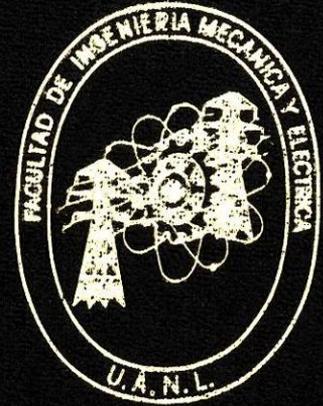


# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

## TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

ALDO ANTONIO MALDONADO AVALOS

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

NOVIEMBRE DE 1996

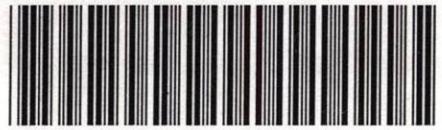
T

HF554

M36

1996

c.1



1080096969

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:  
ALDO ANTONIO MALDONADO AVALOS

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

NOVIEMBRE DE 1993

X  
HF5549  
M35  
1994



# **INDICE**

## **1.0 JUSTIFICACION DEL CURSO.**

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

### **2.1 FUNCIONES DE SUPERVISION.**

### **2.2 ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.**

## **3.0 COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.**

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

#### **3.1.1 AUTOCRATA CONSUMADO.**

#### **3.1.2 EL ESTILO PATERNALISTA.**

#### **3.1.3 EL ESTILO INDIFERENTE.**

#### **3.1.4 EL ESTILO DEMOCRATA ( ADMINISTRACION PARTICIPATIVA ).**

#### **3.1.5 EL ESTILO DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE ( DEJAR HACER ).**

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

### **4.1 BARRERAS DE LA COMUNICACION.**

#### **4.1.1 BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.**

#### **4.1.2 BARRERAS EN EL LENGUAJE.**

#### **4.1.3 BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES.**

#### **4.1.4 BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA EN UNA EMPRESA.**

#### **4.1.5 BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.**

#### **4.1.6 BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.**

### **4.2 CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.**

### **4.3 CANALES INFORMALES DE LA COMUNICACION ( RUMORES ).**

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

### **4.5 LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.**

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

### **5.1 TECNICAS DE ENTREVISTA.**

### **5.2 PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.**

### **5.3 CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**

### **5.4 LOS PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.**

### **5.5 ORIENTACION A LOS NUEVOS EMPLEADOS.**

### **5.6 CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.**

### **5.7 BENEFICIOS DE LA COMUNICACION.**

### **5.8 ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.**

## **6.0 CASO PRACTICO.**

## **JUSTIFICACION DEL CURSO**

ESTE CURSO SIRVE PARA REAFIRMAR LO INDISPENSABLE QUE ES LA ADMINISTRACION EN TODOS LOS ASPECTOS DE NUESTRA VIDA Y EN ESPECIAL NOS ENSEÑA COMO APLICARLA CUANDO SE TIENE A CARGO PERSONAL DENTRO DE UNA EMPRESA.

EN PARTICULAR LO QUIERO TOMAR COMO UN ESCALON PARA MIS ASPIRACIONES DE TRABAJO Y COMO BASE PARA LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION QUE ESTOY POR EMPEZAR.

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

RESULTA CLARO Y COMPRENSIBLE QUE LA ADMINISTRACION ALCANZA HOY EN DIA TODOS LOS ASPECTOS DE NUESTRA VIDA. EL EXITO O EL FRACASO DE CUALQUIER ORGANIZACION O EN CUALQUIER CASO DE CUALQUIER PERSONA, PUEDE LIGARSE EN FORMA DIRECTA A LA APLICACION EFECTIVA O INEFECTIVA DE LA ADMINISTRACION.

LA ADMINISTRACION ES UN PROCESO UNIVERSAL APLICABLE A TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA, ES LA ACTIVIDAD CLAVE QUE SEPARA A LAS ORGANIZACIONES EXITOSAS DE LAS QUE FRACASAN.

EXISTE UNA CREENCIA POPULAR DE QUE LOS SUPERVISORES SON DIFERENTES A LAS PERSONAS A QUIENES SE DENOMINA GERENTES, EN REALIDAD; LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN PAPELES ADMINISTRATIVOS SIN IMPORTAR CUAL SEA SU TITULO SON LOS ADMINISTRADORES.

LA SUPERVISION DE PERSONAL ES UNA PARTE VITAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LOS SUPERVISORES SON ADMINISTRADORES, SIN EMBARGO A NIVELES SUPERIORES DE LA ORGANIZACION ES FRECUENTE OBSERVAR LA UTILIZACION DEL TITULO DE ADMINISTRADOR.

LA DIFERENCIA ENTRE UN ADMINISTRADOR Y UN SUPERVISOR RADICA ALGUNAS VECES EN LA PROFUNDIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE AMBOS, YA QUE MIENTRAS EL SUPERVISOR CENTRA PRIMORDIALMENTE SU FUNCION ALREDEDOR DE LAS PERSONAS, EL ADMINISTRADOR SE CENTRA NO SOLO HACIA LAS PERSONAS, SINO TAMBIEN HACIA EL MERCADO, TIEMPO, SUCESOS, TECNOLOGIA, MAQUINAS Y SISTEMAS TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS DE LA ORGANIZACION.

LOS ADMINISTRADORES PARTICIPAN EN ACTIVIDADES COMO SUPERVISION, ADMINISTRACION, VENTAS, PLANEACION, CAPACITACION, DESARROLLO Y CONTROL. LOS SUPERVISORES PUEDEN EN ALGUN CASO, PARTICIPAR EN MUCHAS O TODAS ESTAS MISMAS ACTIVIDADES, SIN EMBARGO SU PRINCIPAL RESPONSABILIDAD ES HACER QUE LOS EMPLEADOS COOPEREN PARA CUMPLIR METAS EXPLICITAS DE LA ORGANIZACION.

LA PALABRA SUPERVISOR PROVIENE DE LAS PALABRAS SUPER QUE SIGNIFICA POR ENCIMA Y DE LA PALABRA VISION QUE SE REFIERE AL ACTO DE OBSERVAR OBJETOS O PERCIBIR IMAGENES MENTALES U OBSERVAR.

LA SUPERVISION DE EMPLEADOS ES, SIN LUGAR A DUDA EL ASPECTO MAS COMPLEJO Y DIFICIL DE LA ADMINISTRACION DE UNA ORGANIZACION.

LOS SUPERVISORES YA SEA QUE TRABAJE EN UNA FABRICA U OFICINA O SEAN TRABAJADORES TECNICOS Y MANUALES SON EL ENLACE TECNICO ENTRE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACION Y LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE CUALQUIER ORGANIZACION.

SER CAPAZ DE MANEJAR PERSONAL EN FORMA EXITOSA EXIGE UNA CAPACITACION Y UN DESARROLLO DE HABILIDADES CONSIDERABLES. COLOCAR A UN EMPLEADO EN EL PUESTO DE UN SUPERVISOR SIN EL BENEFICIO DE LA CAPACITACION ES INCITAR LA OCURRENCIA DE LOS PROBLEMAS ASOCIADOS CON LA INHABILIDAD PARA MANEJAR LA TENSION.

EN TEORIA EL SUPERVISOR ACTUAL TIENE LA CAPACIDAD DE CONTRATAR, TRANSFERIR, SUSPENDER, DESPEDIR TEMPORALMENTE, RECONTRATAR, PROMOVER, RECOMPENSAR, DISCIPLINAR Y AJUSTAR LAS QUEJAS DE LOS EMPLEADOS O EN FORMA EFECTIVA RECOMENDAR QUE SE LLEVEN A CABO ESTAS ACCIONES. SIN EMBARGO NO ES RARO QUE LAS DECISIONES TOMADAS POR LOS SUPERVISORES SE VEAN MODIFICADAS POR EL NIVEL SUPERIOR A TRAVES DE SUS ESPECIALISTAS ASESORES, QUIENES ADEMAS DE LOS SINDICATOS Y LAS LEYES; PUEDEN MODIFICAR Y REVISAR INCLUSIVE LOS METODOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION DEL TRABAJO.

A PESAR DE 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.

SE PUEDE SELECCIONAR A LOS SUPERVISORES SOBRE LA BASE DE ANTIGUEDAD, CAPACIDAD, FAVORITISMO, LIDERAZGO DEMOSTRADO, EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS O ANTECEDENTES EDUCATIVOS.

LAS HABILIDADES QUE SE REQUIEREN EN UN SUPERVISOR EFECTIVO SON DIFERENTES DE LAS QUE SE REQUIERE EN UN TRABAJADOR HABIL. ESCOGER AL MEJOR EMPLEADO PARA ASIGNARLO COMO SUPERVISOR ES UNA PRACTICA MUY COMUN Y PELIGROSA.

DEBIDO A LO ATRACTIVO DE UN INCREMENTO MONETARIO, PRESTIGIO O POSICION ES FRECUENTE QUE LOS BUENOS EMPLEADOS ACEPTEN PUESTOS DE SUPERVISION PERO DESPUES ENCUENTREN QUE SERLO ES BASTANTE DIFERENTE A SER SOLO UN EMPLEADO Y DEBIDO A QUE CARECEN DE LAS HABILIDADES NECESARIAS O A QUE NO SE ACOPLAN A LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISION TRAE COMO CONSECUENCIA UN DESEMPEÑO MARGINAL O DEFICIENTE TENIENDO COMO RESULTADO QUE ALGUNOS RENUNCIEN O SEAN DESPEDIDOS.

DESafortunadamente OTROS PERMANECEN EN LOS PUESTOS DE SUPERVISION DEBIDO A QUE NO DESEAN PERDER SU PRESTIGIO O PORQUE NO DESEAN RENUNCIAR AL PAGO ADICIONAL.

## **FUNCIONES DE SUPERVISION**

SE DEBE COLOCAR A LOS EMPLEADOS EN PUESTOS DE SUPERVISION PRIMORDIALMENTE A AQUELLOS QUE TIENEN LAS CARACTERISTICAS QUE LES PERMITAN PARTICIPAR EN FORMA EFECTIVA EN LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION; YA QUE LA PRINCIPAL FUNCION DE UN ADMINISTRADOR EN CUALQUIER NIVEL DE LA EMPRESA ES CREAR O AYUDAR A CREAR MEDIOS AMBIENTES EN LOS QUE LAS PERSONAS ESTEN DISPUESTAS A COOPERAR PARA LOGRAR METAS COMUNES.

PARA SER EFECTIVOS LOS SUPERVISORES DEBEN TENER LA HABILIDAD PARA INFLUIR EN SUS EMPLEADOS EN FORMA POSITIVA PARA BENEFICIO MUTUO DE EMPLEADOS Y EMPRESA.

LOS SUPERVISORES DEBEN SER CAPACES DE CONCEPTUALIZAR LOS ASPECTOS TECNICOS Y HUMANOS DEL TRABAJO, DEBEN COMPRENDER A LAS PERSONAS, LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO Y SUS MEDIOS AMBIENTES, DEBEN TAMBIEN COMPRENDER QUE ES LO QUE MOTIVA A LOS EMPLEADOS Y HACIA QUE FINES SE VEN MOTIVADOS.

LOS SUPERVISORES DEBEN DESARROLLAR UN SENTIDO DE PROGRAMACION DEL TIEMPO, NO ES SUFICIENTE SABER QUE DECIR NI COMO DECIR ALGO, TAMBIEN ES NECESARIO SABER CUANDO DECIRLO.

LOS SUPERVISORES DEBEN SABER COMO DECIRLES 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 ESTANDARES CUANDO SEA EL CASO, YA QUE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EXIGEN CONOCIMIENTOS DE LA CONDUCTA HUMANA, MADUREZ Y SENSIBILIDAD.

UN REQUERIMIENTO IMPORTANTE QUE CON FRECUENCIA SE PASA POR ALTO EN LOS PUESTOS DE SUPERVISION, ES LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS, SON NECESARIAS ESTAS ACTIVIDADES PARA SATISFACER LOS CAMBIANTES REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA Y PARA DAR A LOS EMPLEADOS LA OPORTUNIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL.

LA PLANEACION ES UNA ACTIVIDAD ESCENCIAL PARA LOS SUPERVISORES YA QUE DETERMINA LAS ACCIONES QUE HABRAN DE SEGUIRSE A FUTURO; EXIGIENDO ESTA ACTIVIDAD HABILIDAD PARA VISUALIZAR EL FUTURO. ES FRECUENTE QUE LOS SUPERVISORES ACTUEN COMO LAS ANTENAS INTERNAS PARA LOS NIVELES DE ADMINISTRACION EN EL PROCESO DE PLANEACION DEBIDO A QUE SON LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN MAS CERCA DEL MEDIO AMBIENTE OPERATIVO.

LOS SUPERVISORES DEBEN SER CAPACES DE EJERCER CONTROL CUANDO LA ACASION LO EXIJA YA QUE TIENEN LA RESPONSABILIDAD FINAL DE ASEGURAR QUE SE SATISFAGAN LOS REQUERIMIENTOS Y QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS.

PARA SER EFECTIVO EN EL PAPEL DE SUPERVISOR SE DEBE PENSAR Y ACTUAR COMO SUPERVISOR; LA ACEPTACION DE UN PUESTO DE SUPERVISION SEPARA A UNA PERSONA DE LOS OTROS EMPLEADOS.

LOS SUPERVISORES SON LOS LIDERES FORMALES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y POR LO TANTO LOS EJEMPLOS QUE MUESTRAN LAS ACTITUDES QUE EXHIBEN AFECTAN LA CONDUCTA DE SUS SUBORDINADOS.

## **ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION**

1.- LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD DE UN SUPERVISOR ES CREAR O FACILITAR LA CREACION DE UN CLIMA EN EL QUE LAS PERSONAS ESTEN DISPUESTAS A COOPERAR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y AL HACERLO, SATISFACER NECESIDADES PERSONALES.

2.- LOS SUPERVISORES DEBEN DECIDIR ASUNTOS CONTROVERTIDOS SOBRE LA BASE DE HECHOS Y CIRCUNSTANCIAS, LOS ASUNTOS QUE IMPLIQUEN A LOS EMPLEADOS DEBEN DECIDIRSE CON BASE EN MERITOS Y NO CON BASE EN SIMPATIAS PERSONALES CON EN EMPLEADO O GRUPOS ESPECIFICOS.

3.- LOS SUPERVISORES DEBEN ACEPTAR LAS DECISIONES DE NIVEL SUPERIOR Y DEL PERSONAL ASESOR COMO EXPRESIONES SINCERAS DE LOS QUE DEBEN HACERSE PARA LOGRAR LAS METAS.

4.- LOS SUPERVISORES DEBEN GANARSE EL RESPETO, LA CONFIANZA Y EL APRECIO DE SUS EMPLEADOS.

5.- LOS SUPERVISORES DEBEN DAR CREDITO A LOS EMPLEADOS QUE REALIZAN UN BUEN TRABAJO.

6.- LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DEL DESEMPEÑO DE SUS GRUPOS, POR LO TANTO, DEBEN ACEPTAR RESPONSABILIDAD PARCIAL POR EL FRACASO DE SUS EMPLEADOS; DEBEN CONSIDERAR RESPONSABLES A LOS EMPLEADOS POR LO QUE HACEN Y POR SUS SEGMENTOS DE TRABAJO, SIN EMBARGO LA RESPONSABILIDAD FINAL DE LOS RESULTADOS RECAE EN EL SUPERVISOR.

7.- LOS SUPERVISORES DEBEN 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 ADMINISTRACION Y LOS EMPLEADOS.

8.- LOS SUPERVISORES DEBEN CUIDAR QUE SE RESPETEN LOS DERECHOS DE LOS EMPLEADOS, AUNQUE PARA EFECTOS DE CONDUCTA EL EMPLEADO SIEMPRE SERA RESPONSABLE DE SU FORMA DE PROCEDER.

9.- LOS SUPERVISORES SON RESPONSABLES DE CANALIZAR LAS POLITICAS HACIA RESULTADOS HACIA RESULTADOS CONSTRUCTIVOS Y NO DESTRUCTIVOS.

10.- LOS SUPERVISORES DEBEN ESTAR PREPARADOS PARA APOYAR A LOS EMPLEADOS EN SITUACIONES EN LAS QUE ESTEN EN LO CORRECTO. LOS EMPLEADOS RESPETAN A AQUELLOS SUPERVISORES QUE ACEPTAN RIESGOS PERSONALES Y LOS APOYAN.

11.- LOS SUPERVISORES DEBEN MANTENER UN CLIMA DE TRABAJO EN EL QUE LOS EMPLEADOS PUEDAN EXPRESAR LIBREMENTE SUS SENTIMIENTOS Y PREOCUPACIONES SIN TEMORES DE INTIMIDACIONES O REPRESALIAS.

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

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 TRAVES DE UNA POSESION VIOLENTA O NO VIOLENTA, A TRAVES DE ELECCIONES, CREANDOS, O POR MEDIO DE UN SISTEMA DE SUCESION.

A LARGO PLAZO, LOS LIDERES SIGUEN SIENDO EFECTIVOS SOLO SI SUS SEGUIDORES ESTAN DISPUESTOS A COOPERAR. LA COOPERACION PUEDE LOGRARSE A TRAVES DE LA FUERZA O PRODUCIRSE EN FORMA VOLUNTARIA; PERO POR LO GENERAL ACTUALMENTE ES PREFERIBLE ASEGURARSE ESTA COOPERACION A TRAVES DE MEDIOS VOLUNTARIOS MAS QUE OBLIGATORIOS.

LOS LIDERES 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, ADEMAS, QUE SEA O NO EFECTIVO EL LIDERAZGO, IMPLICA LAS COMPLEJAS INTERRELACIONES DE LIDERES SEGUIDORES, MEDIOS AMBIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, Y MUCHAS OTRAS CIRCUNSTANCIAS Y CONDICIONES.

EN LA ACTUALIDAD LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS EXPERIMENTAN PROBLEMAS FUNDAMENTALES EN EL EJERCICIO DE SU AUTORIDAD DEBIDO A QUE MUCHOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE DEBEN TENER LOS MISMOS DERECHOS, PRIVILEGIOS, AUTORIDADES Y COMPENSACION, ESTA CREENCIA ES CONOCIDA COMO " EXCESIVA ORIENTACION A LA IGUALDAD " Y ES ESTRICTAMENTE INCOMPATIBLE CON UN SISTEMA CAPITALISTA SALUDABLE.

LOS SUPERVISORES COMO LIDERES DEBEN ENCONTRAR CONTINUAMENTE FORMAS DE TRATAR DE MANERA DISTINTA A LOS EMPLEADOS Y FORMAS DE HACERLO CON JUSTICIA.

CUANDO EXISTE UN CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO, LOS SUPERVISORES DEBEN IMPONER EN CORTO PLAZO SUS DECISIONES A LOS EMPLEADOS, Y ACEPTAR LOS MAYORES COSTOS DE CONTROL, COMPROMETERSE Y ADAPTARSE A LOS LIMITES DE LA EMPRESA O DE LO CONTRARIO RENUNCIAR A SU PAPEL DE SUPERVISOR.

MUCHOS EMPLEADOS NECESITAN COMPRENDER QUE NO SIEMPRE PUEDEN " HACER LO SUYO " DENTRO DE LAS EMPRESAS, Y A LA VEZ DEBEN ENTENDER QUE LOS PRIVILEGIOS O LAS LIBERTADES SE GANAN DEMOSTRANDO UNA CONDUCTA RESPONSABLE.

LOS MAYORES NIVELES DE EDUCACION FORMAL HAN SERVIDO PARA AUMENTAR LA CONCIENCIA DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LO QUE SUCEDE A SU ALREDEDOR Y TAMBIEN PARA AUMENTAR SUS EXPECTATIVAS.

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

### **1.- AUTOCRATA CONSUMADO:**

PARA DIRIGIR AL GRUPO SE APOYA UNICAMENTE EN LA AUTORIDAD QUE LE DA LA ORGANIZACION FORMAL; NO BUSCA LA FUENTE DE SU AUTORIDAD EN SU PROPIA PERSONA, POR DERECHO PROPIO, SINO, PRECISAMENTE POR AUTORIDAD QUE LE DA SU PUESTO.

EXISTE TRES TIPOS DE FUENTE DE AUTORIDAD QUE TODO SUPERVISOR EFECTIVO DEBE CONOCER Y DESARROLLAR Y SON LAS SIGUIENTES:

A) 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.

B) LIDERAZGO : ESTA FUENTE DE AUTORIDAD ESTA BASADA EN FUNDAMENTOS CARISMATICOS PERSONALES, Y REPRESENTA LO OPUESTO A LA AUTORIDAD RACIONAL; AQUI EL SUPERVISOR ESTA INVESTIDO DE CARACTERISTICAS PERSONALES QUE LO COLOCAN ARRIBA DEL PROMEDIO DE LOS DEMAS MIEMBROS DEL GRUPO CONVIRTIENDOLO EN EL LIDER.

C) 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.

EN CONCLUSION PUEDE AFIRMARSE QUE LA SITUACION IDEAL EN LAS EMPRESAS ES QUE EL SUPERVISOR REUNA LOS TRES TIPOS DE AUTORIDAD: FORMAL, PERSONAL Y PROFESIONAL.

EN CONSECUENCIA PODEMOS ENTENDER AL ESTILO AUTOCRATA CONSUMADO COMO AQUEL SUPERVISOR QUE SUPONE QUE PRECISA FORZAR A LOS SUBORDINADOS A HACER LO QUE NO DESEAN Y QUE ES TRABAJAR.

## **2.- EL ESTILO PATERNALISTA:**

ESTE TIPO DE SUPERVISOR TRATA A SUS EMPLEADOS COMO SI FUERAN SUS HIJOS, SE CONDUCE CON ELLOS CON LA MISMA SUAVIDAD, CARIÑO, DOMINIO Y CONTROL CON QUE LO HACE CON SU PROPIA FAMILIA.

EL SUPERVISOR PATERNALISTA TRATA DE USAR NO TANTO SU AUTORIDAD SINO LA RELACION AMISTOSA CON SUS SUBORDINADOS COMO INSTRUMENTO DE INFLUENCIA.

## **3.- EL ESTILO INDIFERENTE:**

EL SUPERVISOR INDIFERENTE ES UN INDIVIDUO QUE NO TOMA RESPONSABILIDAD ALGUNA, NI LA DE SU EMPLEADO.

ES UN JEFE QUE NO QUIERE SERLO; EN CADA OCASION QUE PUEDE " ESCURRE EL BULTO ", Y " LANZA LA PELOTA " DE LA RESPONSABILIDAD AL PRIMERO QUE SE LE ACERQUE.

## **4.- EL ESTILO DEMOCRATA ( ADMINISTRACION PARTICIPATIVA ).**

EL SUPERVISOR DEMOCRATA ES AQUELLA PERSONA QUE DIRIGE AL GRUPO NO BASANDOSE EN LA AUTORIDAD FORMAL SINO EN LA AUTORIDAD INFORMAL QUE SE DERIVA DE SU PERSONA; SABE BIEN QUE EL PROCESO DE INFLUIR EN UNA PERSONA RESIDE EN LA RELACION Y COMPARTE CON EL MANIPULADOR UNA FIRME CONSIDERACION Y SENSIBILIDAD A LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS HUMANOS.

EL SUPERVISOR DEMOCRATA PROPORCIONA A SUS SUBORDINADOS EL MEDIO PARA QUE PUEDAN MEJORARSE, PERO PIENSA QUE LO DEMAS DEPENDE DE ELLOS MISMOS.

## **5.- EL ESTILO DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE ( DEJAR HACER ).**

ESTE METODO NO QUIERE DECIR AUSENCIA TOTAL DE DIRECCION, POR LO COMUN EL LIDER DE RIENDA SUELTA TRABAJA POR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, SIN EMBARGO SUS SUBORDINADOS ESTAN " LIBRES " DE ALCANZAR ESOS OBJETIVOS EN LA MANERA QUE CREAN SEA LA MEJOR.

LOS PSICOLOGOS Y SOCIOLOGOS NO SE HAN CONFORMADO CON DESCRIBIR LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTOS LIDERAZGOS; TAMBIENLOS HAN ANALIZADO Y COMPARADO, GENERALMENTE HAN COINCIDIDO EN QUE LA CONDUCTA DEMOCRATA ES LA MEJOR. PERO LA CONDUCTA AUTOCRATA DARA BUENOS RESULTADOS EN OTRAS SITUACIONES A DIFERENCIA DE LOS ESTILOS ANTERIORES.

LA PERSONA INSEGURA, QUE TIENDE A DEPENDER DEL SUPERIOR TAMBIEN SE COMPORTARA MEJOR BAJO MANO FIRME COMO LA DEL LIDER AUTOCRATICO; EN CAMBIO EL LIDER CON EMPUJE Y COOPERACION SE DESEMPEÑARA MEJOR EN UN AMBIENTE DE LIDERAZGO DEMOCRATICO O DE RIENDA SUELTA.

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 ).

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

LA COMUNICACION ESTA IMPLICITA EN TODOS LOS ASPECTOS DEL PAPEL DEL SUPERVISOR, LAS COMUNICACIONES, QUE TIENEN MUCHAS FUENTES Y SE TRANSMITEN DE MUCHAS MANERAS, CON FRECUENCIA NO PRODUCEN LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN O SE PRETENDEN, SI SE PUEDE IDENTIFICAR LO QUE CAUSA O AFECTA A LOS PROBLEMAS DE LA COMUNICACION SE PUEDEN DESARROLLAR Y PONER EN PRACTICA TECNICAS Y METODOS DISEÑADOS PARA CORREGIR ESOS PROBLEMAS.

DE LOS MUCHOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS Y SUS ADMINISTRADORES, LA COMUNICACION CASI SIEMPRE APARECE AL PRINCIPIO O CERCA DEL PRINCIPIO DE CUALQUIER LISTA. EN CUALQUIER PUESTO FORMAL O INFORMAL DE LIDERAZGO ES NECESARIO QUE EL LIDER SEA CAPAZ DE COMUNICARSE EN FORMA EFECTIVA CON SUS SEGUIDORES.

LOS SUPERVISORES PUEDEN SER PREPARADOS, PRACTICOS O POPULARES, PERO SI SE COMUNICAN CON INEFECTIVIDAD PROBABLEMENTE NO TENDRAN EXITO.

LA COMUNICACION EFECTIVA IMPLICA LA TRANSFERENCIA DE INFORMACION CON UN SIGNIFICADO PRETENDIDO, DE MANERA QUE PERMITA QUE LAS PERSONAS A QUIENES SE TRANSMITE LA INFORMACION LA RECIBAN, LA INTERPRETEN Y ACTUEN DE LA MANERA QUE SE PRETENDE.

LOS SUPERVISORES Y SUS EMPLEADOS FUNCIONAN EN PAPELES DE COMUNICACION INTERCONECTADOS EN FORMA HORIZONTAL Y VERTICAL O EN FORMA DE PIVOTE-ENLACE.

EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS LOS EMPLEADOS DE UN GRUPO ESTAN ENLAZADOS CON EMPLEADOS DE OTROS GRUPOS A TRAVES DE RELACIONES FORMALES E INFORMALES.

LA MAYORIA 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 INFORMACION, LOS PROBLEMAS RESULTANTES IMPEDIRAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

PARA SER COMUNICADORES EFECTIVOS, LOS SUPERVISORES DEBEN SER ESCUCHAS EFECTIVOS, LA COMUNICACION REAL SE PRESENTA CUANDO LOS RECEPTORES DE LA COMUNICACION ACTUAN O REACCIONAN EN LA FORMA EN QUE SE ESPERA O SE DESEA, POR PARTE DEL EMISOR DEL MENSAJE.

LA COMUNICACION REAL SIGNIFICA QUE, AL FORMULAR COMUNICACIONES LOS SUPERVISORES SEAN SENSIBLES RESPECTO A LAS NECESIDADES Y LOS PUNTOS DE VISTA DE OTRAS PERSONAS, TAMBIEN DEBEN CONSIDERAR EN FORMA EFECTIVA EL PUNTO DE VISTA DEL RECEPTOR CUANDO LO ESCUCHAN.

## **1.- BARRERAS DE LA COMUNICACION**

### **BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA**

EXISTEN NUMEROSAS RAZONES POR LAS 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 COMUNICACION.

LOS SUPERVISORES DEBEN CONSIDERAR EN QUE MEDIDA LAS BARRERAS QUE SE ANALIZAN ESTAN OBSTACULIZANDO LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS EN SU ORGANIZACION Y EN SUS RESPECTIVAS UNIDADES.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE 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.

### **BARRERAS EN EL LENGUAJE**

EN LA COMUNICACION 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 LAS PALABRAS PUEDE VARIAR AMPLIAMENTE.

SE APRENDE A UTILIZAR EL LENGUAJE AL PRINCIPIO DE LA EXISTENCIA, CONFORME SE CAMBIA LA CAPACIDAD PARA UTILIZARLO. LA EDUCACION, LAS INFLUENCIAS DE COMPAÑEROS Y DEL HOGAR, LA EXPOSICION, LA EXPERIENCIA Y LA APLICACION AFECTAN EL USO DEL LENGUAJE.

EL LENGUAJE ES UNA FORMA A TRAVES DEL CUAL LAS PERSONAS SE IDENTIFICAN Y SE RELACIONAN ENTRE SI, TODOS LOS GRUPOS CULTURALES, SOCIALES, EDUCATIVOS, DE EDAD, ETNICOS, POLITICOS, 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 CLASES MEDIAS Y ESTE A SU VEZ TAMBIEN DIFERENCIA AL DE LAS CLASES SOCIALES ALTAS. CONFORME MAS MODIFIQUE CUALQUIER GRUPO EL SIGNIFICADO DEL LENGUAJE, MAS LO PUEDE UTILIZAR PARA DIFERENCIARSE.

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 ESTARAN INCLINADOS A INTERACTUAR ENTRE ELLOS MAS QUE CON PERSONAS A LAS QUE NO COMPRENDEN ELLOS.

LA UNICA MANERA DE RESOLVER LOS CONFLICTOS EN COMUNICACION ES SIMPLIFICAR EL USO DEL LENGUAJE EN TODA LA ORGANIZACION Y OBLIGAR A LAS PERSONAS A TRABAJAR JUNTAS PARA RESOLVER PROBLEMAS COMUNES O PARA LOGRAR METAS COMUNES.

## **BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES**

TODAS LAS PERSONAS TIENEN JUICIOS Y PREDILECCIONES, TODAS TIENDEN A ADQUIRIR LA MAYOR PARTE DE 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 IMAGENES Y DEFINICIONES ESTEREOTIPADAS DE OTROS, CON BASE EN UN FACTOR O EN UNA COMBINACION DE AMBOS.

LOS SUPERVISORES DEBEN COMPRENDER LAS RAZONES SUBYACENTES DE ESTOS PREJUICIOS Y TRABAJAR PARA SUPERARLOS Y CONTROLARLOS.

ADEMAS DE LOS PREJUICIOS Y LAS PREDILECCIONES GENERALES LAS PERSONAS TIENEN OTROS DE TIPO SITUACIONAL. UN HOMBRE PUEDE NO TENER UN PREJUICIO GENERAL HACIA LAS MUJERES, PERO, CUANDO UNA MUJER SE ENCUENTRA EN UNA POSICION FUERA DE LO QUE SE PERCIBE COMO SU PAPEL NORMAL PUEDEN SURGIR PREJUICIOS.

### **BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA EN UNA EMPRESA.**

LAS EMPRESAS SON MEDIOS AMBIENTES DE DESIGUALDAD, LA AUTORIDAD, LA INFLUENCIA, TITULO, FUNCION, POSICION Y STATUS SON SOLO UNAS CUANTAS DE LAS BASES PARA DEFINIR Y DIFERENCIAR A LAS PERSONAS.

CUANDO LA COMUNICACION TIENE LUGAR SE VUELVEN EVIDENTES LAS DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE LAS PERSONAS DE UNA EMPRESA.

CON FRECUENCIA LAS DIFERENCIAS DE EDUCACION, ANTECEDENTES, TITULO, UNIFORME E INCLUSIVE DECORACION DE LA OFICINA, OCASIONAN ANSIEDAD Y PREOCUPACION EN LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES.

LAS DIFERENCIAS EN VALORES SON EVIDENTES EN LA COMUNICACION ASCENDENTE Y EN PARTICULAR CON LA DESCENDENTE.

INDEPENDIEMENTE E QUE SI LA COMUNICACION ES ASCENDENTE O DESCENDENTE, LOS RECEPTORES LA INTERPRETAN A TRAVES DE SUS FILTROS, LOS SENTIMIENTOS DE LOS RECEPTORES OCASIONAN UNA FILTRACION EFECTIVA DE COMUNICACIONES. UN FACTOR CLAVE PARA MINIMIZAR EL PROBLEMA DE FILTRACION ES COMUNICAR EN TERMINO DE LOS VALORES DE LOS RECEPTORES Y EN UN LENGUAJE QUE COMPRENDAN.

## **BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO**

ES IMPORTANTE EL TIEMPO EN QUE SE REALIZAN LAS COMUNICACIONES, CUALQUIER PERSONA QUE HAYA PARTICIPADO EN NEGOCIACIONES O EN ALGUNA OTRA ACCION DELICADA HA PODIDO CONTEMPLAR EL USO DE ESA OPORTUNIDAD.

CUANDO SE PROGRAMAN LAS COMUNICACIONES EN FORMA INAPROPIADA EL RESULTADO ES, CON FRECUENCIA, NO LO QUE SE ESPERABA O LO QUE SE PRETENDIA.

SIN EMBARGO ES MAS 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.

POR CONSIGUIENTE SE PUEDE AFIRMAR QUE LAS DEMORAS CONTINUAS DE LA COMUNICACION DE INFORMACIONES TENDRA COMO CONSECUENCIA EL FRACASO.

## **BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS**

LAS PERSONAS SOMOS CRIATURAS CON CONCIENCIA TERRITORIAL, ES POR ESTO QUE EL USO DEL ESPACIO ES MUY IMPORTANTE EN LA COMUNICACION. POR LO GENERAL LAS PERSONAS DE MAYOR POSICION EXIGEN MAS ESPACIO O LO QUE PUEDE DENOMINARSE CIRCULOS TERRITORIALES.

EN LAS EMPRESAS EL ESPACIO DE LA OFICINA, EL TAMAÑO DEL ESCRITORIO, LA DISPOSICION DE LOS ASIENTOS Y DE LA DECORACION REFLEJAN LA POSICION Y DE AQUI LA CANTIDAD DE ESPACIO QUE SE ASIGNA. DEPENDIENDO DEL TIPO DE INFORMACION DEL SISTEMA Y DE LAS PARTES IMPLICADAS EN LA COMUNICACION, LOS REQUERIMIENTOS DE ESPACIO PUEDEN AUMENTAR, CONCENTRARSE O MANTENERSE IGUALES.

### **2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION**

EN LAS EMPRESAS ES COMUN QUE LAS COMUNICACIONES SE MUEVAN A TRAVES DE LOS CANALES IDENTIFICABLES, UNO ES EL CANAL FORMAL Y EL OTRO ES EL CANAL INFORMAL COMUNMENTE CONOCIDOS COMO CHISMES.

LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACION SE ESTABLECEN A TRAVES DE LAS RELACIONES FORMALES, DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ASIGNACIONES DE TRABAJO, METODOS, PRACTICAS, TECNOLOGIA, LEYES, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS. ES FACIL IDENTIFICAR ESTOS CANALES A PARTIR DE LOS CANALES FORMALES DE AUTORIDAD Y AUTORIDAD COMO LO SON: LOS ORGANIGRAMAS, MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS NORMALES DE OPERACION.

EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS LOS PROCESOS Y CANALES DE COMUNICACION FORMAL TIENDEN A QUEDAR FIJADOS EN CONCRETO, DADO QUE EL PODER Y LA POSICION ESTAN ASOCIADOS CON LA INICIACION, DISTRIBUCION Y RECEPCION DE COMUNICACIONES, ES FACIL COMPRENDER PORQUE LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE LAS EMPRESAS ESTAN RODEADOS DE TANTAS EMOCIONES.

LOS SUPERVISORES AL UTILIZAR CANALES FORMALES DE COMUNICACION TIENDEN A HACER MAYOR HINCAPIE EN EL FLUJO DESCENDENTE DE LA INFORMACION CUANDO SE COMUNICAN CON LOS EMPLEADOS, LA COMUNICACION DESCENDENTE AYUDA A ENLAZAR LOS DIFERENTES NIVELES DE LA EMPRESA.

EN CAMBIO UNA COMUNICACION ASCENDENTE EFECTIVA COMIENZA EN LA PARTE MAS BAJA DE LA EMPRESA Y SUBE A TRAVES DE TODOS LOS NIVELES HASTA LA CUMBRE. IMPORTA A TODOS LOS NIVELES DE SUPERVISION CREAR UN MEDIO AMBIENTE EN QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN LIBRES DE COMUNICAR SENTIMIENTOS Y PREOCUPACIONES, ASI COMO TAMBIEN LOGROS Y HABILIDADES A SUS SUPERVISORES.

### **CANALES INFORMALES DE COMUNICACION ( RUMORES )**

MUCHOS SUPERVISORES TEMEN A LOS RUMORES Y TRATAN DE ELIMINARLOS. LA ALIMINACION DE LOS SISTEMAS INFORMALES DE COMUNICACION 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 PUEDEN AYUDAR A LA EMPRESA, ALOS 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 ESTAN PENSANDO, LA INFORMACION QUE SE MUEVE A TRAVES DE LOS RUMORES TIENDE A SER PARCIALMENTE CORRECTA. OCURREN DISTORSIONES DEBIDO A INTERPRETACIONES PRIVADAS Y CHISMES. AUNQUE PROPENSOS A LA DISTORSION, LOS RUMORES TIENEN LA VENTAJA DE TRANSMITIR INFORMACION CON RAPIDEZ Y SE MUEVEN EN FORMA HORIZONTAL O ATRAVIESAN LAS LINEAS FORMALES DE LA EMPRESA.

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

DADO QUE LA MAYOR PARTE DE LA COMUNICACION EN LAS EMPRESAS EXIGE EL USO DEL LENGUAJE ESCRITO Y HABLADO ES IMPORTANTE LA SELECCION 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 UTILIZACION DE PALABRAS QUE LAS PERSONAS NO COMPRENDEN COMUNMENTE OCASIONAN QUE ESTAS QUEDEN DESEPCIONADAS.

OTRA CUESTION QUE ES BASTANTE IMPORTANTE ES EL LENGUAJE CORPORAL, LA APARIENCIA, POSTURA, CONTACTO VISUAL, EXPRESIONES FACIALES, MOVIMIENTOS DE LOS BRAZAO, SEÑALAMIENTOS CON, LOS DEDOS, GOLPES CON LOS PIES Y OTROS GESTOS SIMILARES PUEDEN MEJORAR O DETERIORAR LA COMUNICACION EFECTIVA.

LOS SUPERVISORES EFECTIVOS DEBEN REALIZAR SUS COMUNICACIONES BUSCANDO SIEMPRE EXITOS DE ELLAS, BUSCANDO SIEMPRE QUE SUS MOVIMIENTOS CORPORALES Y LO QUE DICEN SE COMPLEMENTEN MUTUAMENTE.

OTRO FACTOR MUY IMPORTANTE ES EL TONO DE LA VOZ CON EL QUE SE DICEN LAS PALABRAS, ASI COMO LA VELOCIDAD AL HABLAR; YA QUE HABLAR CON UN VOLUMEN DEMASIADO ALTO O BAJO PUEDE IRRITAR O DISTRAER A QUIENES ESCUCHAN.

## **LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS**

LOS SUPERVISORES EN VIRTUD A SUS PAPELES COMO LIDERS, CON FRECUENCIA TIENEN MAS INFORMACION QUE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA EMPRESA, Y ALGUNAS VECES LA INFORMACION ES DE CARACTER CONFIDENCIAL Y DELICADA. LOS EMPLEADOS EN DIVERSOS GRADOS, TIENEN CURIOSIDAD ACERCA DEL EFECTO QUE TENDRAN SOBRE ELLOS LAS DECISIONES TOMADAS POR OTROS. 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 ADMINISTRACION Y CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA EMPRESA.

POR ULTIMO ES IMPORTANTE ACLARAR QUE NINGUNA EMPRESA PUEDE SER COMPLETAMENTE ABIERTA CON SUS EMPLEADOS ACERCA DE TODAS SUS OPERACIONES, LA FILTRACION DE INFORMACION CONFIDENCIAL O DELICADA Y EN ALGUNAS OCASIONES INFORMACION GENERAL PUEDE GENERAR RESULTADOS ADVERSOS PARA LOS PROPIOS EMPLEADOS, LA ADMINISTRACION, LA EMPRESA Y OTROS GRUPOS.

**SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION  
DE EMPLEADOS**

ES DE RECONOCERSE QUE ACTUALMENTE EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS LOS SUPERVISORES TIENEN MUY POCA PARTICIPACION , SI ES QUE ALGUNA, EN EL PROCESO DE SELECCION DE EMPLEADOS. MAS SIN EMBARGO TAMBIEN 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.

POR TAL EFECTO, LOS SUPERVISORES SABEN MAS ACERCA DE LOS PUESTOS BAJO SU DIRECCION Y ESTAN EN MEJOR POSICION PARA ANALIZAR SOLICITUDES, AUNQUE PUEDEN NO TENER EL MISMO NIVEL DE CAPACITACION Y EXPERIENCIA QUE LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL EN LAS DIVERSAS AREAS DEL PROCESO DE SELECCION, CIERTAMENTE RECONOCER QUE LA PERSONA CONTRATADA DEBE AJUSTARSE AL PUESTO Y A LA EMPRESA, ASI COMO TAMBIEN ESTAR EN POSIBILIDADES DE LLEVARSE BIEN CON OTRAS PERSONAS.

SI LAS EMPRESAS INVIERTEN TIEMPO Y DINERO PARA CALCULAR LOS COSTOS REALES DE MALAS PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y COLOCACION, LA CONCIENCIA DE ESTOS COSTOS SERIA SUFICIENTE INCENTIVO PARA QUE LA ADMINISTRACION CAMBIARA LAS PRACTICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS.

LAS EMPRESAS DEBEN DECIDIR SI DESEAN INVERTIR DINERO EN UN RECLUTAMIENTO Y SELECCION CUIDADOSOS PARA QUE SE CONTRATEN A LOS MEJORES PROSPECTOS, O BIEN SI DESEAN CONTRATAR A CUALQUIER PERSONA QUE LLEGA A LA OFICINA Y DESPUES INVERTIR TIEMPO, DINERO Y ESFUERZO APLICANDO MEDIDAS DISCIPLINARIAS EN CONTRA DE LOS EMPLEADOS PROBLEMA.

## **TECNICAS DE ENTREVISTA**

EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, SON DOS LOS METODOS 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 TECNICA EN LA QUE EL ENTREVISTADOR ESBOZA CON ANTICIPACION PREGUNTAS ESPECIFICAS Y GUIA 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 INFORMACION REQUERIDA PARA EVALUAR LA POSIBLE SELECCION. NO SE SOLICITA INFORMACION INECESARIA. LA DESVENTAJA DE ESTE METODO ES QUE LA ENTREVISTA ES DEMASIADO ESTRUCTURADA Y EL ENTREVISTADOR TIENDE A ESTAR MAS OCUPADO EN HACER LAS PREGUNTAS QUE EN ESCUCHAR LAS RESPUESTAS. ADEMAS, LAS ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS TIENDEN A RESPONDER MAS LO QUE PIENSAN QUE EL ENTREVISTADOR DESEA OIR QUE LO QUE EN VERDAD ESTAN PENSANDO.

LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA ES UN METODO NO ESTRUCTURADO EN EL QUE SE HACEN LAS 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 ADEMAS DE ALENTAR AL SOLICITANTE A COMUNICARSE EN FORMA ABIERTA.

ESTE TIPO DE ENTREVISTA ES MAS DIFICIL DE DIRIGIR YA QUE REQUIERE QUE LOS ENTREVISTADORES GUIEN LAS CONVERSACIONES AL TIEMPO QUE ESCUCHAN CON EFECTIVIDAD. LOS ENTREVISTADORES PUEDEN EJERCER UN AUTOCONTROL Y NO REVELAR SUS PROPIAS IDEAS Y SENTIMIENTOS AL CONDUCIR UNA ENTREVISTA NO DIRIGIDA, Y DEBEN EVITAR EXPRESAR APROBACION O DESAPROBACION AUNQUE SEA SOLICITADO POR ALGUN ASPIRANTE.

ESTA TECNICA PUEDE RESULTAR EXASPERANTE PERO ES NECESARIO DEBIDO A QUE USUALMENTE SE OBTIENE UNA IMAGEN MAS COMPLETA DEL SOLICITANTE UTILIZANDO ESTE TIPO DE ENTREVISTA.

SIN EMBARGO, UNA COMBINACION DE AMBAS TECNICAS PERMITIRA OBTENER MEJORES CARACTERISTICAS DE LOS SOLICITANTES.

### **PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA**

DEBIDO A QUE MUCHOS SUPERVISORES QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL NO ESTAN CAPACITADOS PARA PREPARAR Y CONDUCIR ENTREVISTAS, CON FRECUENCIA LLEVAN A CABO UN TRABAJO MENOS QUE SATISFACTORIO.

SE DEBE TENER PRESENTE QUE UNA SITUACION DE ENTREVISTA PRODUCE TENSIONES Y ANSIEDADES DE ENTREVISTADORES Y SOLICITANTES, Y SI EL SUPERVISOR NO LLEGARA A ENCONTRARSE CON LA PREPARACION REQUERIDA SEGURAMENTE SE PERDERA 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.

ANTES DE CONDUCIR UNA ENTREVISTA SE DEBE ESTABLECER EL MEDIO AMBIENTE FISICO, ES NECESARIO TENER PRIVACIA Y CIERTO GRADO DE COMODIDAD PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA PARA LA ENTREVISTA Y ASI EVITAR AL MAXIMO LAS INTERRUPCIONES. LAS INTERRUPCIONES FRECUENTES CREAN EL MISMO TIPO DE IMAGEN QUE LEER EL LAS REFERENCIAS DEL SOLICITANTE EN SU PRESENCIA.

## **CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA**

LA CONDUCCION Y LA PREPARACION POR ANTICIPADO REDUCE EL RIESGO DE FRACASAR EN LA CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA. UNA DE LAS PRIMERAS COSAS QUE DEBEN HACERSE ES QUE EL SOLICITANTE SE SIENTA COMODO. ESTO SE PUEDE LOGRAR CREANDO UNA ATMOSFERA UN TANTO INFORMAL. SE PUEDE UTILIZAR EL VESTIDO, TITULOS, AMBIENTE DEL LUGAR Y LA DISPOSICION 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 CONVERSACION INDUCTORIA ACERCA DE ALGUN PASATIEMPO O DE ALGUN INTERES DEL SOLICITANTE PUEDEN HACER QUE ESTE COMIENCE A HABLAR Y ESTABLECER UN AMBIENTE DE ARMONIA.

ES BENEFICO 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.

LOS SUPERVISORES DEBEN APRENDER TAMBIEN LAS RESTRICCIONES BAJO LAS QUE SE ENCUENTRAN LOS SOLICITANTES EN TERMINOS DE NECESIDAD DE UN TRABAJO O EN TERMINOS 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.

## **LOS PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR**

LOS SUPERVISORES AL IGUAL QUE OTRAS PERSONAS TIENEN CREENCIAS, SENTIMIENTOS E IDEAS ACERCA DE TODAS LAS DEMAS PERSONAS Y MUNDO. LOS SUPERVISORES EFECTIVOS DEBEN TENER CUIDADO DE CONSERVAR SU OBJETIVIDAD CUANDO ENTREVISTAN. A CONTINUACION SE MENCIONAN ALGUNAS COSAS QUE DEBEN EVITARSE AL EVALUAR A UN SOLICITANTE.

EN LA MEDIDA QUE LAS PERSONAS SON DIFERENTES, LAS REFERENCIAS O LOS PREJUICIOS CON FRECUENCIA AFECTAN LA EFECTIVIDAD.

HACER GENERALIZACIONES DE LO QUE SE HA VISTO Y ESCUCHADO. LOS SUPERVISORES PUEDEN HACER GENERALIZACIONES EXCESIVAS A PARTIR DE UNA DECLARACION HECHA PERSONALMENTE O DE ALGO QUE OBSERVARON.

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.

SI UN EMPLEADO, DESPUES DE HABER RECIBIDO CAPACITACION DESPUES DE UN TIEMPO RAZONABLE PARA AJUSTARSE, NO PUEDE SER UN MIEMBRO CONTRIBUYENTE DEL GRUPO SE PRESENTARAN PROBLEMAS CON EL Y CON SUS COMPAÑEROS.

LA COMPOSICION DE LA FUERZA DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEBE; CONSIDERANDO LOS TIPOS DE TECNICAS QUE SE EMPLEAN Y LA DISPONIBILIDAD Y EL MERCADO DE TRABAJO REFLEJAR LA DISPOSICION DE LA COMUNIDAD Y DEL MERCADO QUE SE ATIENDE.

## **ORIENTACION A LOS 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 ORIENTACION ES FACILITAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS A AJUSTARSE A SUS PUESTOS, A SUS GRUPOS DE TRABAJO, A LA EMPRESA E INCLUSIVE A LA COMUNIDAD.

LA ORIENTACION NO ES UNA ACTIVIDAD DE UNA SOLA OCASION PARA NUEVOS EMPLEADOS, NO DEBE ESTAR LIMITADA A LA REVISION DE UNA LISTA DE VERIFICACION DE LAS INFORMACIONES QUE ES NECESARIO COMUNICAR.

LA ORIENTACION COMIENZA AUN ANTES DE QUE UN EMPLEADO SE REPORTE PARA SU PRIMER DIA DE TRABAJO. CUANDO SE REUBICA GEOGRAFICAMENTE A PERSONAS RECIEN CONTRATADAS, LA EMPRESA Y LOS SUPERVISORES DEBEN PROPORCIONAR ASISTENCIA EN LA REUBICACION.

## **CAPACITACION 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 CONVERTIRA SEGURAMENTE EN PARTES DEL PASADO.

LA NECESIDAD DE DESARROLLAR UNA FUERZA DE TRABAJO FLEXIBLE Y ADAPTABLE ESTA IMPLICITA EN LA HABILIDAD PARA CAMBIAR. NO SE DEBE CAPACITAR A LOS EMPLEADOS SOLO EN CIERTAS AREAS DE HABILIDAD, TAMBIEN DEBEN TENER UNA AMPLIA BASE DE CONOCIMIENTOS, PARA QUE, CUANDO LAS CONDICIONES O LOS SUCESOS LO REQUIERAN, PUEDAN CON RAPIDEZ APRENDER HABILIDADES O ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES.

LAS EMPRESAS QUE SOBREVIVAN Y PROSPEREN A LARGO PLAZO SERAN AQUELLAS QUE LOGREN PRONOSTICAR CORRECTAMENTE LOS CAMBIOS Y ADAPTARSE CON RAPIDEZ Y PRECISION. LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEBEN ESTAR INTEGRADAS CON LA PLANEACION A CORTO Y A LARGO PLAZO.

ALGUNOS DE LOS PROGRAMAS MAS COMUNES SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO SON LOS SIG.:

- 1.- CAPACITACION POR INDUCCION
- 2.- CAPACITACION HACIA NUEVAS TECNICAS
- 3.- CAPACITACION POR EQUIPO Y PROCESOS
- 4.- CAPACITACION PARA DESPLAZAMIENTO TECNOLOGICO
- 5.- CAPACITACION CORRECTIVA

## **BENEFICIOS DE LA CAPACITACION**

### **PARA EL SUPERVISOR:**

CUANDO LOS SUPERVISORES PARTICIPAN EN LA CAPACITACION DE EMPLEADOS, INTERACTUAN 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.

## **PARA LOS EMPLEADOS:**

LOS EMPLEADOS CON CAPACITACION SI ESTAN COMPROMETIDOS CON EL LOGRO DE LAS METAS DE LA EMPRESA, SON MAS CONFIABLES, TIENEN MAS CONFIANZA EN SI MISMOS Y REQUIEREN DE MENOR SUPERVISION PARA CONTROL. LOS EMPLEADOS CON CAPACITACION GENERALMENTE SON MAS CONCIENTES Y SE SIENTEN MAS ORGULLOSOS DE LO QUE REALIZAN. EN CAMBIO, LOS EMPLEADOS INSEGUROS E INCONCIENTES CON FRECUENCIA TERMINAN CONVIRTIENDOSE EN EMPLEADOS PROBLEMA, DEBIDO A QUE TIENDEN A PROTEGERSE ASI MISMOS OCULTANDO SUS PROPIAS INSEGURIDADES E INEFICIENCIAS.

## **BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:**

ENTRE LOS BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS SE PUEDE MENCIONAR LO SIGUIENTE: UNA FUERZA DE TRABAJO CAPACITADA ES MAS EFICIENTE Y EFECTIVA Y SIENDO ASI SUS COSTOS PROBABLEMENTE SERAN MENORES QUE LOS DE LOS COMPETIDORES CUYOS EMPLEADOS NO ESTEN CAPACITADOS.

LOS EMPLEADOS CAPACITADOS SE VUELVEN PARA LA MISMA EMPRESA UNA FUENTE DISPONIBLE DE MANO DE OBRE INTERNA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.

## **ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

EL PRIMER PASO PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION ES DEFINIR LOS OBJETIVOS.

LOS OBJETIVOS DEBEN INTEGRAR LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS Y DE LA EMPRESA Y SER TANTO GENERALES COMO ESPECIFICOS.

**ALGUNOS OBJETIVOS ESPECIFICOS PODRIAN SER:**

- 1.- AUMENTAR LA PRODUCCION
- 2.- OPERAR NUEVOS EQUIPOS
- 3.- MEJORAR LAS TECNICAS EXISTENTES
- 4.- MEJORAR LA COOPERACION
- 5.- MEJORAR EL LIDERAZGO
- 6.- REDUCIR ACCIDENTES.

SE DEBE TENER PRESENTE QUE LOS EMPLEADOS NO SIEMPRE DESEAN LA CAPACITACION, 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 CAPACITACION.

SI LA EMPRESA ES SINDICALIZADA, ESTA DEBERA BUSCAR APOYO DEL SINDICATO. LOS SINDICATOS PUEDEN SER MUY POLITICOS Y SE DEBE CONSIDERAR LA POLITICA DE LA SITUACION EN LA ELABORACION DE UN PROGRAMA. SIN EMBARGO LAS CONSIDERACIONES POLITICAS NO DEBEN INFLUIR SOBRE LAS DECISIONES AL PUNTO DE QUE LOS PROGRAMAS NO SATISFAGAN LOS OBJETIVOS.

## **CASO PRACTICO**

LA COMPAÑIA BREED MEXICANA S.A. DE C.V. PRODUCE SENSORES PARA BOLSAS DE AIRE PARA DIFERENTES EMPRESAS AUTOMOTRICES; EN LOS ULTIMOS AÑOS, LA EMPRESA A TENIDO UN CRECIMIENTO APROXIMADO AL 100 % ADQUIRIENDO CONTRATOS CON MAS EMPRESAS PARA AUMENTAR SU PRODUCCION, BUSCANDO CADA VEZ UN ESTANDAR DE CALIDAD MAS ELEVADO OBTENIENDO LA CERTIFICACION DE ISO-9000.

EN LA COMPRA DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA LA PRODUCCION DE LOS SENSORES EXISTEN 2 PERSONAS INVOLUCRADAS DIRECTAMENTE QUE SON:

**GERENTE DE MATERIALES: ING. JULIO ARTEAGA C.**

EL INGENIERO JULIO ARTEAGA TIENE 6 MESES CON ESTE PUESTO, TIENE 28 AÑOS DE EDAD, CUENTA CON UNA MAESTRIA EN ADMINISTRACION, PERTENECE A ESTA EMPRESA DESDE MARZO DE 1994, EL PIDIO LA OPORTUNIDAD DE OCUPAR EL PUESTO ACTUAL DEBIDO A QUE EL ANTERIOR GERENTE DE MATERIALES RENUNCIO PARA CAMBIARSE DE EMPRESA.

TODA LA EXPERIENCIA QUE EL TENIA HASTA ANTES DE SER GERENTE SE CONCENTRABA 100 % EN EL AREA DE CALIDAD, SU ANTERIOR PUESTO ERA EL DE SUPERVISOR GENERAL DE CALIDAD. ACOSTUMBRADO COMPLETAMENTE A SEGUIR AL PIE DE LA LETRA CON TODOS LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CUMPLIR CON METAS CADA VEZ MAS FUERTES.

**PLANEADOR DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA: ING. ALEJANDRO ALCALA G.**

EL ING. ALEJANDRO ALCALA TIENE 2 AÑOS EN ESTA POSICION, DURANTE ESTE TIEMPO HA ESTADO TOMANDO CONSTANTEMENTE CURSOS SOBRE PLANEACION DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y CONTROL DE INVENTARIOS, TIENE 25 AÑOS DE EDAD, SU ANTERIOR PUESTO ERA EL DE SUPERVISOR DE MATERIALES Y PERTENECE A LA EMPRESA DESDE ABRIL DE 1994. DESDE QUE TOMO EL PUESTO DE PLANEADOR DE COMPRAS HA MEJORADO EN UN 60 % LOS RESULTADOS EN EL AREA. ( DISPOSICION DE MATERIAL Y COSTO DE INVENTARIO ).

HASTA HACE 6 MESES EL ESTABA ENCARGADO COMPLETAMENTE DE TOMAR LAS DECISIONES QUE FUERAN NECESARIAS PARA QUE NO FALTARA MATERIA PRIMA EN LA PLANTA YA QUE EL ANTERIOR GERENTE DE MATERIALES DELEGABA LA RESPONSABILIDAD QUE REQUERIA CADA PUESTO Y SOLO INTERVENIA CUANDO LA SITUACION LO AMERITABA.

ACTUALMENTE, TODA SU ACTIVIDAD ES SUPERVISADA CONSTANTEMENTE POR EL ING. JULIO ARTEAGA.

EN LA EMPRESA SE HACE ANUALMENTE UN PRESUPUESTO PARA TODOS LOS PRODUCTOS CON LOS QUE CUENTA Y ES MUY ESTRICTO EL SEGUIMIENTO QUE SE LE DA A ESTE PRESUPUESTO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE COSTOS PARA QUE SE CUMPLA CON LO ESTABLECIDO.

EL PRESUPUESTO QUE SE MANEJA EN LA EMPRESA ES EL SIGUIENTE:

SE DEBE TENER EN INVENTARIO DE MATERIA PRIMA UN TOTAL DE 10 DIAS PARA PRODUCCION.

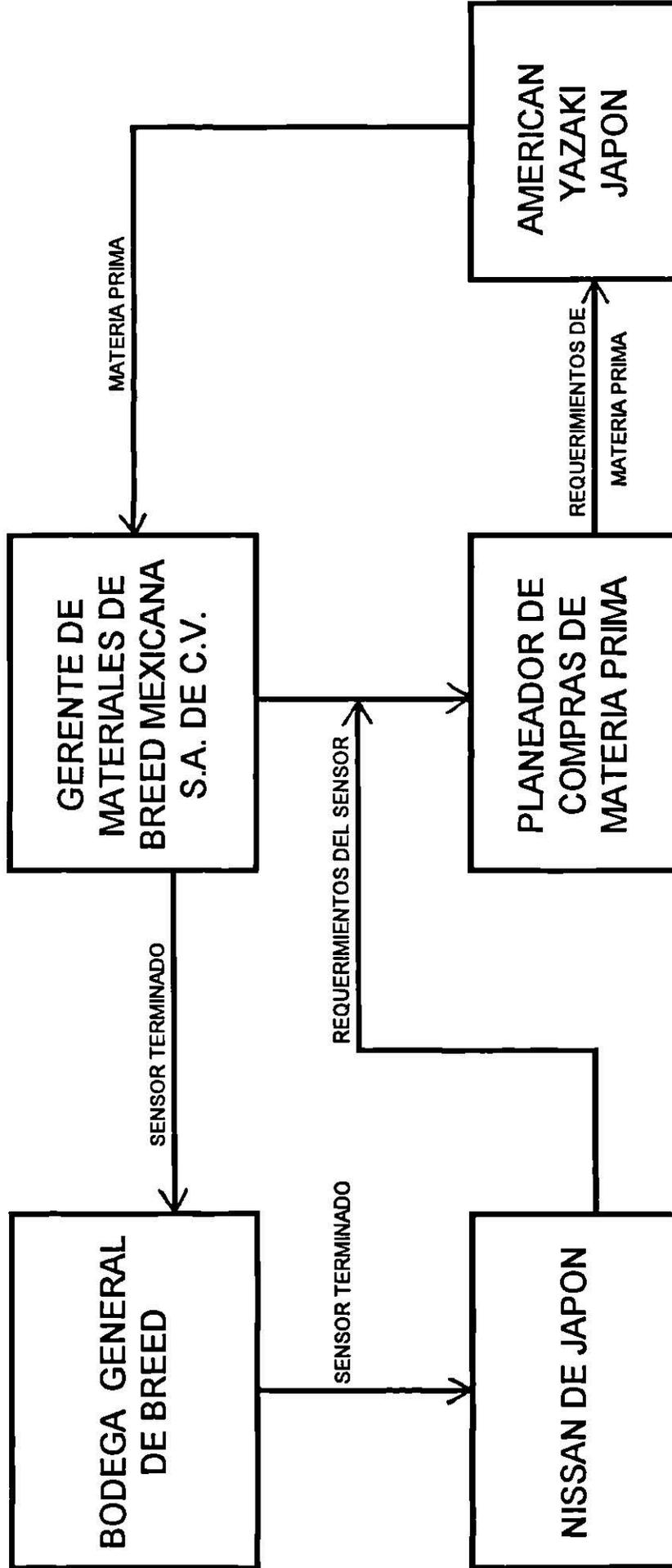
DE ARNES; QUE ES UN SUB-ENSAMBLE DEL SENSOR DEBE HABER UN TOTAL DE 5 DIAS PARA PRODUCCION Y

DE SENSOR TERMINADO DEBE EXISTIR EN EL ALMACEN GENERAL UN TOTAL DE 10 DIAS DE INVENTARIO LISTO PARA ENVIAR AL CLIENTE.

EL ALMACEN GENERAL DE SENSOR TERMINADO SE ENCUENTRA EN LA CIUDAD DE BROWNSVILLE, TEXAS. Y RECIBE LOS EMBARQUES DIARIAMENTE DESDE LA PLANTA DE BREED MEXICANA S.A. DE C.V.

UNO DE LOS CLIENTES DE ESTA EMPRESA ES NISSAN DE JAPON Y LLEVA 5 AÑOS COMPRANDO LOS SENSORES A BREED MEXICANA S.A DE C.V.

# DIAGRAMA DE FLUJO



EL MODELO DE SENSOR QUE LLEVAN LOS AUTOMOVILES DE NISSAN SE PRODUCEN DE LA SIGUIENTE MANERA :

LA PRODUCCION NORMAL DESDE QUE LLEGA LA MATERIA PRIMA HASTA QUE SE PRODUCE EL SENSOR PARA UN REQUERIMIENTO NORMAL TARDA 3 DIAS Y ES EL SENSOR MAS CARO QUE SE MANEJA ACTUALMENTE AUNQUE DE BAJA PRODUCCION PUES SOLO REPRESENTA UN TOTAL DEL 5% DEL TOTAL DEL INVENTARIO DE MATERIA PRIMA QUE EXISTE EN LA EMPRESA.

LA MATERIA PRIMA PARA EL SENSOR ES COMPRADA POR EL ING. ALEJANDRO ALCALA Y LOS PEDIDOS SE HACEN A UNA EMPRESA QUE SE ENCUENTRA EN JAPON Y QUE ES LA UNICA QUE ESTA AUTORIZADA POR NISSAN PARA COMPRARLES LOS COMPONENTES NECESARIOS.

ESTA EMPRESA ES AMERICAN YAZAKI, QUE REQUIERE COMO MINIMO PARA PRODUCIR Y EMBARCAR EL MATERIAL UN TOTAL DE 15 SEMANAS DESDE EL DIA QUE SE PONE LA ORDEN DE COMPRA Y ES EL MISMO TIEMPO PARA ADELANTAR O INCREMENTAR UNA ORDEN YA PUESTA CON ANTERIORIDAD.

ALEJANDRO ALCALA VERIFICA LOS REQUERIMIENTOS DEL SENSOR EN UN REPORTE QUE IMPRIME DEL SISTEMA QUE SE USA PARA CONTROL DE MATERIALES EN LA EMPRESA, DICHO SISTEMA ES ALIMENTADO DE INFORMACION BASADO EN UN REPORTE DE REQUERIMIENTOS QUE ENVIA NISSAN DE JAPON. ESTE ESTUDIO CONTIENE LAS 3 SEMANAS SIGUIENTES DE REQUERIMIENTOS FIJOS Y EL RESTO ( 12 SEMANAS ) DE REQUERIMIENTOS PRONOSTICADOS QUE PUEDEN VARIAR SEGUN LA DEMANDA.

LA INFORMACION SE ACTUALIZA SEMANALMENTE CON EL FIN DE TENER AL DIA LOS REQUERIMIENTOS EN EL SISTEMA.

EN LA EMPRESA, SE A CORRIDO EL RUMOR DESDE HACE ALGUNOS MESES DE QUE EL SENSOR QUE SE PRODUCE ACTUALMENTE PARA NISSAN PUEDE SER OBSOLETO DE UN MOMENTO A OTRO POR LO TANTO EL ING. JULIO ARTEAGA ORDENO A ALEJANDRO ALCALA QUE TOMARA SUS PRECAUCIONES PARA QUE EN CASO DE QUE SE HICIERA OFICIAL LA OBSOLETIZACION DEL SENSOR NO SE QUEDARA LA PLANTA CON INVENTARIO EN EXCESO COMO YA HABIA OCURRIDO ANTERIORMENTE CON OTROS SENSORES Y QUE HABIA OCASIONADO MUY MALOS COMENTARIOS EN TORNO AL TRABAJO DESEMPEÑADO POR EL ANTERIOR PLANEADOR DE MATERIALES.

PARA CUMPLIR CON LO ANTERIOR, SE ESTABA REQUIRIENDO MATERIAL AL MINIMO NECESARIO PARA CUBRIR LAS 15 SEMANAS INDISPENSABLES, SIN QUE HASTA ESE MOMENTO OCURRIERA NINGUN PROBLEMA QUE PUSIERA EN PELIGRO LA PRODUCCION REQUERIDA POR NISSAN.

NORMALMENTE CUANDO UN MATERIAL SE REQUERIA ADELANTAR O INCREMENTAR LA ORDEN DE COMPRA, EL PLANEADOR DE MATERIALES LLEGABA A UN ACUERDO CON LOS PROVEEDORES PARA PODER CONSEGUIRLO.

IGUALMENTE, CUANDO EL PROVEEDOR ADELANTABA SUS EMBARQUES SE LES CONTACTABA PARA INVESTIGAR EL MOTIVO DEL ADELANTO Y SE NEGOCIABAN LOS GASTOS OCASIONADOS PERO SIEMPRE SE LES RECIBIA EL MATERIAL.

HACE 5 MESES SE RECIBIO UN EMBARQUE ADELANTADO DE AMERICAN YAZAKI; LA ORDEN DEL ING. JULIO ARTEAGA FUE REGRESAR EL MATERIAL CON GASTOS DE TRANSPORTE CARGADO A ELLOS YA QUE, SI EL MATERIAL SE RECIBIA, INCREMENTARIA EL COSTO DE INVENTARIO Y LOS PROCEDIMIENTOS DECIAN QUE TODO MATERIAL QUE LLEGARA CON MAS DE TRES DIAS DE ADELANTO SE DEBIA REGRESAR AL PROVEEDOR.

AUNQUE EL ING. ALEJANDRO ALCALA NO ESTUVO DE ACUERDO CON ESTA DECISION, TUVO QUE HACER LO QUE EL ING. JULIO ARTEAGA LE ORDENO.

EN LA PLANTA HA HABIDO PROBLEMAS CON LA PRODUCCION YA QUE ULTIMAMENTE SE HA ESTADO GENERADO UN PROMEDIO DEL 25% DE DESPERDICIO DEL SENSOR DEBIDO A PROBLEMAS CON LAS MAQUINAS.

ADEMAS, LOS REQUERIMIENTOS DEL SENSOR SE HAN ELEVADO EN LAS ULTIMAS SEMANAS HASTA EN UN 20 %.

ESTO HA OCASIONADO QUE SE ESTEN TENIENDO PROBLEMAS PARA CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE NISSAN DEBIDO A QUE NO HAY SUFICIENTE MATERIA PRIMA PARA PRODUCIR LOS SENSORES.

LOS ULTIMOS EMBARQUES DE AMERICAN YAZAKI SE ESTAN HACIENDO POR AVION IGUAL QUE LOS SENSORES DESDE EL ALMACEN GENERAL HASTA NISSAN EN JAPON LO CUAL ESTA REPRESENTANDO GASTOS EXCESIVOS PARA LA EMPRESA.

POR LO PRONTO EN LA PLANTA DE SENSORES SE ESTA TRABAJANDO TIEMPO EXTRA CADA QUE LLEGA EL MATERIAL DE JAPON Y SE ESTAN UTILIZANDO TRANSPORTES URGENTES PARA AGILIZAR EL TRASLADO DE LOS SENSORES HASTA LA BODEGA GENERAL.

EN DADO CASO QUE NO SE CUMPLA CON UN EMBARQUE PARA NISSAN OCASIONARIA QUE BREED TENGA QUE PAGAR TODOS LOS GASTOS DERIVADOS DEL PARO QUE SE GENERE EN NISSAN E INCLUSIVE EL CLIENTE PODRIA CANCELAR SU CONTRATO CON BREED MEXICANA S.A DE C.V. PARA CAMBIAR DE PROVEEDOR.

EL GERENTE AMERICAN YAZAKI NO HA ACCEDIDO A ADELANTAR MATERIAL Y PIDE QUE SE RESPETE EL TIEMPO DE ENTREGA ESPECIFICADO EN SU CONTRATO.

EL PRINCIPAL PROBLEMA SE OCASIONO DEBIDO AL CAMBIO DE GERENTE YA QUE EL NO TENIA LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA HACERSE CARGO DE LA GERENCIA DEL DEPARTAMENTO DE MATERIALES, ESTANDO ACOSTUMBRADO A TRABAJAR EN UNA FORMA COMPLETAMENTE DIFERENTE EN EL DEPARTAMENTO DE CALIDAD, NO ADMITIENDO COMENTARIOS QUE CONTRADIGAN SUS DECISIONES Y PRINCIPALMENTE NO DELEGANDO LA RESPONSABILIDAD A SU SUBORDINADO, QUE, HABIA DEMOSTRADO EN EL TIEMPO QUE LLEVABA EN EL PUESTO QUE DOMINABA BIEN SU TRABAJO.

CUANDO SE TOMAN DECISIONES EN AREAS QUE NO SE CONOCEN NO SE TOMAN EN CONSIDERACION LAS SUGERENCIAS QUE SE HACEN DE LAS PERSONAS QUE TIENEN EXPERIENCIA SE TERMINA POR COMETER ERRORES POR LO CUAL SE SUGIERE :

### **ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

QUE EL ING. ALEJANDRO ALCALA HABLE CON EL ING. JULIO ARTEAGA Y DISCUTAN SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE CADA UNO, QUE LE EXPLIQUE QUE EL ESTA EN LA POSICION DE PLANEADOR DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y QUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON ANTERIORIDAD DEMUESTRAN QUE SE ESTABA TRABAJANDO BIEN HASTA QUE EL ASUMIO SU NUEVO PUESTO.

QUE EL QUIERE DEMOSTRAR QUE EL PUEDE CUMPLIR CON TODAS LAS METAS FIJADAS PERO CON LA FLEXIBILIDAD NECESARIA PARA MANTENER LA CORDIALIDAD ENTRE ELLOS Y LOS PROVEEDORES.

NO HACER CASO DE RUMORES Y ESPERAR HASTA QUE EXISTA INFORMACION OFICIAL DE LA GERENCIA GENERAL PARA TOMAR DECISIONES.

ORGANIZAR JUNTAS PERIODICAS PARA DISCUTIR LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES Y TOMAR LAS DECISIONES ENTRE LOS DOS YA QUE TRABAJANDO EN CONJUNTO SE PUEDEN OBTENER MEJORES RESULTADOS; DE LO CONTRARIO, EL ING. ALCALA PERDERIA TODO INTERES EN SU TRABAJO Y ESTO OCASIONARIA MAYORES PROBLEMAS.

EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEBE IMPLEMENTAR UN PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE TODA LA MAQUINARIA PARA TRATAR DE QUE QUE SE MANTENGA EN BUENAS CONDICIONES.

ADEMAS DE LO ANTERIOR SE TRATARIA DE:

**OPCION 1**

MODIFICAR EL CONTRATO QUE EXISTE CON AMERICAN YAZAKI Y DISMINUIR EL TIEMPO DE ENTREGA DE 15 A 8 SEMANAS PARA TENER MAS TIEMPO DE PLANEAR LAS ORDENES QUE SE VAN A PONER Y PODER RESPONDER A LOS INCREMENTOS DE REQUERIMIENTOS Y DEMAS PROBLEMAS QUE PUDIESEN SURGIR.

TENER LA POSIBILIDAD DE ADELANTAR E INCREMENTAR LAS ORDENES YA PUESTAS EN CASO DE SER NECESARIO Y QUE ESTEN DE 6 A 8 SEMANAS DE ENTREGARSE.

PARA ESTO EL PROVEEDOR TENDRIA QUE HACER LO SIGUIENTE:

- AMPLIAR SU INVENTARIO DE LOS NUMEROS DE PARTE INVOLUCRADOS.
- NEGOCIAR EL TIEMPO DE ENTREGA CON SUS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA.
- CAMBIAR DE LINEA FLETERA A UNA DE MAS RAPIDA ENTREGA.

ESTAS TRES ANTERIORES SUGERENCIAS TENDRIAN COMO CONSECUENCIA QUE LOS COSTOS DE LA MATERIA PRIMA AUMENTARAN PERO NO AFECTARIA CONSIDERABLEMENTE AL PRESUPUESTO FIJADO YA QUE LOS COMPONENTES DE NISSAN REPRESENTAN SOLO UN 5 % DEL TOTAL DEL COSTO DE INVENTARIO.

## OPCION 2

QUE NISSAN INCREMENTARA SU PLAN DE REQUERIMIENTOS FIJOS DE 3 A 6 SEMANAS, AMPLIAR EL PRONOSTICO DE 15 A 18 SEMANAS Y NO HACER INCREMENTOS DE REQUERIMIENTOS DENTRO DE LAS PRIMERAS 12 SEMANAS MAYORES AL 20 %.

ASI SE TENDRIA UN PANORAMA MAS COMPLETO CON DATOS SUFICIENTES PARA ORDENAR LA MATERIA PRIMA NECESARIA PARA CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS.

## OPCION 3

EN CASO DE QUE LO ANTERIOR NO FUERA POSIBLE;. AUMENTAR LOS DIAS DE INVENTARIO EN BREED MEXICANA S.A. DE C. V. ASI COMO EN EL ALMACEN GENERAL COMO SE DESCRIBE A CONTINUACION:

MATERIA PRIMA DE 10 A 20 DIAS,

DE ARNESES DE 5 A 10 DIAS Y

DE SENSOR TERMINADO EN LA BODEGA DE BROWNSVILLE DE 10 A 20 DIAS.

ESTO CON EL FIN DE QUE EN CASO DE AUMENTAR LOS REQUERIMIENTOS O LA GENERACION DE DESPERDICIO SE TUVIERA ALMACENADO MATERIAL SUFICIENTE PARA CUMPLIR CON LOS EMBARQUES REQUERIDOS.

