida además es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan reconociendo que cada situación y medio ambiente son únicos.

Aquí podría considerarse la necesidad de fijar una serie de recursos, que facilitarían el logro de objetivos dentro de una organización ó que la ayudarían a funcionar mucho mejor:

1. **Recursos Materiales** : como son dinero, instalaciones físicas, maquinaria, materia prima etc.
2. **Recursos Técnicos** : como tecnología, sistemas, procedimientos, organigramas etc.

**3. Recursos Humanos :** son el elemento eminentemente activo en la empresa, existen obreros, cuyo trabajo es predominantemente manual; existen además los supervisores cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señaladas: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas. Los técnicos, o sea, las personas que en base a un conjunto de procedimientos buscan crear nuevos diseños, métodos, etc. Altos ejecutivos, es decir, aquellos en los que predomina la función administrativa sobre la técnica y los Directores cuya función básica es la de fijar grandes objetivos, aprobar los planes más generales y revisar los resultados.

# **ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA**

## **Planeación**

Función básica de la Administración, consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

La Planeación forma la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, es decir, la Organización, Ejecución y Control: ningún administrador puede organizar ejecutar y controlar con éxito durante determinado período sino se recurrió antes a una previa Planeación. La Planeación efectiva debe basarse en hechos y no emociones o en deseos.

**Comprende de tres etapas:**

- 1. Políticas:** principios para orientar la acción.
- 2. Procedimientos:** secuencia de operaciones o métodos.
- 3. Programas:** fijación de tiempos requeridos.

Comprende también presupuestos que son programas en que se precisan costos y diversos tipos de pronósticos.

**Estrategias de la planeación:**

- 1. Caballo de Troya**
- 2. Siembra semilla en campo fértil**
- 3. Provocar Confusión**
- 4. Pasar la bola**
- 5. Dos cabezas son mejor que una**
- 6. Divide y reinarás**

La Planeación es muy importante ya que gracias a ella se minimiza la ejecución del trabajo, se reduce al mínimo el trabajo no productivo al igual que los gastos y los esfuerzos humanos, además se pueden coordinar de mejor manera las actividades hacia el objetivo predeterminado.

La Planeación permite aprovechar de mejor manera los recursos de la empresa, elimina el trabajo a base de supuestos y proporciona una base para el control; la buena planeación aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre.

## **Organización**

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La Organización es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un responsable con la autoridad necesaria para administrar esas actividades, mediante la determinación de una estructura óptima.

La Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### **Explicación:**

- a) La organización se refiere a "estructurar"; es quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- b) Se refiere a "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".

**Comprende de las siguientes etapas:**

- 1. Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidades correspondientes a cada nivel.
- 2. Funciones:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3. Obligaciones:** Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION**

### **Principio de la Especialización**

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de lo suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza".

### **Principio de la unidad de mando**

"Para cada función debe existir un solo jefe".

### **Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad**

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

### **Principio del equilibrio dirección-control**

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".



La Organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto; no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer.

Cuando la Organización está terminada, solo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando todo lo que pertenece ya a la dinámica.

## **ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA**

### **Ejecución**

Es la tercera parte del proceso administrativo en la cual se ejecuta o se realiza todo lo que se ha planeado y organizado. La Ejecución es la materialización de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales.

Se pueden obtener esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, incrementando el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado.

#### **Factores importantes para el logro de una buena ejecución:**

- \* Seguridad en el trabajo
- \* Protección de peligros
- \* Condiciones de trabajo agradable
- \* El desempeño de un trabajo útil
- \* Dirección eficaz
- \* Ser aceptado como miembro de un grupo
- \* Trabajo interesante que ejecutar
- \* Reconocimiento o prestigio
- \* Realización del propio potencial
- \* Horas razonables y una paga justa

La motivación en la ejecución es una fuerza interna capaz de provocar o de mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por tanto no se puede hablar de motivar a la gente, lo que se hace realmente, es proporcionar las condiciones adecuadas para que el individuo se automotive.

## **Teoría de Abraham Maslow**

Maslow parte de las siguientes suposiciones:

1. El hombre es un ser necesitado, siempre desea y desea más, tan pronto como es satisfecha una necesidad, aparece otra en su lugar.
2. Una necesidad satisfecha no es motivadora, solo las no satisfechas.
3. Las necesidades del hombre están arregladas en una serie de niveles de importancia.
  - \* **necesidades fisiológicas:** alimento, vestido, vivienda.
  - \* **seguridad:** estar libre del medio al peligro físico.
  - \* **afiliación:** aceptación en diferentes grupos.
  - \* **estima:** satisfacción de necesidades de estima.
  - \* **autorrealización:** necesidad de desarrollar al máximo el potencial que cada uno poseemos.

## Teoría de Mc. Gregor

Mc. Gregor ha dividido las opiniones en dos:

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"><li>* El poder proviene de la posición</li><li>* El hombre es por naturaleza perezoso o es indigno de confianza.</li><li>* Las políticas, objetivos, metas, las determina el jefe.</li><li>* El gerente se orienta principalmente a la tarea.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* El poder es concedido por el grupo</li><li>* El hombre puede dirigirse a sí mismo</li><li>* Las políticas, objetivos, metas, están abiertas a disposición</li><li>* El gerente se orienta principalmente a la persona.</li></ul>

# Control

## **Definición de Maddock:**

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Como ya hemos señalado, todo control implica, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando ya se ha visto si los resultados obtenidos no alcanzaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

El Control es la última de las funciones fundamentales de la Administración, que sin ella no se sabría el éxito de la Planeación, Organización y Ejecución anteriores.

El Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución corresponda a lo planeado.

Siempre es conveniente "comprobar" ó "continuar" lo que se está haciendo con el fin de cerciorarse que se está progresando satisfactoria - mente el trabajo de otros hacia el objetivo predeterminado.

El establecimiento de un plan ya sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan y la buena actuación de cada miembro, no aseguran que la empresa será un éxito, pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones, así como obstáculos inesperados. Tales contingencias deben reconocerse rápidamente, de manera que puedan tomarse acciones correctivas a tiempo.

Esta función constituye el **CONTROL**. El funcionamiento Real, por lo general se evalúa comparando lo logrado con un estandar ó línea base de referencia predeterminada.

## **V. EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION**

## V. EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION

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

Los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de Administración, por lo tanto los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto para la empresa como para los empleados.

Un supervisor es un hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias.

Ya sea que el supervisor trabaje en una fábrica u oficina ó que sea trabajador técnico o manual, éste es considerado el enlace entre la estructura operativa y administrativa de cualquier organización.

La diferencia que existe entre un administrador y un supervisor radica en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas, etc.

Los administradores participan en actividades como supervisión, Administración, ventas, planeación, control, etc., los supervisores pueden en algún caso, participar en todas estas actividades, sin embargo, su principal responsabilidades hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización.

La palabra supervisión viene de las palabras super que significa por encima y de la palabra visión que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

Los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que

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

Ser capaz de manejar en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables; deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, volubles o agresivos.

Por tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo Ingenieros en Producción y de conducta Humana.

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

El supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontractar promover, disciplinar, etc., sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior.

De esta manera, el Supervisor pertenece por lo menos a 3 grupos ó niveles para la organización :

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

Se pueden seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado experiencia en otras empresas o antecedentes educativos; es deseable elegir a los empleados capaces entre la fuerza de trabajo para ocupar puestos de supervisión pero es difícil ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.



Todo supervisor requiere dos capacitaciones diversas la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema de ventas, servicios, etc. y la que requiere en cuanto a que va ser jefe.

El supervisor se suele escojer entre los mejores empleados, sin mbargo, se le prepara para que adquiriera más conocimientos en la técnica que va a supervisar. En cambio pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe que requiere de una capacitación administrativa.

### **Un supervisor necesita ser capacitado en:**

- \* Como distribuir el trabajo
- \* Cómo tratar al personal
- \* Cómo instruir al personal
- \* Cómo hacer informes y reportes
- \* Cómo recibir las quejas de sus subordinados
- \* Cómo resolver problemas de su supervisión, etc.

## **El Supervisor:**

- \* Es guía e instructor de sus empleados.**
- \* Es ejecutor de ideas, de las propias y de las procedentes de sus superiores o especialistas de staff.**
- \* Es miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.**
- \* Es subordinado de su propio jefe y de otras jerarquías superiores.**
- \* Es mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.**
- \* Además la Ley federal del Trabajo considera a las personas que ejerzan funciones de dirección, administradores gerentes y demás personas como representantes del patrón que deben conocer bien la Ley, a fin de no violarla.**

## **Funciones de Supervisión**

**Para ser supervisores efectivos debe tenerse la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva o a beneficio mutuo y de la empresa.**

**Los supervisores deben ser creadores de medios ambientes; los supervisores son efecto manipuladores, muchos empleados confunden manipulación con explotación; principalmente cuando se les persuade a que hagan algo que no desean hacer y de lo cual no obtienen beneficios, sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade a que hagan algo que no desean hacer pero ven que se beneficiaron con dicha actividad no sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido.**

Los supervisores requieren de algunas habilidades para realizar su trabajo con mayor eficiencia:

**Habilidades conceptuales:** habilidad para actuar y comprender los objetivos de la organización entera y no solo en función de metas y necesidades de su propio grupo inmediato, así como el conocimiento de que es lo que motiva al empleado.

**Interpersonales o humanas:** habilidad para trabajar con y por medio de personas, incluyendo comprensión y motivación. También debe decirse a las personas cuando se desempeña es eficiente y por el contrario estimularlo cuando es eficiente. Además deben de ser comunicadores efectivos.

**Técnicas:** habilidad para usar el conocimiento teórico métodos, técnicas y equipo necesario para la ejecución de tareas específicas.

Los supervisores deben de reconocer que cada ser humano es único y deben de desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente su deseo de cooperación. Un requerimiento que se pasa por alto en muchas ocasiones en los puestos de supervisión, es la capacitación y el desarrollo de los empleados.

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija ya que tienen la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos. Se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano sobre el trabajo que supervisan, cuando se selecciona un supervisor sobre la base de educación formal, pueden éstos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tienen suficientes habilidades para funcionar en forma efectiva.

## **Actitudes de supervisión:**

- a) La principal responsabilidad es crear o facilitar la creación de un clima en donde las personas estén dispuestas a cooperar para lograr objetivos.**
- b) Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos en base a hechos y circunstancias no por simpatía.**
- c) Los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa o decisiones deben permanecer en privado.**
- d) Los supervisores deben ganarse el respeto, confianza y aprecio de los empleados.**
- e) Los supervisores deben dar crédito a empleados que realizan un buen trabajo, además de reconocerlos.**
- f) Deben aceptar el fracaso de sus empleados y aceptar su responsabilidad parcial sobre ellos.**
- g) Cuando los empleados necesiten asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad de aplicar acciones correctas.**
- h) Deben de cuidar que se respeten los derechos de los empleados.**
- i) Los supervisores son líderes y son responsables de la aplicación de tiempos.**
- j) Son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.**
- k) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y sus preocupaciones sin temor a intimidaciones o represalias.**

**VI. MEJORAMIENTO DE LA  
COMUNICACION ENTRE  
LOS SUPERVISORES, SUS  
EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES**

## **VI. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES**

### **Definición:**

La comunicación es un proceso bilateral, mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones, actitudes emociones, y sentimientos, para lograr comprensión y actitudes, la comunicación es indispensable para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Los seres humanos necesitan comunicarse para interactuar entre ellos. De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores la comunicación casi siempre aparece al principio de cualquier lista. Los supervisores pueden ser preparados, prácticos o populares pero si se comunican con ineffectividad probablemente no tendrán éxito.

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. Dicho en otras palabras la comunicación es el proceso de distribuir ideas de manera que otros las comprendan.

Los supervisores deben comunicarse con sus empleados, compañeros y superiores debido a que sin el continuo movimiento de información, los problemas resultantes impedirán el logro de objetivos.

La comunicación real significa que al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas. También deben considerar el punto de vista del receptor cuando los escuchan. Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender.

El proceso es: se origina la idea, 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. El receptor recibe la comunicación y actúa o reacciona de acuerdo a ella. El proceso de la acción o reacción se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

## **Las barreras a la comunicación efectiva**

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

Los sentimientos o filtros pueden distorcionar la comunicación entre dos personas.

## **Barreras en el lenguaje**

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

## **Barreras creadas por el puesto, papel o importancia en la 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. Las diferencias en educación, ascendentes, título, etc.

Un factor clave para minimizar el problema de filtración es comunicar en término de los valores de los receptores y en un lenguaje que comprendan.



## **Barreras generadas através de los espacios**

Para lograr ser efectivos los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas.

Barreras que se pueden encontrar en la comunicación:

- **Barreras Generales**
- **Barreras Ascendentes**
- **Barreras Descendentes**

### **1-. Barreras generales:**

- A) Fallas de la comprensión de los motivos personales.
- B) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación
- C) Sentimientos de prepotencia.
- D) Actuaciones inapropiadas
- E) Ruido, distracción y falta de privacidad
- F) Falta de claridad en intención y significado
- G) Malos hábitos de atención
- H) Decir la verdad a medias

### **2-. Barreras ascendentes:**

- A) Intimidar 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.

### **3-. Barreras descendentes:**

- A) Sospechas, Temores
- B) Falta de confianza
- C) Tendencias a Prejuizar
- D) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

### **ELEMENTOS DE LA COMUNICACION**

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- A) Emisor
- B) Receptor
- C) Mensaje
- D) Canal

**Emisor:** La comunicación requiere de una fuente que tenga cierto pensamiento, idea, necesidad ó información que transmitir. El lenguaje es el código más popular usado para expresar tales percepciones mentales.

**Receptor:** es la persona que recibe, decifra y le dá un significado a la información transmitida.

**Mensaje:** Es el significado que obtendrá el receptor, éste debe ser comprensible tanto para la fuente como para el receptor.

**Canal:** Es el vehículo o medio por el cual se transportan los mensajes: películas, cartas, teléfono, radio, periódico, conferencias, juntas etc.

**Los canales de la comunicación pueden ser:**

- \* Canales formales**
- \* Canales informales**

### **Canales formales de comunicación**

**Canales Formales** son los organigramas, manuales de políticas y procedimientos de operación.

Los canales formales son establecidos a través de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, tecnología, procedimientos etc, estos canales se identifican por la autoridad y responsabilidad.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor incapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados.

### **Canales informales de comunicación (rumores, chismes)**

Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo una cuantas reglas simples: Son los que surgen espontáneamente en la organización y lo encabezan los chismes y rumores.

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

En segundo lugar no debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados y ser honestos.

En tercer lugar, los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorcionados.

La efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se ve limitada a intentar desacreditar rumores. Un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

## **Retroalimentación**

Después de descifrar e interpretar el mensaje, el receptor se convierte en una fuente. Es decir, ahora tiene un propósito (contestar el mensaje de la fuente original) y debe codificar un mensaje y enviarlo por algún canal de regreso a la otra persona.

Esto es la retroalimentación o respuesta, capacita a la fuente para saber si su mensaje ha sido o no recibido e interpretado correctamente. La retroalimentación o respuesta, capacita a la fuente para saber si su mensaje ha sido o no correcto.

La buena comunicación es un elemento esencial para el éxito de una organización porque no puede haber ninguna interacción coordinada sin ella.

## **EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION**

Es bastante importante el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales movimientos de los brazos, señalamientos con los dedos, pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

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

Para obtener y evaluar la retroalimentación:

- Un buen escucha solicita una explicación de los que no entiende.

### **Lo que se le debe comunicar a los empleados**

Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa se presentaran menos problemas cuando ellos se puedan identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la Administración y con los productos o servicios que proporciona la empresa.

### **Información que los empleados generalmente necesitan 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.

- 4-. Es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- 5-. Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 6-. Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 7-. Información sobre el futuro de la empresa en los terrenos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

Una buena comunicación es un elemento esencial en la organización, porque no puede haber ninguna interacción coordinada sin ella. Por lo tanto, la comunicación es un elemento esencial e indispensable en la vida moderna.

La comunicación es el proceso de distribuir ideas de manera que otros las comprendan. Para ser comunicadores efectivos debemos ser primero escuchas efectivos, los supervisores deben ser los receptores de la comunicación y la comunicación real se establece cuando los receptores de la comunicación actúan de la forma que se espera o desea.

## **VII. SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS**



## VII. SELECCION , ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

Los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes, aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal.

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 coloca en un puesto inapropiado. Si las empresas invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento selección y colocación la conciencia de estos costos sería suficiente incentivo para que la Administración cambiara las prácticas y los procedimientos.

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

**Las fuentes de abastecimiento más comunes para el reclutamiento son:**

- **Sindicato:** provee todo el personal con excepción del de confianza
- **Escuelas:** técnicas, de comercio, etc.
- **Agencias de colocación**
- **Personal recomendado**
- **La puerta de la calle:** personal atraído por la fama de empresa

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.

## **Técnicas de entrevista**

Son dos los métodos de la entrevista :

- **Entrevistas Dirigidas**
- **Entrevistas No Dirigidas**

**Una Entrevista Dirigida**, es un técnica en preguntas específicas previamente elaboradas, es una entrevista demasiado estructurada.

**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 formas abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades. Pretende descubrir cómo y que piensa y siente la persona que se entrevista.

### **Normas para preparar y conducir una entrevista con éxito:**

- A) Determinar que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- B) Tener en mente los requerimientos del puesto.
- C) Es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista, y así evitar las interrupciones.
- D) Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda.

## **Conducción de una entrevista exitosa**

Hacer que el solicitante se sienta cómodo y establecer un ambiente de armonía. Se debe informar a los solicitantes acerca de las políticas, tácticas y estructura de comprensión de la empresa. 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 cuanto tiempo llevará establecer dicho contacto. Por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

## **Los peligros que deben evitar al entrevistar**

Los supervisores efectivos deben tener cuidado, deben evitar se al evaluar a un solicitante:

- A) 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.**
- B) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.**
- C) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo. Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.**
- D) 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 miembro contribuyente del grupo se presentan problemas con él y con sus compañeros.**
- E) Exceso de comparación con los empleados actuales. Como los antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Nuestro país está conformado por personas de antecedentes muy distintos.**

## **Orientación a nuevos empleados**

Un programa para orientar nuevos empleados es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos, a sus grupos de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

### **Procedimientos útiles para orientar nuevos empleados:**

- 1-. Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- 2-. Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- 3-. Informar a los empleados acerca de sus puestos.
- 4-. Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y/o servicios que ésta presta.
- 5-. Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
- 6-. Observar que los empleados sepan en donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- 7-. Manual de la empresa con las políticas y procedimientos de personal.
- 8-. Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato, se les debe otorgar además una copia del contrato laboral.

## **Capacitación y desarrollo a nuevos empleados**

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

La Capacitación, aprendizaje de conocimientos para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño, el desarrollo del empleado, la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

### **Programas mas comunes sobre capacitación:**

- A) Capacitación por inducción.
- B) Capacitación hacia nuevas técnicas
- C) Capacitación por equipo y procesos
- D) Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- E) Capacitación correctiva.

### **Beneficios de la capacitación**

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.

### **Para los empleados**

Los empleados con capacitación, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos, requieren de menor supervisión y son más concientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan, en cambio los empleados inseguros e inconcientes con frecuencia terminan convirtiéndose en empleados problema.

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 producen más.

## **Beneficios para la empresa**

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y las utilidades tienden a ser mayores.

## **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 son:**

- A) Aumentar la producción
- B) Operar nuevos equipos
- C) Mejorar las técnicas existentes
- D) Mejorar el liderazgo
- E) Mejorar la cooperación
- F) Reducir accidentes.

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

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo.

**Preguntas importantes que las empresas deben considerar al elaborar un programa de capacitación:**

1-. ¿Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación ?

2-. ¿Cómo satisfecerá la capacitación las necesidades de la empresa y los empleados.

- 3-. ¿Qué métodos deben utilizarse ?
- 4-. ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen ?
- 5-. ¿Cómo se seleccionarán los empleados que participarán. ?
- 6-. ¿Cuál será la duración del programa de capacitación. ?
- 7-. ¿Quién dirige la capacitación. ?
- 8-. ¿En dónde tendrá lugar la capacitación. ?



## **VIII. LIDERAZGO**

## VIII. LIDERAZGO

### **Definición:**

Se define como una influencia. Es la habilidad de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

### **Elementos o características del liderazgo**

El liderazgo como habilidad está integrado por tres componentes principales:

- 1-. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras.
- 2-. Facultad para inspirar.
- 3-. Fuerza para actuar en forma tal que se establezca un clima de despertar motivaciones.

### **Fuentes de autoridad**

Existen tres clases de ella en las organizaciones :

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

La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, derecho que tienen quienes se encuentran en puestos con autoridad.

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

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

### **Los líderes como individuos que discriminan**

La discriminación esta implícita en el concepto de liderazgo. 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.

### **Evolución de los estilos de liderazgo.**

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 es quién tiene la responsabilidad final por el logro de los 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.

El liderazgo implica el ejercicio del poder, evidentemente que la utilización de los métodos altamente autoritarios en la Administración son cada vez menos utilizados, aunque a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados sobre este estilo serían tan negativos que hoy en día equivaldrían al fracaso.

El estilo participativo es mucho mejor. Algunos puestos de producción están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera.

Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación.

La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. Para que la administración participativa funcione se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.

## **ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)**

### **1-. El autócrata consumado**

Para dirigir el grupo se apoya unicamente en la autoridad que le dá la organización formal: No busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza en forma irracional la autoridad que le dá su puesto.

#### **A) Jefatura:**

La autoridad basada en fundamentos racionales de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho.

#### **B) Liderazgo:**

Basada en fundamentos carismaticos personales, aquí el supervisor está investido de características.

#### **C) Autoridad profesional:**

Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolverlos problemas relativos al trabajo.

Esta característica no será respetada por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo. Puede afirmarse que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: **Formal, Personal y Profesional.**

Como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

**" Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe".**

**" La única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido".**

Este tipo de supervisor no prepara, ni capacita a sus empleados.

**Las posibles reacciones de grupos son:**

- A) Sumisión y Resentimiento**
- B) Aceptación mínima de responsabilidad**
- C) Irritabilidad**
- D) La gran satisfacción es " hacer tonto al supervisor ".**

## **Estilo Paternalista**

Trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño y dominio y control como lo hacen con su propia familia en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de "manejar" a la gente, de "lavarles el cerebro"; a fin de que hagan solo lo que el quiere.

Este tipo de supervisor trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados.

### **Las posibles reacciones de grupo:**

- A) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.
- B) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- C) Se registra sumisión y falta de desarrollo personal.
- D) Nadie desarrolla ideas positivas.

### **Estilo Indiferente**

El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

**"Lanza la pelota"** de la responsabilidad al primero que se le acerque.

### **Las posibles reacciones de grupo:**

- A) La moral del trabajo y profundidad al mínimo.
- B) Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- C) El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- D) No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.
- F) Nadien sabe que hacer ni que esperar.

### **Estilo Demócrata (Administración Participativa)**

Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad informal que se deriva de su persona. Sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte una fuerte consideración y sensibilidad y respeta la de sus subordinados.

El Demócrata es una persona que toma lo suyo y dá cada uno lo corresponda, es decir afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

El supervisor Demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse. Aumentando la reponsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

#### **Las posibles reacciones de grupo:**

- A) Un alto ínice de entusiasmo hacia el trabajo.
- B) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- C) Excelente trabajo en grupo.
- D) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- E) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- F) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- G) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

#### **Estilo rienda suelta o Laissez Faire (Dejar de Hacer)**

Este método no quiere decir ausencia total de dirección, éste trabaja por los objetivos organizacionales en este caso una de las principales funciones del líder es servir de enlace entre las fuentes externas y las de grupo.

En realidad los tipos de personalidad marcan el estilo conveniente de un liderazgo que denominamos situacional. Ya que no existe estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, el mejor estilo de dirección variará con la ocasión, e influirá por el tipo de líderes y seguidores.

El supervisor efectivo debe comprender y entender cada uno de los estilos y poder adaptarlos al tipo de situaciones que puedan presentarse en un momento dado.

**Un Liderazgo efectivo pretende:**

- Trabajo en equipo
- Desarrollo personal
- Ambiente laboral
- Pertenencia
- Comunicación
- Participación
- Búsqueda de la excelencia



## **IX. CASO PRACTICO**

## **CASO PRACTICO**

**CURSO:** La Administración y Supervisión Efectiva de Personal

**TEMA:** La Selección y Capacitación de Personal

### **INTRODUCCION:**

La selección y capacitación adecuada del personal que labora en una empresa es un factor importante para el desarrollo de la misma; ya que el factor humano es el elemento primordial en un organismo social.

Se pueden tener recursos materiales, capital y tecnología pero si no se cuenta con un personal debidamente seleccionado y capacitado en el área en la cual desempeña su función, no se tendrá un desarrollo al máximo en la labor que realiza.

Debemos tomar en cuenta que se pierde cantidad considerable de recursos cuando se contrata personal que no es adecuado al puesto que va a ocupar.

Las empresas no quieren invertir el dinero y tiempo necesarios en una buena selección y capacitación del personal, precisamente para ahorrarse ese tiempo y dinero y ocuparlos en otras funciones que creen más importantes que brindarle a sus empleados capacitación sobre el trabajo que van a desempeñar o en su defecto realizar una adecuada selección de personal.

## **PROBLEMA :**

### **Inadecuada Selección, Comunicación y Capacitación de Personal.**

La selección adecuada de personal es factor relevante en toda organización. Cada vez más se entiende la importancia que tiene para la realización de los fines de la empresa el establecimiento de sistemas encaminados a crear las condiciones armónicas en que deban desarrollarse las relaciones de su personal.

La selección es tarea que debe ser encomendada a expertos en la materia, cuya función a de referirse a la formulación de diversos tests, pruebas de capacidad, etc., con la finalidad de colocar a cada quien en el puesto que esté más de acuerdo con sus aptitudes.

La persona que realiza el proceso de selección debe ser una persona preparada en la labor que desempeña y tener seriedad en ésta. Debe dar a los posibles candidatos de un determinado puesto toda la información que éste requiera y comunicarle todo lo que puede ser importante para su ingreso a la empresa.

Un problema que se presentó en esta empresa de la cual voy a hacer mención, fué el de una inadecuada selección y comunicación con el personal. En muchas empresas el supervisor no juega un papel importante en la selección del personal tal es el caso de esta empresa.

El departamento de Recursos Humanos tenía una persona encargada de la selección de personal, más sin embargo, en ocasiones que la persona no se encontraba, otra persona (chofer) sin conocimiento alguno de esta materia, realizaba las entrevistas con los solicitantes de un determinado puesto.

También ocurría frecuentemente que el personal renunciara a su puesto por la mala comunicación en el proceso de selección, ya que la persona encargada de esta labor, ocultaba información a los empleados que él creía innecesaria o tal vez por la posible reacción de los solicitantes.

**Por ejemplo:**

El sindicato al cual pertenecían; muchos empleados al enterarse que formaban parte del sindicato rojo dejaban de prestar sus servicios a la organización. Otro problema era la falta de seriedad en lo que la persona de Recursos Humanos ofrecía a los solicitantes de un puesto; era común que se basaran en mentiras para contratar al personal, haciendo promesas que después no iban a ser cumplidas.

Así mismo, la inadecuada capacitación del personal traía consigo una serie de problemas ya que los empleados no tenían los suficientes conocimientos en el área que desempeñaban y no eran competentes a resolver preguntas o dudas que los usuarios pudieran presentar.

Se pueden obtener esfuerzos favorables tratando a los empleados de una manera justa, alentando su desarrollo, reconociendo el buen trabajo y con una paga y horas razonables en su labor.

La mala ubicación de los puestos, salario y reconocimiento en su puesto, eran problemas que ocurrían generalmente por la falta de una persona con conocimientos y experiencia necesarias en el departamento de Recursos Humanos.

El inadecuado pago salarial, dependiendo del puesto que ocupaba el trabajador, eran problemas constantes con los cuales el área de Recursos Humanos tenía que enfrentar ya que personas de más bajo nivel, hablando en términos de educación y responsabilidad ganaban un mejor sueldo que personas que habían llevado una carrera técnica y por su puesto tenían a su cargo mayores responsabilidades.

De la misma manera la carencia de reconocimiento en determinada área, traía fricciones en la empresa ya que mientras una persona con gran conocimiento y experiencia en un área, traían fricciones en la empresa; ya que mientras una persona con gran conocimiento en una área no se le tomaba en cuenta para ascender de puesto, sino que se contrataba gente nueva para ocupar puestos de los cuales no tenían noción alguna, simplemente por ser recomendados.

## **POSIBLES SOLUCIONES**

En el proceso de selección de personal deben intervenir únicamente personas previamente capacitadas para ocupar este puesto. El personal de Recursos Humanos debe tener un pleno conocimiento de su trabajo, estar capacitado en todos aquellos aspectos de las Relaciones Humanas que le permitan, mediante una acertada aplicación de los conocimientos adquiridos, crear condiciones indispensables para la existencia permanente de un clima de comprensión.

La empresa debe prestar más atención en el proceso de selección ya que si invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de selección y colocación a conciencia de estos costos, sería suficiente incentivo para que la administración cambiara los procedimientos de este proceso.

La empresa debe contar con personal que no carezca de ética profesional y haga promesas que no se puedan cumplir. Debe existir una comunicación amplia a la hora de la contratación; el solicitante de un determinado puesto debe estar informado de las políticas y estructura de la empresa.

Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato, además de una copia de su contrato laboral, y que los empleados estén de acuerdo con todo lo planteado.

Debe existir un ambiente de confianza ya que es el punto de partida en todo tipo de relaciones, cuando la confianza es recíproca la consecuencia natural se manifiesta en una considerable disminución de problemas en el trabajo.

Debe reconocerse el trabajo realizado satisfactoriamente por los empleados y tomarlos en cuenta si en determinado momento se presenta una vacante para que esas personas puedan ascender de puesto.

En respecto a la capacitación de los empleados, es muy importante, ya que ayuda a dar seguridad al empleado, conocimientos para alcanzar y mantener un nivel de aceptación, superación y satisfacer la necesidad del auto-estima.

Un empleado capacitado adecuadamente estará preparado para poder responder las preguntas que se le pudieran presentar y así mismo tener un conocimiento más amplio de lo que respecta a la labor que desempeña.

Los empleados con capacitación son más confiables, requieren de menor supervisión y se sienten más seguros y orgullosos de su trabajo o función que realizan.

La empresa se beneficia considerablemente teniendo personal capacitado ya que las utilidades de trabajo son mayores y la fuerza de trabajo es más eficiente.

# BIBLIOGRAFIA

**AUTOR:** Fernando Arias Galicia  
**TEXTO:** Administración de Recursos Humanos  
**EDITORIAL:** Trillas

**AUTOR:** Jesús Antonio Alvarez Román  
**TEXTO:** Las Relaciones Humanas  
**EDITORIAL:** Jus S.A. de C.V.

**AUTOR:** Agustín Reyes Ponce  
**TEXTO:** La Administración de Empresas Teoría y Práctica (1a parte)  
**EDITORIAL:** Limusa

**AUTOR:** Agustín Reyes Ponce  
**TEXTO:** La Administración de Empresas Teoría y Práctica (2a parte)  
**EDITORIAL:** Limusa

## MANUALES:

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
Administración y Supervisión Efectiva de Personal

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
La Administración y sus Principios Básicos

J2 25 72

SER ACNO)

ING SERGIO

PEREZ.

---



**SERPAC ENC.**  
TAPIA 148 OTE. TEL. 75-11-58  
MC N. L.

