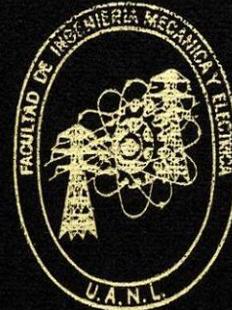
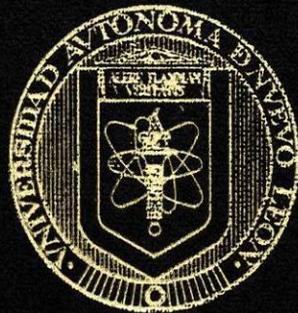


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



TESINA  
LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

PRESENTA  
BLANCA IVETTE GALVAN YARRINGTON

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DE 1999

T

HF5549

G35

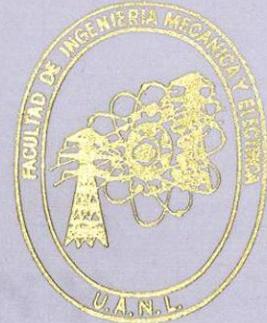
1999

c.1



1080096977

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION  
SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

NOMBRE: Blanca Ivette Galván Yarrington

PRESENTA

BLANCA IVETTE GALVAN YARRINGTON

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

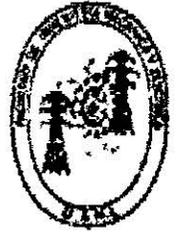
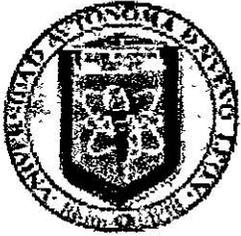


SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DE 1999

T  
HF5579  
G35  
1999





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**LA ADMINISTRACIÓN Y  
SUPERVISIÓN  
EFECTIVA DE PERSONAL**

**NOMBRE: Blanca Ivette Galván Yarrington**

**MAT: 706546**

**CAT: Ing. José Luis Arredondo**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO DE 1999**

## DEDICATORIA

*La presente tesina está dedicada a todas aquellas personas que, durante la carrera, me apoyaron en todas mis decisiones, así fueran buenas o malas, de la misma manera que cuando me llegué a desviar del camino , me ayudaron a conocer el camino correcto.*

*Empiezo por agradecerle a Dios que estuvo siempre conmigo y que su luz me iluminó siempre mi camino.*

*Gracias a mis padres Blanca y Armando que siempre se preocuparon por que yo siempre recibiera lo mejor.*

*Gracias a mis tíos y abuelos que siempre estuvieron pendientes de cualquier cosa que yo pudiera necesitar en mi vida.*

*Y ya por último, pero sin menospreciarlo, a tí Erik que durante toda la carrera me alentaste para seguir adelante, tú que estuviste conmigo en mis momentos tristes y alegres durante mi vida de estudiante, mil gracias.*

# INDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>I.- El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización.....</b>	<b>2</b>
1.- ¿ Qué es una organización? .....	2
2.- ¿ Qué es administración ? .....	2
3.- La importancia y el papel del jefe intermedio o supervisor .....	4
4.- Requerimientos y funciones del jefe supervisor .....	6
5.- Conocimientos de sus responsabilidades .....	6
6.- El arte de instruir .....	6
7.- El arte de mandar .....	7
<b>II.- Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo .....</b>	<b>9</b>
1.- Autócrata consumado .....	11
2.- El estilo paternalista .....	11
3.- El estilo indiferente .....	12
4.- El estilo demócrata .....	12
5.- El estilo rienda suelta o laissez-faire .....	13
<b>III.- Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores .....</b>	<b>15</b>
1.- Barreras de la comunicación efectiva .....	17
2.- Los canales de la comunicación en la organización .....	20
<b>IV.- Selección, orientación y capacitación de empleados .....</b>	<b>24</b>
1.- Entrevistas de selección .....	24
2.- Orientación a nuevos empleados .....	27
3.- Capacitación y desarrollo de empleados .....	27
<b>V.- Caso práctico .....</b>	<b>32</b>

# INTRODUCCION

El presente escrito está hecho con el propósito de analizar y describir en la forma más sencilla al jefe intermedio, ya sea supervisor de línea, jefe de departamento u oficina.

En términos generales , trata sobre como resolver con la mayor eficiencia posible los problemas de carácter administrativo y humano a los que se tiene que hacer frente en el desempeño de tan importante puesto dentro de las organizaciones.

Por su propia esencia el puesto de supervisor o del jefe inmediato tiene una influencia decisiva en el éxito administrativo de cualquier tipo de empresa , ya sea pequeña, mediana o grande, lo cual implica la imperiosa necesidad para dichos puestos hacer el desempeño de su función con el más alto grado de eficiencia posible.

Uno de los problemas que más afectan a una organización en cuanto a productividad, eficiencia y calidad , es que cuentan con jefes o supervisores que no poseen la debida preparación y experiencia de carácter administrativo.

Desde el punto de vista de su actuación como auténticos jefes administradores, carecen de la debida preparación de administración, y de un manejo efectivo de las buenas relaciones humanas.

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

Dada la importancia que tiene el puesto de supervisor dentro de una organización es necesario hacer algunas consideraciones sobre que es una Organización y que es Administración.

## **1.- ¿ QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?**

Para este caso concreto, al referirnos a una organización estamos hablando de una empresa. La empresa se podría definir como una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias de un bien común.

La empresa es una unidad económica porque los recursos naturales, los bienes que constituyen el capital y las actividades humanas que tienen el caracter de trabajo, se aprovechan y se coordinan para realizar los fines de la producción.

Es una unidad social, porque la organización de las actividades de los individuos que estan a su servicio hacen que aquellos formen una verdadera comunidad. Por lo tanto, puede decirse que la empresa es una unidad de trabajo que aprovechando los recursos naturales y económicos "actúa" para relizar una producción socialmente útil.

## **2.- ¿ QUÉ ES ADMINISTRACIÓN ?**

La Administración es un proceso muy particular consistente en la realización de actividades para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

La Administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos.

El proceso administrativo consta de 4 fases , que son :

PLANEACIÓN: consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas. Es fundamentalmente una labor de previsión.

ORGANIZACIÓN: consiste principalmente en fijar las actividades de los subordinados , delegar la autoridad en los jefes inferiores y determinar la responsabilidad de todos que cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando.

EJECUCIÓN: la integración y dirección. La primera consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa . La segunda consiste en dirigir a los subordinados a la realización correcta de los planes o programas de trabajo.

CONTROL: consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se presenten en la realización de los programas.

La Administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso es nuestro camino a seguir.

## ADMINISTRACIÓN ¿ ARTE O CIENCIA ?

Se ha dicho que la administración es un arte que lucha por convertirse en ciencia. Otros sostienen que el estudio formal de ésta empezó como arte, pero que ha sido contaminada por numerosos factores procedentes de varias disciplinas, convirtiéndola en el mejor de los casos en una ciencia inexacta, como puede confirmar cualquier gerente que la practique.

### **La Administración como ciencia**

La Administración es una *Ciencia Social* (ciencia inexacta) , o sea que trata con el factor humano a diferencia de las ciencias exactas.

### **La Administración como arte**

El arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño. La contemplación de problemas , sucesos y posibilidades desarrollan un poder personal.

Como conclusión podemos decir que el "arte" de la Administración principia donde termina la "ciencia" de la Administración . Primero, se utilizan los hechos , se da preferencia a lo "conocido" y se consideran los datos sobre lo tangible, después, se recurre a la habilidad artística administrativa para desempeñar una buena administración.

### **3.- LA IMPORTANCIA Y EL PAPEL DEL JEFE INTERMEDIO O SUPERVISOR**

Supervisar es la función de dirigir y encauzar la actividad de otros. La supervisión puede describirse como una cadena de

actitudes, habilidades, conocimientos y actos que ligan al supervisor con sus objetivos de producción, con toda seguridad y eficiencia.

El jefe intermedio es quien, por su habilidad para dirigir y controlar, delega o deja que caiga la ejecución del trabajo de su grupo. Una gran parte del éxito de un programa, de una política o de un procedimiento depende del supervisor, de su función, en la forma en que transmita y lleve a la realización los planes de la Gerencia.

El jefe , para ser un buen supervisor debe poseer ciertas cualidades que son:

- La **INTELIGENCIA** necesaria para resolver los problemas del puesto. Es requisito indispensable.
- La **MADUREZ MENTAL** para dirigir y poder tomar decisiones. Una de las características principales de madurez es el sentido de responsabilidad.
- El **SENTIDO COMUN** indispensable para resolver problemas.
- La **AGRESIVIDAD** que es la decisión de salir adelante o de vencer los obstáculos.
- El **DON DE MANDO** que es la habilidad para ordenar y que esas órdenes sean atendidas.
- La **HONESTIDAD**, la integridad moral y la honradez son otras tantas en el conjunto de las cualidades que caracterizan a un buen jefe, y por consiguiente, al buen supervisor.

Es conveniente para el supervisor el percatarse de que es necesaria una cierta personalidad para ser jefe, y que además de sus conocimientos y experiencias, también es necesaria una vocación y un deseo de transmitir conocimientos y encauzar debidamente la actividad de otros.

#### **4.- REQUERIMIENTOS Y FUNCIONES DEL JEFE O SUPERVISOR**

El buen supervisor deberá saber lo concerniente a la autoridad, las herramientas que maneje, la utilización eficiente de las máquinas, las medidas de seguridad, las previsiones y demás. Esto quiere decir tener una visión clara de los hechos propios del oficio.

Este conocimiento del trabajo puede revestir los aspectos mas variados según la actividad de que se trata. Deberá conocer del mismo modo lo que se refiere a la política general de la empresa, como a las condiciones del trabajo, etc... De esta forma, el supervisor se encontrará en situación más apta para desempeñar correctamente sus funciones.

#### **5.- CONOCIMIENTOS DE SUS RESPONSABILIDADES**

Es necesario que el supervisor o jefe intermedio sepa exactamente qué se espera de él. Este conocimiento está en función de la situación particular que ocupa dentro de la empresa. El conocimiento de sus responsabilidades comprende, por una parte, sus atribuciones o, por otra parte, una clara comprensión de la autoridad, y el asumirla se adquiere en el mismo lugar de trabajo, pero en gran parte es una cuestión, de organización y, por lo tanto, debe ser objeto de instrucciones por parte de sus superiores. El auténtico jefe debe ser considerado por el grado de responsabilidades que esté dispuesto a asumir. El supervisor consciente de ellos se hará siempre respetar por sus subordinados.

#### **6.- EL ARTE DE INSTRUIR**

El supervisor no sólo debe percatarse de la realización correcta de sus funciones, si no también deberá buscar la

realización eficiente de las funciones de sus subordinados. Para ello debe saber instruir. El supervisor debe tomar a sus trabajadores y ponerlos al corriente de sus tareas para que ocupen debidamente su sitio en el ciclo de producción.

Esta instrucción debe dirigirse:

- a) Al ahorro de tiempo empleado por ellos en el desempeño de sus labores.
- b) A evitar posibles accidentes.
- c) A suprimir errores y fallas en la ejecución del trabajo.
- d) Al mantenimiento en buenas condiciones de la maquinaria y equipo.

## 7.- EL ARTE DE MANDAR

Consiste en obtener del personal, con su adiestramiento, el trabajo deseado en el tiempo requerido y de la mejor manera posible con la tendencia a establecer la armonía entre el personal que se dirige. La emisión de órdenes es una de las actividades básicas de control con que cuentan los supervisores. La forma de comunicar las órdenes puede influir sobre el contenido y en la forma en que sean acatadas. Estas órdenes deben darse apropiadamente si es que se espera obtener los mejores resultados.

Las condiciones principales son las siguientes:

- a) **Precisión;** sin precisión o claridad la orden no puede ser entendida y, en consecuencia, podría ser mal ejecutada. Más frecuente es el caso en que aun bien comprendida la orden, el trabajador la ejecuta inadecuadamente, tratando de escudarse en que se le dió en forma confusa.

- a) **Seguridad;** la indecisión de un jefe conduce a la larga a que se pierda la confianza en él y, en consecuencia, a la pérdida de autoridad personal. Un efecto adicional es que se tiende a diferir indefinidamente a la solución de los problemas difíciles.
- b) **Firmeza;** el jefe poco firme, es suplantado a la larga por algún otro elemento, porque los grupos necesitan forzosamente tener una figura de autoridad y por si mismos la buscan. Esto no significa que el jefe emplee dureza sino tan solo seguridad y firmeza en la expresión.

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

Para entrar a este tema se definirá lo que es líder para ir enfocando de esta manera a el supervisor dentro de la empresa.

**Líder** es una persona que reúne ciertas características que hacen que los demás lo sigan incondicionalmente.

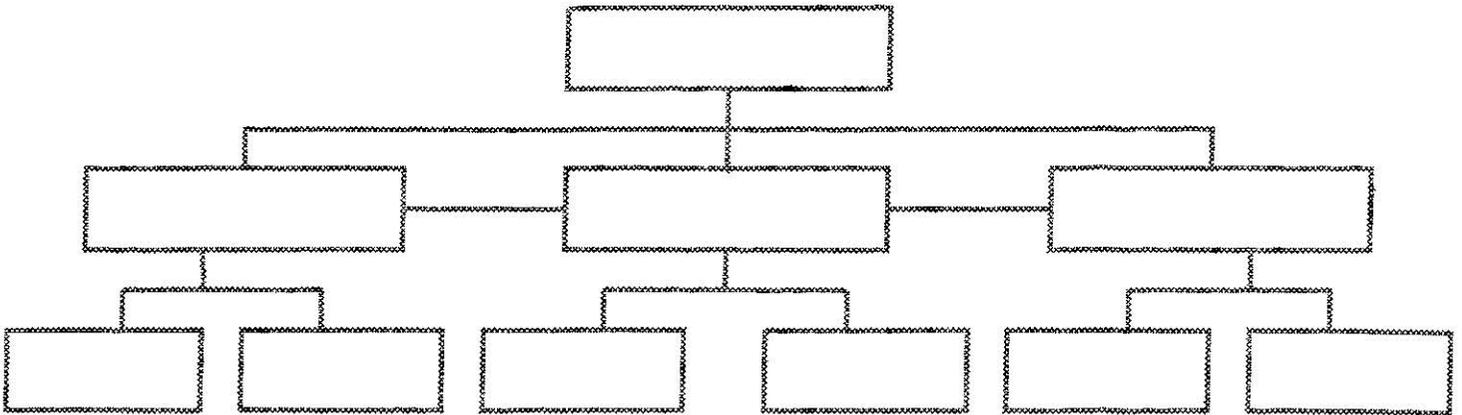
El manejar o administrar a un grupo de personas es una de las tareas de mayor reto, dado que hay diferentes mentalidades, grado de educación o escolaridad, religiones, etc... y por lo tanto una manera diferente de percibir las cosas. Todo esto se conjuga y puede interferir para el logro o cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos de una empresa si no se tiene un liderazgo efectivo.

Constantemente se estan teniendo cambios en el medio ambiente, interno y externo de una empresa, esto hace que los líderes estén en una constante evolución y adecuación al estilo de manejar los grupos de personas.

La resistencia al cambio es una ley natural; si un líder tiene una alta resistencia al cambio en los estilos de dirigir de acuerdo a las circunstancias, es seguro que fracasará en el logro de sus objetivos. Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales.

Dentro de una organización los supervisores como líderes tienen la responsabilidad de mantener un equilibrio entre las necesidades de la empresa, las de los empleados y las necesidades propias. Esto es de una suma importancia ya que nadie sigue a un líder si no ve una posibilidad de beneficio o viceversa el líder también dirige, guía o ayuda a alguien del cual puede obtener algún beneficio.

## DIAGRAMA



Por lo general en la base de la pirámide es donde se encuentran los mayores problemas del tipo discriminatorio. La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo. El supervisor debe actuar con equidad y ser justo al reconocer méritos de cada persona. Esto repercutirá en la productividad .

Los estilos de liderazgo han cambiado durante los años por diversas razones, tales como: los valores sociales cambiantes, las leyes sobre derechos civiles y laborales, los sindicatos, la oferta y la demanda del mercado de trabajo, los niveles de educación, etc... Existen 3 fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar:

- a) **Jefatura:** autoridad basada en fundamentos racionales, es decir, el derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.
- b) **Liderazgo:** fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos personales.

**c) Profesional:** autoridad basada en todos los conocimientos, experiencias y habilidades de un supervisor.

Algunos estilos de liderazgo o de dirección que practican los supervisores son:

### **1.- AUTÓCRATA CONSUMADO**

Se apoya en la autoridad que le da la organización formal. Utiliza en forma irracional la autoridad que le da el puesto, siente el trabajo como un castigo para él y para los demás, no prepara ni capacita a sus empleados, confunde el dar órdenes con capacitar.

#### Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- La gran satisfacción es " hacer tonto al supervisor "

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

Se le ha llamado también "manipulador " . Trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control, puede ser tan sincero en su afecto y logra que aquellos que no advierten que los están manejando le tengan simpatía. Se le codifica como seudodemócrata, es decir, reúne al grupo para la toma de decisiones, pero es él el que dice "la última palabra".

#### Posibles reacciones del grupo:

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor.
- Iniciativa estática, se espera la reacción del supervisor.
- Sumisión y falta de desarrollo personal.
- No se desarrollan ideas positivas.

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

No toma responsabilidad alguna, ni la de sus empleados, da la responsabilidad al primero que se acerque. Es un jefe que no quiere serlo.

#### Posibles reacciones del grupo:

- Moral del trabajo y productividad al mínimo.
- Descuido de trabajo, rendimiento bajo.
- No hay interés en el trabajo o en mejorar.
- No existe espíritu de grupo, ni trabajo en equipo.
- Nadie sabe qué hacer o qué esperar.

### **4.- EL ESTILO DEMOCRATA**

Dirige al grupo basándose en su autoridad informal, es una persona que toma lo suyo y da a cada quién lo que le corresponde, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

Proporciona a sus empleados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos.

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

### Posibles reacciones del grupo:

- Alto índice de entusiasmo en el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.
- Excelente trabajo en grupo.
- Menos problemas en rendimiento y motivación.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo.
- Reconocimiento entre ellos mismos

### **5.- EL ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ-FAIRE**

Este estilo no quiere decir ausencia total de dirección. Comúnmente, el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos de la organización, sin embargo, sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. La principal función del líder en este estilo de liderazgo es servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y cerciorarse que estén a disposición del grupo los recursos necesarios.

Una desventaja es que a veces produce confusión y caos el presentarse circunstancias especiales al tomar una decisión.

Ahora bien, ¿cuál será el mejor estilo de dirección a utilizar?, la respuesta inmediata nos haría pensar que es el estilo demócrata, pero hay que recordar que cada persona, situación o medio ambiente es único, y por lo tanto, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo varía con la ocasión, sino también estará influida por el tipo de líderes y seguidores.

En realidad, el supervisor efectivo, debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos.

**LIDERAZGO SITUACIONAL** (tipo de situaciones que se le presentan a un supervisor en un momento dado)

A continuación haremos una comparación entre la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario tradicional y de un supervisor efectivo.

### **SUPERVISOR AUTOCRATA**

- 1.- Manda y ordena
- 2.- Depende de su autoridad.
- 3.- Engendra temor.
- 4.- Siempre dice "yo".
- 5.- Señala culpas y errores.
- 6.- " Conoce la respuesta de todos los problemas ".
- 7.- Convierte el trabajo en tarea ingrata.
- 8.- Dirige el esfuerzo individual.
- 9.- Fija todas las metas y las formas.
- 10.-Dice "Hagan esto".

### **SUPERVISOR EFECTIVO**

- 1.- Enseña y aconseja
- 2.- Depende de la confianza y buena voluntad.
- 3.- Inspira entusiasmo.
- 4.- Dice "nosotros y ustedes".
- 5.- Resuelve problemas.
- 6.- Consulta y busca asesoramiento.
- 7.- Convierte el trabajo en placer.
- 8.- Inspira el esfuerzo del grupo.
- 9.- Solicita la colaboración del grupo.
- 10.-Dice "Vamos a hacer esto".

Otras actitudes de un supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa, si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

## **III.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES**

La **comunicación** es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actividades para lograr comprensión y acción.

Los **supervisores** son personas que se encuentran en puestos claves en donde se requiere una comunicación efectiva hacia arriba y hacia abajo en la organización, ya que de no serlo traería serias consecuencias, por ejemplo:

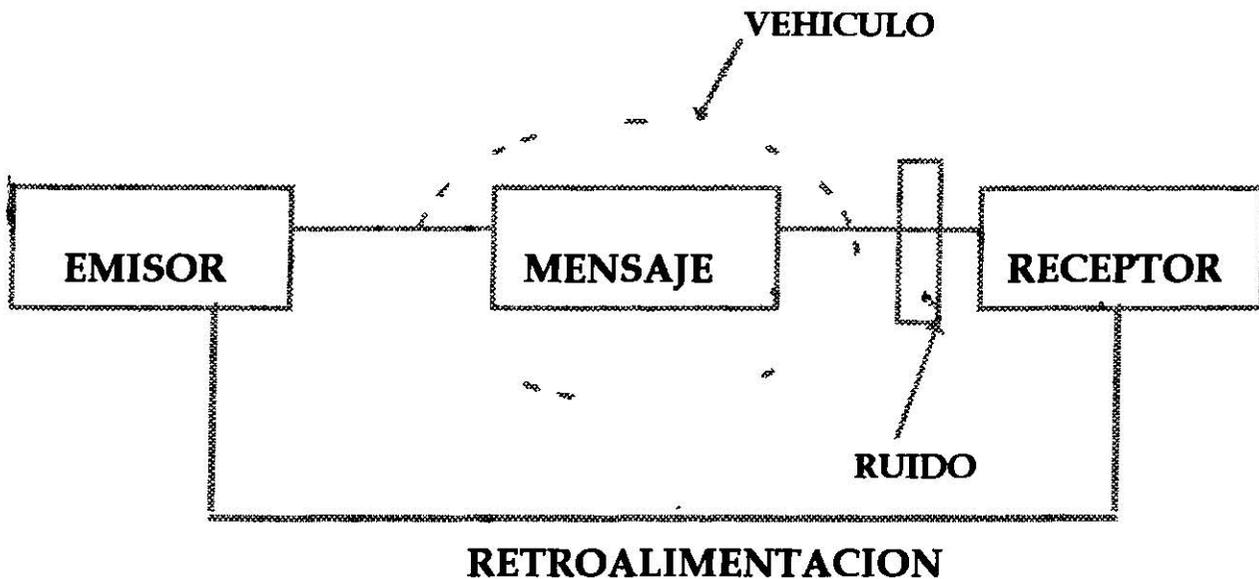
- Una comunicación no efectiva hacia abajo repercutiría en retrabajos, baja en la producción (si es que se trata de una línea de producción) , baja en la productividad, posibles accidentes, etc....
- Una comunicación no efectiva hacia arriba traería como consecuencia una toma de decisiones equivocada.

La comunicación está implícita 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 pretenden. Si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación, se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

Comunicar implica transmitir. Es un proceso en que si falta alguna de sus etapas o elementos, el fenómeno no se realiza.

Para que ocurra la comunicación debe de existir lo siguiente:

## DIAGRAMA



**EMISOR :** es el que envía el mensaje.

**MENSAJE :** es la información que se desea transmitir.

**VEHÍCULO:** es el medio usado para transmitir la información.

**RECEPTOR :** es la parte que recibe la información o el mensaje.

**RUIDO:** es todo lo que interfiere con el mensaje y empobrece, dificulta y en ocasiones, impide el proceso. Es algo que siempre se trata de evitar , pero frecuentemente aparece.

**RETROALIMENTACION:** se le llama al proceso de acción o reacción tal como fluye de regreso del receptor al emisor. Con esto se evalúa que tan efectiva fue la comunicación, si se llevo a cabo lo deseado.

## **1.- BARRERAS EN LA COMUNICACION EFECTIVA**

### **A) BARRERAS CREADAS POR SENTIMIENTOS O EMOCIONES**

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva, una de esas razones son los sentimientos, el supervisor debe comprender que cada empleado observa o interpreta las cosas a través de sentimientos que actúan como filtros.

### **B) BARRERAS EN EL LENGUAJE**

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

El **lenguaje** es una forma a través de la cual las personas se identifican entre sí.

Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que, los grupos de personal (Mercadotecnia, Ingeniería, Producción, Administración, y otros) desarrollan sus definiciones y uso del lenguaje único.

## **CONFLICTOS DE COMUNICACIÓN**

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos, con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen.

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 lograr metas comunes.

### C) BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES

Todas las personas tienen prejuicios y predilecciones. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos, ya que esto perjudica la comunicación.

### D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA

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

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente, y en particular con la descendente.

En forma descendente hay que comunicar en términos de los valores de los receptores y en un lenguaje que comprendan para que no haya sentimientos negativos.

Las empresas son medios ambientales de desigualdad. La autoridad, la influencia, título, función, posición y "status" son solo unas cuantas de las bases para definir y diferencias a las personas.

## E) BARRERAS GENERALES A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones. Cuando se programa en forma inapropiada el resultado con frecuencia no es lo que se esperaba ni lo que se pretendía.

Algunas veces es deseable demorar el envío de información, sin embargo, es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar , y así, que se pueda actuar de acuerdo a ella.

Por consiguiente, se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de información tendrán como consecuencia el fracaso.

## F) BARRERAS GENERALES A TRAVES DE LOS ESPACIOS

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

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición de la persona y de aquí la cantidad de espacio que se le asigne.

Dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar, contraerse o mantenerse iguales.

Cuando no están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas y se invade el círculo territorial, se presentan reacciones y éstas pueden ser ofensivas o defensivas.

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles, sin embargo, el reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

## **2- LOS CANALES DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION**

Aunque la palabra "canal" generalmente se emplea en un sentido más restringido, la línea de personas a través de las cuales pasan mensajes orales o escritos puede ser definida como un canal de comunicación. Algunas personas juegan en el canal un papel pasivo con respecto al contenido del mensaje. Ellos transmiten el mensaje a otra persona que puede ser el último receptor o a otro eslabón de la cadena en el canal. Otras personas agregan, disminuyen, modifican el contenido o cambian la forma del mensaje antes de seguir transmitiéndola. El problema de la comunicación es una consideración importante en el desarrollo de la estructura de la organización. " La necesidad de un sistema definido de comunicación crea la primera tarea del organizador y es el origen inmediato de la organización ejecutiva ". Los ejecutivos que ocupan puestos en la jerarquía administrativa son nexos importantes en la cadena de la corriente de información.

### **CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACION**

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de dos canales identificables, uno es el **canal formal** y el otro el **canal informal**, comunmente conocido como rumores.

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

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

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

El contenido de la comunicación descendente es en su mayoría parte de naturaleza informal o directiva. En cambio la comunicación ascendente tiende a ser de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones, inconformidad y quejas.

Cuando la comunicación formal no funciona, da como resultado, paros, intentos de sindicalización, etc.....

**Canales informales:** los rumores ocurren debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas. Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que puedan ayudar a la empresa, a los empleados y así mismo.

Estos deben de desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores, esto ayuda a darse una idea de lo que los empleados están pensando, ya que esta información tiende a ser parcialmente correcta.

Los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión de la siguiente manera:

- 1.-Establecer una relación de confianza entre los empleados.
- 2.-Nunca mentir a los empleados.
- 3.-Anticipar que tipo de información ocasionaría preocupación a sus empleados, y explicar el significado de ciertos cambios.

## EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION

La mayor parte de la comunicación en la empresa exige el uso del lenguaje escrito y hablado, por lo tanto, es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes, ya que, muchos empleados , debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares, asignan significados diferentes a las palabras.

Otra cuestión muy importante, es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de brazos, señalamiento con los dedos, golpes con los pies y otros gestos similares que pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Un factor que no podemos pasar por alto, es el tono de la voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar, ya que al hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quién escucha.

## LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Es importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Como los supervisores tienen información acerca de la empresa y esta algunas veces es confidencial y delicada, hay que saber discernir que tipo de información se le puede proporcionar a los empleados y cual no. Por ejemplo:

- 1.- Historia de la empresa.
- 2.- Productos y servicios.
- 3.- Políticas y procedimientos.
- 4.- Funcionamiento del sistema de promoción y recompensa, etc...

**La entrevista no dirigida** es un método no estructurado en el que se hacen las preguntas amplias y reales, en donde el solicitante puede analizar en forma abierta, necesidades, metas, sentimientos y actividades. La ventaja de este método, es que se puede descubrir cómo y que piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta. La desventaja es que es más difícil de dirigir este tipo de entrevista, ya que se requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

Una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

## PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA

Algunas normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista:

1.- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado que información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.

2.- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.

3.- Tener presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua, y que bastante ayudará el ambiente físico, así como el mental.

4.- Tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

## CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

La capacitación y preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal, una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante. Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y alguno de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

## PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Los supervisores efectivos deben de tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevisten. A continuación se enumeran algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

- 1.- El denominado efecto HALO: las preferencias o prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.
- 2.- Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.
- 3.- Contratar personas que tienen capacidad notablemente superior para un trabajo.
- 4.- Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para el puesto.
- 5.- Exceso de comparación con los empleados actuales.

Cuando se termina la 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.

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

La responsabilidad de orientación a nuevos empleados debe recaer en los supervisores, los especialistas de personal deben sólo auxiliarlos y no que suceda lo contrario. Cuando se orienta en forma apropiada a los nuevos empleados, se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurran problemas con ellos.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- Ayudar a los empleados a tener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.
- Facilitar la satisfacción de las necesidades de adaptación y seguridad de los nuevos empleados.
- Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro

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

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

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo, serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto y a largo plazo.

Es importante comprender la diferencia que existe entre los términos capacitación y desarrollo o logro del empleado.

**Capacitación:** se puede definir como el aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño.

**Desarrollo o logro del empleado:** es la superación y mejoramiento como miembro de la empresa y como seres humanos.

Algunos programas de capacitación y desarrollo son los siguientes:

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

## BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

Para los supervisores:

- Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potencial de los empleados.
- Se ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

Para los empleados:

- Se comprometen con el logro de las metas.
- Requieren de menor supervisión para control.
- Producen más.
- Desarrollan actividades a favor de la empresa.
- Se abstienen de participar en actividades que dañen o lesionen la imagen de la organización.

Para la empresa:

- Costos menores debido a la efectividad y eficiencia de su fuerza de trabajo.
- Utilidades mayores.
- Disponibilidad de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

## ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

El primer paso para elaborar un programa de capacitación es definir los objetivos. Estos objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa, y ser tanto generales como específicos. Ejemplos de algunos objetivos: aumentar la producción, operar nuevos equipos, mejorar las técnicas existentes, mejorar la cooperación, el liderazgo, reducir accidentes, etc.

A continuación se enlistan algunos puntos que se deben tomar en cuenta en la elaboración de un programa de capacitación:

- Los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje.
- Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo.
- Para seleccionar los candidatos se debe hacer una combinación de antigüedad y méritos.
- La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que puedan ponerse en práctica.
- El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones.

El seguimiento a cualquier programa de capacitación es importante, ya que esto se traduce en un mejor desempeño en el puesto.

## V. CASO PRACTICO.

El presente caso muestra como, un mal supervisor afecta directamente los niveles de productividad y cumplimiento con los clientes.

La empresa a la cual me refiero, es una empresa Metal-Mecánica, con 7 años en el mercado. Hace 2 años, se obtuvo la certificación ISO-9002 QS 9000. Gracias a esta certificación al sistema de calidad, se obtuvo un incremento en las ventas de un 55 % el 1 er. Año y un 70% el 2do. Al ver este crecimiento, se vio la necesidad de contratar un jefe de línea o staff, capaz de aminorar los problemas que se presentaban en la planta, ya que el supervisor de la planta, tenía a su cargo, el manejo del personal, la producción y el mantenimiento de las máquinas.

Se busca un Ingeniero con las siguientes características para cubrir la vacante de este puesto. A continuación se mencionan las características de la persona para ocupar el puesto:

- Escolaridad: Ing, Mecanico Administrador, Ing, Industrial Administrador o Ing. Quimico Administrador.
- Idiomas: Ingles 90 %
- Experiencia: En procesos administrativos tales como: compras, programacion de produccion, manejo de personal, sistema de calidad ISO 9000.

Se encuentra a un Ing. Industrial al cual se contrata de forma inmediata. Acorde con su historia curricular, cumple con las expectativas de la empresa. Es un Ing, Industrial con 90 % ingles, con 10 años de experiencia en empresas metal-mecanica, con amplio conocimiento del sistema ISO 9000, y compras.

Se empieza a instruir en el sistema de la empresa. Se le quita la responsabilidad al supervisor de planta del programar la producción y el manejo de personal, para que se enfoque exclusivamente en el área de mantenimiento de máquinas y herramientas, dándole las responsabilidades al jefe de línea contratado para eso.

Sabemos que cuando no se cumplen las expectativas de una persona para un puesto, y más de este tipo, repercute directamente en la productividad de una empresa.

A continuación se muestran índices de productividad antes del ingreso de este jefe y después de su fecha de ingreso para comprobar las bajas en los índices de la planta:

**1997**

MES	INDICE
ENERO	78.22 %
FEBRERO	76.31 %
MARZO	80.25 %
ABRIL	79.85 %
MAYO	86.22 %
JUNIO	78.54 %
JULIO	79.16 %
AGOSTO	81.20 %
SEPTIEMBRE	76.54 %
OCTUBRE	80.47 %
NOVIEMBRE	83.24 %
DICIEMBRE	85.97 %

**1998**

MES	INDICE
ENERO	86.33 %
FEBRERO	95.52 %
MARZO	97.15 %
ABRIL	89.61 %
MAYO	83.67 %
JUNIO	66.83 %
JULIO	68.71 %
AGOSTO	63.28 %
SEPTIEMBRE	70.90 %
OCTUBRE	63.84 %
NOVIEMBRE	65.95 %
DICIEMBRE	69.12 %

**1999**

MES	INDICE
ENERO	65.32 %
FEBRERO	68.62 %
MARZO	64.33 %
ABRIL	70.85 %
MAYO	84.62 %

Como pudimos observar, en los primeros meses del año de 1997, esta de manera estable la productividad, en noviembre que se obtiene la certificación, los índices tienden a despuntar ligeramente, pero poco a poco se lograron índices que llegaron hasta el 97 %. En el mes de mayo de 1998, se contrata a este jefe de línea, observamos como de manera sorprendente bajaron los índices de productividad.

Los meses en que la persona se desarrollo en el puesto fueron de Mayo 98 a Marzo 99.

Algunos de las causas que ocasionan estas bajas en los indices, son las características del jefe intermedio. Segun un analisis de circunstancias y un test para analizarlo, encuentre el siguiente perfil:

- Falta de interés por las personas que dependen de él.
- No tiene confianza en si mismo, es decir, depende mucho de lo que hagan sus subordinados o su superiores para una toma de decisión.
- No es capaz de enfrentar problemas con los clientes directamente, si no a través de sus subordinados o superiores.
- No toma decisiones en favor de sus subordinados, siempre tiene que consultar con sus superiores.
- Falta de liderzgo, por lo cual su gente no lo sigue.

Como hablamos en el capitulo 1, el supervisor debe tener ciertas cualidades , esta persona, carece de algunas de ellas y por ende, no nos el perfil ideal para el puesto de jefe intermedio.

Algunas de las cualidades que le hacen falta son:

- Sentido común
- Agresividad
- Don de mando
- Liderazgo

Como solución a esta persona se planteo lo siguiente:

- Encontramos que tiene otras áreas de interés diferentes a las del área de producción .

- Tiene muchos conocimientos en cuanto a materias primas, proveedores, mas sin embargo, le hacen falta conocimientos técnicos de esto.

Por lo tanto se decidió que se cambiara de puesto, se le asignó el puesto de compras y servicios a la planta, en el cual solo tendría a su cargo 2 personas. A continuación se definen sus obligaciones para su nuevo puesto.

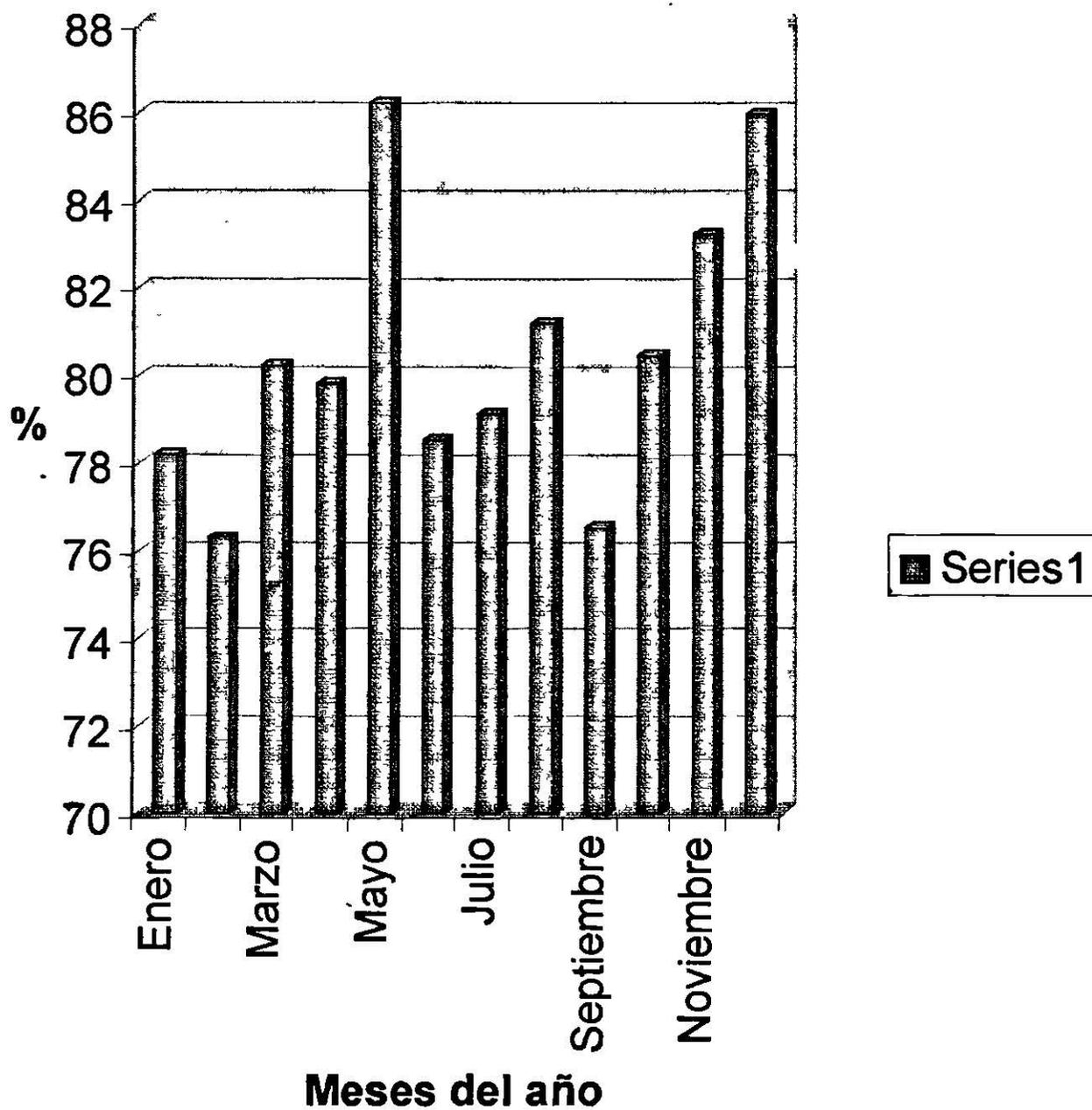
Se hicieron algunos ajustes en el organigrama general, la vacante permaneció sin ocuparse, pero se contrató a otra persona como supervisor, dejando a su cargo lo que es el manejo de personal dentro de la planta y al antiguo supervisor se dejó en el área exclusivamente de mantenimiento de prensas y herramientas.

También se hicieron ajustes en las funciones del resto de las personas que depende de la jefatura de planta.

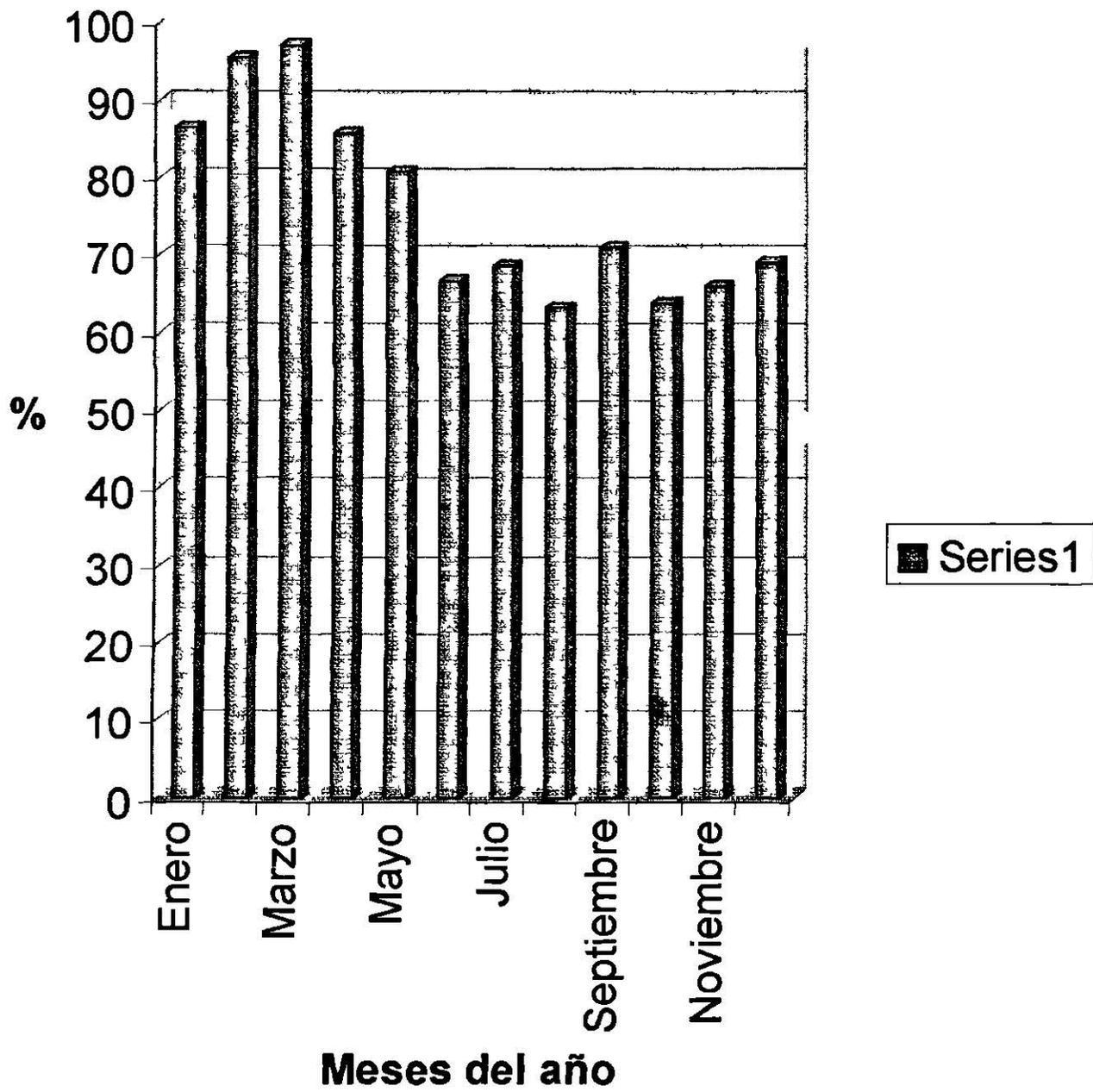
Como pudimos observar, a partir del mes de abril, vuelven a aumentar los índices de productividad en la planta (los cambios en la organización fueron efectivos a partir del 1o de abril).

A continuación se presenta la organización antes y después de los cambios con las descripciones de puestos de las personas involucradas en el área productiva.

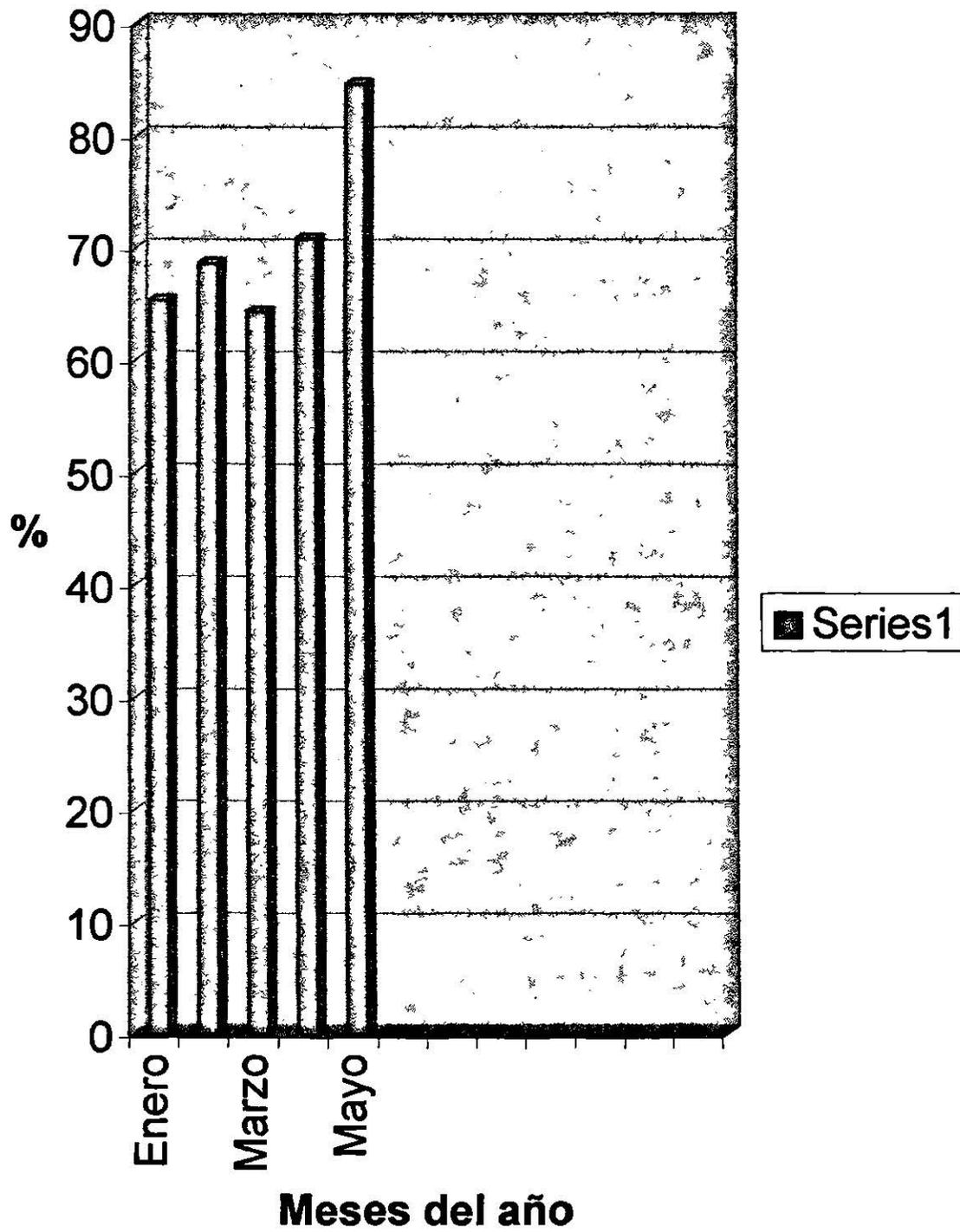
# INDICES DE PRODUCTIVIDAD 1997



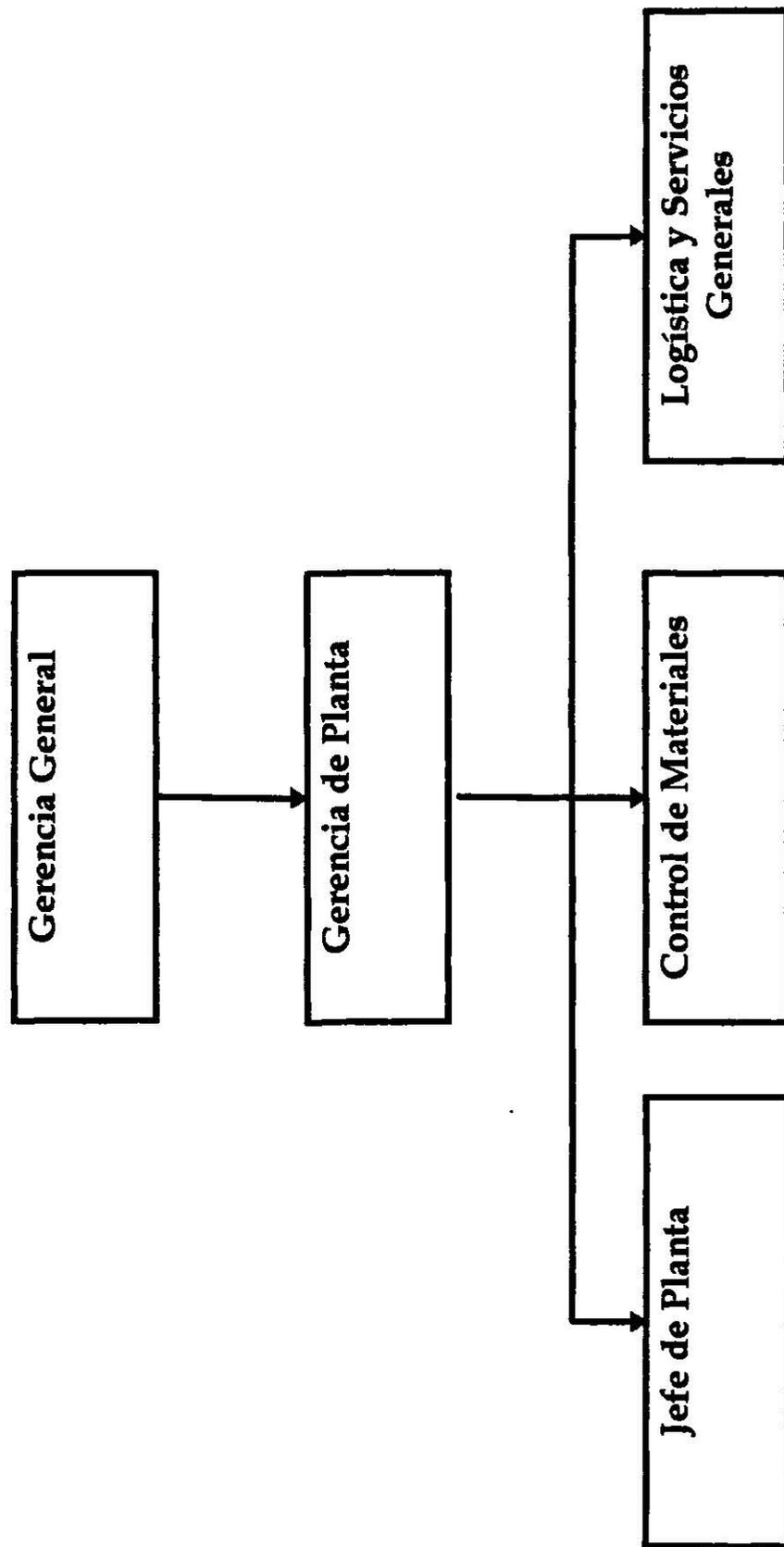
# INDICES DE PRODUCTIVIDAD 1998



# INDICES DE PRODUCTIVIDAD 1998



**ORGANIGRAMA DEL AREA DE OPERACIONES DE  
MARZO 1998 A MARZO 1999**



**Puesto:** GERENCIA DE PLANTA

**Misión:** *Asegurar una mejora continua en los indicadores de Productividad, Calidad, Seguridad y Costos de Operación.*

**Responsabilidades:**

- Identificar y proveer los recursos necesarios a las Areas bajo su responsabilidad para apoyar el logro de sus objetivos y evaluar su desempeño.
- Dar soporte a la Gerencia General en la implantación de una cultura de trabajo enfocada al trabajo en equipo y la mejora continua.
- Monitorear en forma continua los indicadores de su Area, estableciendo las estrategias a seguir para mejorarlos en forma balanceada.
- Resolver eficazmente cualquier situación evaluando siempre su impacto en los diferentes indicadores.
- Evaluar permanentemente dentro de su Area el apego a los procedimientos establecidos en el sistema QS-9000. Establecer las acciones correctivas en caso de no-conformidades con el Sistema.
- Desarrollo de Proveedores de Materiales Directos y negociación de condiciones.
- Efectuar análisis de carga de Producción a mediano plazo para detectar necesidades de inversión en equipo, contratación, reubicación o reducción de personal.
- Establecer criterios y políticas para salvaguardar la integridad de las personas, las instalaciones, la maquinaria y equipo así como los herramientas.
- Dar soporte a Gerencia General en la selección de maquinaria y equipo, así como en la selección de proveedores en proyectos especiales.

- Dar soporte a la Gerencia de Aseguramiento de Calidad para apegarse a las acciones correctivas inmediatas y de raíz para la solución de problemas de calidad en el Producto.

***Grado de escolaridad:***

IMA, IIA, IQA. Inglés 90%.

***Experiencia deseable:***

En procesos administrativos tales como: Compras, programación de producción, manejo de personal, sistema de calidad ISO 9000.

**Puesto:** JEFE DE PLANTA

**Misión:** *Asegurar que el personal operativo produzca la mayor cantidad de piezas en el menor tiempo posible, con la Calidad de Producto definida por el Cliente y ejecutando lo anterior sin causar accidentes a sí mismo, al troquel o a la maquinaria así como asegurar que los troqueles, maquinaria y aditamentos en producción se encuentren permanentemente en condición de cumplir con el 100 % de los requerimientos del cliente .*

**Responsabilidades:**

- Apegarse a los procedimientos de su Area establecidos en el Sistema de Calidad (Manual de Procedimientos).
- Administrar al personal sindicalizado, asignarles responsabilidades, proporcionarles recursos y evaluar en forma sistemática su desempeño.
- Monitorear la producción en máquinas para cumplir al 100% con el programa de producción. Coordinar la toma de acciones correctivas en caso necesario, incluyendo la programación de tiempo extra con la autorización de la Superintendencia de operaciones.
- Asegurar el llenado oportuno y exacto de los reportes de Producción, Piezas defectuosas y Tiempos Muertos.
- Establecer acciones preventivas y correctivas para minimizar los tiempos muertos en la maquinaria.
- Analizar y coordinar la solución de problemas de proceso o de calidad en el producto.
- Detectar las necesidades en Planta respecto a : contenedores, herramientas manuales y de banco, equipo para manejo de materiales, medio ambiente, mesas de trabajo, sillas, modificación a áreas existentes o creación de nuevas áreas, etc. y reportarlas a la Superintendencia de operaciones para su análisis y decisión.
- Proporcionar y vigilar el uso adecuado del equipo de protección personal y dispositivos de seguridad.

- Evaluar y administrar los riesgos de trabajo buscando la eliminación de accidentes con daños al personal o a los activos.
- Colaborar en la creación de un ambiente laboral donde predomine el enfoque de trabajo en equipo y mejora continua.
- Establecer acciones preventivas y correctivas para minimizar las violaciones al Reglamento Interior de Trabajo.
- Canalizar las peticiones de grupo o individuales usando los canales formales establecidos.
- Entrevistar y preseleccionar al personal sindicalizado por contratar.
- Instruir al personal en las labores nuevas o procesos especiales.
- Vigilar y optimizar el uso de materiales indirectos productivos (aceite para troquelado, guantes, soluble para lavado, etc.).
- Asegurar el correcto funcionamiento del sistema de mantenimiento preventivo y correctivo de los troqueles y aditamentos.
- Elaborar el programa a seguir en el taller de mantenimiento de troqueles y auditar la calidad del trabajo efectuado.
- Elaborar y dar seguimiento a planes y programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo.
- Analizar y resolver (con recursos internos o externos) los problemas relacionados con el funcionamiento de la maquinaria y equipo.

***Grado de escolaridad:***

Carrera técnica , Preparatoria

***Experiencia deseable:***

Habilidad en manejo de personal, mínimo 3 años en el área de Producción y/o Calidad.

**Puesto:**

## **CONTROL DE MATERIALES**

**Misión:**

*Asegurar el 100% de cumplimiento del programa de embarques al Cliente con un nivel óptimo de Inventarios (Materia Prima, Proceso y Producto Terminado) al costo presupuestado.*

**Responsabilidades:**

- Apegarse a los procedimientos de su Area establecidos en el Sistema de Calidad (Manual de Procedimientos).
- Monitorear y dar entrada en el Sistema Aspel a la recepcion física y administrativa de materiales directos e indirectos.
- Coordinar los fletes locales y nacionales y revisar su documentacion.
- Capturar diariamente los movimientos entre los almacenes de materia prima, proceso y producto terminado, resolviendo las discrepancias encontradas.
- Mantener contacto con el Cliente para resolver situaciones no previstas en los documentos formales (EDI, SMART).
- Coordinar la maquila de acabado para partes en producción (proceso externo).
- Coordinar con el cliente (cuando aplique) el suministro de equipo de manejo (contenedores) y componentes (tuercas y birlos) de su propiedad.
- Elaborar Ordenes de Compra de Materiales Productivos (Directos e Indirectos), enviarlas al proveedor y monitorear hasta su entrega.
- Elaborar Autorizaciones de Envío de Materia Prima, enviarla al proveedor y monitorear hasta su recibo en Planta.
- Revisar y aprobar los cargos aduanales y de Importación de Materiales Directos.

***Manejo de Herramientas:***

Computadora

***Grado de escolaridad:***

Carrera de Ingeniería, Inglés (70%)

***Experiencia deseable:***

Ambiente Windows, Office 97, Microsoft Word y Excel.

**Puesto:**

## **LOGISTICA Y SERVICIOS GENERALES**

**Misión:**

*Asegurar que el area de Control de Materiales conozca en forma exacta y oportuna los requerimientos para cada parte que se produce. Asegurar que el sistema JIT con Clientes opere eficazmente. Asegurar que la comunicación requerida por el Cliente (EDI, SMART) se lleve a cabo en forma exacta y oportuna. Asegurar que las necesidades de la Planta en cuanto a materiales indirectos sean satisfechas en tiempo y en costo. Asegurar que el mantenimiento de Edificios y mejoras aprobadas se efectúen con eficacia.*

**Responsabilidades:**

- Apegarse a los procedimientos de su Area que estén establecidos en el Sistema de Calidad (Manual de Procedimientos).
- Capturar y analizar una vez por semana las autorizaciones para embarque (releases) enviada por el Cliente y, en base a ella, elaborar la tabla de requerimientos por parte con sus respectivas coberturas y entregarla a Control de Materiales.
- Comunicarse con el Cliente diariamente via EDI y capturar la información que ahí se encuentre. De acuerdo al tipo de reporte (O. de Compra, Avisos Especiales, RDR, SDS, etc.), hacerlo llegar al departamento correspondiente de acuerdo al manual de procedimientos.
- Monitorear el sistema SMART con la frecuencia establecida e informar de cualquier variación en la información a Control de Materiales.
- Extraer del sistema SPIN la información requerida por las diferentes Gerencias con la frecuencia establecida.

- Coordinar y dar seguimiento a los trabajos y actividades requeridas para que los servicios a la Planta (computadoras, climas, pintura, iluminación, plomería, jardinería, etc.) sean los adecuados.
- Efectuar las compras de productos y materiales indirectos no-productivos de acuerdo a las requisiciones aprobadas.
- Dar soporte a los diferentes departamentos creando y actualizando hojas de cálculo o software que facilite sus labores.
- Coordinar y dar seguimiento a los trabajos de cambios o mejoras a las instalaciones que sean aprobadas por la Gerencia de Planta.
- Asegurar que el software y hardware usado en la Empresa esté preparado para funcionar eficazmente el 1o. de Enero del año 2000.

***Manejo de Herramientas:***

Computadora

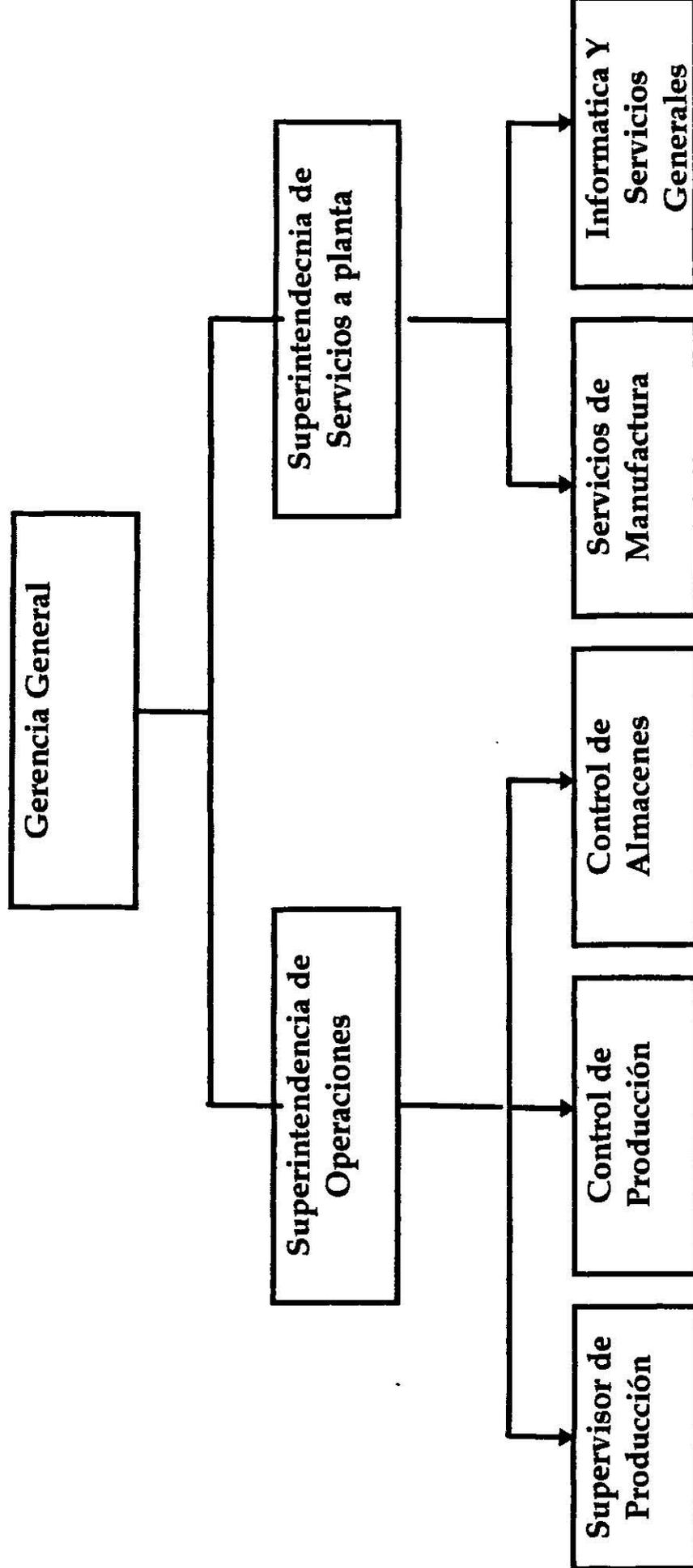
***Grado de escolaridad:***

Preparatoria o equivalente

***Experiencia deseable:***

En programación, Office 97, ambiente Windows NT.

**ORGANIGRAMA DEL AREA DE OPERACIONES  
ABRIL 1999**



**Puesto:** SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS A PLANTA

**Misión:** *Asegurar que tanto la Materia Prima directa utilizada en Planta como los suministros en general sean adquiridos al menor costo y cumplan totalmente con las especificaciones establecidas. Asegurar que los sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo a troqueles, aditamentos, maquinaria y equipo colaboren a una mejora continua en los indicadores productivos.*

**Responsabilidades:**

- Evaluar permanentemente dentro de su Area el apego a los procedimientos establecidos en el sistema QS-9000. Establecer las acciones correctivas en caso de no-conformidad con el sistema.
- Identificar y proveer los recursos necesarios a las Areas bajo su responsabilidad para apoyar el logro de sus objetivos.
- Dar soporte a *Dirección General* implantando en su área de responsabilidad una cultura de trabajo enfocada al trabajo en equipo y a la mejora continua, así como en el orden y limpieza.
- Monitorear en forma continua los indicadores de su Area, estableciendo las estrategias a mediano y largo plazo para mejorarlos.
- Efectuar el desarrollo de proveedores de Materia Prima directa e indirecta productiva (soldadura, gases, solubles, etc.) y negociar condiciones (precio, entrega, servicio, calidad, etc.).
- Definir los planes de contingencia necesarios para sortear casos imprevistos que afecten la fecha esperada de recepción de material.

- Dar soporte a *Dirección General* en asuntos relacionados con la revisión de contratos con los Clientes.
- Dar soporte a la *Gerencia de Ingeniería y Aseguramiento de Calidad* para la Evaluación de Proveedores establecida en el Sistema de Calidad.
- Colaborar con la *Gerencia de Ingeniería y Aseguramiento de Calidad* para la evaluación y selección de talleres externos de diseño y fabricación de troqueles.
- Evaluar y seleccionar proveedores de servicios asociados con el mantenimiento de troqueles, mantenimiento de maquinaria y equipo, de fletes nacionales e internacionales, de servicios aduanales, de mantenimiento de edificios, de suministro de agua potable y gas LP.
- Efectuar y /o monitorear el enlace entre departamentos internos con el proveedor en asuntos relacionados con discrepancias en la calidad, aclaraciones de cuentas por pagar, etc.
- Mantenerse actualizado en las disposiciones legales y fiscales, así como con nuevos procedimientos relativos a las importaciones y exportaciones.

**Puesto:**                   **SERVICIOS DE MANUFACTURA**

**Misión:**   *Asegurar que los troqueles y aditamentos en producción se encuentren permanentemente en condición de satisfacer al 100% los requerimientos de Calidad y Producción establecidos internamente. Asegurar que las condiciones mecánicas, neumáticas y eléctricas de la maquinaria y equipo permitan el 100% de su uso en forma segura.*

**Responsabilidades:**

- Vigilar el apego al sistema de control físico de troqueles y aditamentos en el piso.
- Asegurar el correcto funcionamiento del sistema de mantenimiento preventivo y correctivo de los troqueles y aditamentos.
- Elaborar el programa a seguir en el taller de mantenimiento de troqueles y auditar la calidad del trabajo efectuado.
- Proponer a la Superintendencia de servicios a planta las mejoras a troqueles o aditamentos que incrementen el nivel de calidad del producto, la seguridad del proceso o el nivel de producción.
- Definir y registrar los diagramas de montaje de troqueles para cada proceso efectuado en la Planta.
- Analizar los tiempos muertos atribuibles a malas condiciones del herramental o a fallas en la maquinaria y equipo. Tomar acciones correctivas para minimizar la afectación a la producción.
- Elaborar y dar seguimiento a planes y programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo.
- Analizar y resolver (con recursos internos o externos) los problemas relacionados con el funcionamiento de la maquinaria y equipo.

- Controlar la existencia y almacenaje de refacciones para troqueles y maquinaria.
- Colaborar con la Gerencia de Ingeniería y Aseguramiento de Calidad en la evaluación de la funcionalidad de los diseños de troqueles y aditamentos nuevos. Asimismo, participar en las pruebas iniciales de troqueles y aditamentos.

***Grado de escolaridad:***

Preparatoria o carrera técnica equivalente.

***Experiencia deseable:***

Habilidad en manejo de personal. Mínimo 3 años de experiencia en troqueles y Mantenimiento General. Manejo de PC (Microsoft Office, Word, Excel).

**Puesto:**                    **INFORMATICA Y SERVICIOS GENERALES**

**Misión:**    *Asegurar que se cuente en forma oportuna y eficaz con el hardware y software necesario para satisfacer las necesidades internas y los requisitos del Cliente. Asegurar que las necesidades de la Planta en cuanto a materiales indirectos sean satisfechas en tiempo y en costo. Asegurar que el mantenimiento de Edificios y mejoras aprobadas se efectúen con eficacia.*

**Responsabilidades:**

- Apegarse a los procedimientos de su Area que estén establecidos en el Sistema de Calidad (Manual de Procedimientos).
- Dar soporte a los diferentes departamentos creando y actualizando hojas de cálculo o software que facilite sus labores.
- Asegurar que el software y hardware usado en la Empresa esté preparado para funcionar eficazmente el 1o. de Enero del año 2000.
- Resolver problemas internos de software o hardware.
- Evaluar y seleccionar proveedores externos de servicios computacionales.
- Efectuar las compras de productos y materiales indirectos no-productivos de acuerdo a las requisiciones aprobadas. Dar seguimiento hasta su recepción.
- Dar trámite a reclamos de la Planta a los proveedores de Materiales Indirectos por deficiencias en la calidad o discrepancias en las cantidades del producto comprado.
- Extraer del sistema SPIN la información requerida por las diferentes Gerencias con la frecuencia establecida.
- Coordinar y dar seguimiento a los trabajos y actividades requeridas para que los servicios a la Planta (computadoras, climas, pintura, iluminación, plomería, jardinería, etc.) sean los adecuados.

- Coordinar y dar seguimiento a los trabajos de cambios o mejoras a las instalaciones que sean aprobadas por la Gerencia que corresponda.

***Manejo de Herramientas:***

Computadora

***Grado de escolaridad:***

Preparatoria o equivalente

***Experiencia deseable:***

En programación, Office 97, ambiente Windows NT.

**Puesto:** SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES

**Misión:** *Asegurar una mejora continua en los indicadores de Productividad, Calidad, Seguridad y Costos de Operación.*

**Responsabilidades:**

- Evaluar permanentemente dentro de su Área el apego a los procedimientos establecidos en el sistema QS-9000. Establecer las acciones correctivas en caso de no-conformidades con el Sistema.
- Identificar y proveer los recursos necesarios a las Áreas bajo su responsabilidad para apoyar el logro de sus objetivos.
- Dar soporte a *Dirección General* implantando en su área una cultura de trabajo enfocada al trabajo en equipo y a la mejora continua, así como en el orden y limpieza.
- Monitorear en forma continua los indicadores de su Área, estableciendo las estrategias a mediano y largo plazo para mejorarlos en forma balanceada.
- Resolver eficazmente cualquier obstáculo para la mejora evaluando siempre el impacto de las decisiones en los diferentes indicadores.
- Establecer criterios y políticas para salvaguardar la integridad de las personas, las instalaciones, la maquinaria y equipo.
- Establecer los criterios primarios de programación: tamaño de carreras, frecuencia de montajes, nivel de inventarios, etc.
- Efectuar análisis de carga de Producción a mediano plazo para detectar necesidades de inversión en equipo, contratación, reubicación o reducción de personal.

- Dar soporte a la *Gerencia de Ingeniería y Aseguramiento de Calidad* para apegarse a las acciones correctivas inmediatas y de raíz para la solución de problemas de calidad en el Producto.
- Asegurar la capacitación y desarrollo necesario del personal bajo su cargo para el desempeño de sus funciones.
- Aprobar la distribución de maquinaria, equipo, almacenes y áreas especiales (lay-out) en el Piso.

***Grado de escolaridad:***

IMA, IIA, IQA. Inglés 90%.

***Experiencia deseable:***

En administración de operaciones: programación de producción, producción. Habilidad en manejo de personal. Conocimientos del sistema de calidad ISO 9000.

**Puesto:** CONTROL DE ALMACENES

**Misión:** *Asegurar que el sistema administrativo ASPEL (SAE y PROD) refleje en forma oportuna y exacta la situación de inventarios y los movimientos que en éstos se generen..*

**Responsabilidades:**

- Monitorear y dar entrada en el sistema ASPEL a la recepción física y administrativa de materiales directos e indirectos.
- Alimentar y mantener la base de datos a utilizar en el sistema PROD. Asegurar que cualquier cambio en el proceso o producto notificado por Ingeniería de Producto sea incorporado a dicho sistema en forma oportuna y exacta.
- Coordinar los fletes locales y nacionales y revisar su documentación.
- Prepara el listado diario de embarques de acuerdo a la información enviada por el Cliente y se lo proporciona al *Seguidor de Procesos*.
- Elabora la factura y verifica el material ya cargado en el transporte de acuerdo a dicho documento.
- Capturar diariamente los movimientos entre los almacenes de materia prima, proceso y producto terminado, resolviendo las discrepancias encontradas.
- Alimenta en forma exacta y oportuna en el sistema ASPEL la información que recibe de *Ingeniería de Producto* sobre productos nuevos o cambios de ingeniería que afecten la base de datos de dicho sistema.
- Controlar físicamente las áreas de Recibo de Materiales, Inspección Final y Embarques, así como las de Materiales Obsoletos y Herramientales Obsoletos.

- Controlar físicamente el equipo de manejo (contenedores), la maquinaria, los herramientas y los materiales (componentes) propiedad del Cliente.
- Efectuar inventarios físicos de partes según se requiera.
- Controlar los inventarios de cartón, triplay, grapas y barrotas y reporta a *Control de Producción* cuando los inventarios lleguen al punto de reorden.
- En ausencia del *Seguidor de Procesos*, cubre su responsabilidad en lo referente a controlar las rejillas de entrada y salida de la nave de ensamble y supervisa la carga o descarga de material que se llegase a efectuar.

***Manejo de herramientas:***

Computadora.

***Grado de escolaridad:***

Preparatoria o carrera técnica equivalente.

***Experiencia deseable:***

Ambiente Windows 97, Microsoft Office (Word, Excel).

**Puesto:** SUPERVISOR DE PRODUCCION

**Misión:** *Asegurar que el personal operativo produzca la mayor cantidad de piezas en el menor tiempo posible, con la Calidad de Producto definida por el Cliente y ejecutando lo anterior sin causar accidentes a sí mismo, al troquel o a la maquinaria.*

**Responsabilidades:**

- Apegarse a los procedimientos de su Area establecidos en el Sistema de Calidad (Manual de Procedimientos).
- Administrar al personal sindicalizado, asignarles responsabilidades, proporcionarles recursos y evaluar en forma sistemática su desempeño.
- Monitorear la producción en máquinas para cumplir al 100% con el programa de producción. Coordinar la toma de acciones correctivas en caso necesario, incluyendo la programación de tiempo extra con la autorización de la Superintendencia de operaciones.
- Asegurar el llenado oportuno y exacto de los reportes de Producción, Piezas defectuosas y Tiempos Muertos.
- Establecer acciones preventivas y correctivas para minimizar los tiempos muertos en la maquinaria.
- Analizar y coordinar la solución de problemas de proceso o de calidad en el producto.
- Detectar las necesidades en Planta respecto a : contenedores, herramientas manuales y de banco, equipo para manejo de materiales, medio ambiente, mesas de trabajo, sillas, modificación a áreas existentes o creación de nuevas áreas, etc. y reportarlas a la Superintendencia de operaciones para su análisis y decisión.
- Proporcionar y vigilar el uso adecuado del equipo de protección personal y dispositivos de seguridad.
- Evaluar y administrar los riesgos de trabajo buscando la eliminación de accidentes con daños al personal o a los activos.

- Colaborar en la creación de un ambiente laboral donde predomine el enfoque de trabajo en equipo y mejora continua.
- Establecer acciones preventivas y correctivas para minimizar las violaciones al Reglamento Interior de Trabajo.
- Canalizar las peticiones de grupo o individuales usando los canales formales establecidos.
- Entrevistar y preseleccionar al personal sindicalizado por contratar.
- Instruir al personal en las labores nuevas o procesos especiales.
- Vigilar y optimizar el uso de materiales indirectos productivos (aceite para troquelado, guantes, soluble para lavado, etc.).

***Grado de escolaridad:***

Carrera técnica , Preparatoria

***Experiencia deseable:***

Habilidad en manejo de personal, mínimo 3 años en el area de Producción y/o Calidad.

**Puesto:** CONTROL DE PRODUCCION

**Misión:** *Asegurar el 100% de cumplimiento del programa de embarques al Cliente con un nivel óptimo de Inventarios (Materia Prima, Proceso y Producto Terminado).*

**Responsabilidades:**

- Apegarse a los procedimientos de su Area establecidos en el Sistema de Calidad (Manual de Procedimientos).
- Analizar metódicamente las autorizaciones para embarque (Releases) y los SDS enviados por el Cliente, y en base a dichos documentos, elaborar la tabla de requerimientos por Número de Parte con sus respectivas coberturas.
- Elaborar mensualmente un programa maestro (cubriendo 3 meses) de los productos a fabricar estableciendo frecuencia y volumen a producir.
- Elaborar el programa de producción por máquina estableciendo prioridades, entregarlo al área de Producción. Actualizarlo diariamente de acuerdo a los resultados del día anterior.
- Coordinar la maquila de acabado para partes en producción (proceso externo).
- Monitorear el sistema SMART con la frecuencia establecida, detectar cualquier variación en la información y plasmarla en el programa diario de producción o de embarques.
- Mantener contacto con el Cliente para resolver situaciones no previstas o "boletas de crítico" en los documentos recibidos via EDI o SMART.
- Asegurar que el sistema JIT opere eficazmente entre Planta, Transportista y Cliente.
- Coordinar con el cliente (cuando aplique) el suministro de equipo de manejo (contenedores) y componentes (tuercas y birlos) de su propiedad.

- Efectuar estudios para determinar el volumen a establecer en las Ordenes de Compra abiertas para Proveedores de Materia Prima Directa.
- Elaborar Autorizaciones de Envío de Materia Prima, enviarla a *Compras* y monitorear hasta su recibo en Planta.
- Elaborar Requisiciones de Compra de Materiales de Lavado y Empaque: solvente, tarimas, triplay, barrotes, cajas de cartón, papel stretch y grapas.

***Manejo de Herramientas:***

Computadora

***Grado de escolaridad:***

Carrera de Ingeniería, Inglés (70%)

***Experiencia deseable:***

Ambiente Windows, Office 97, Microsoft Word y Excel.

