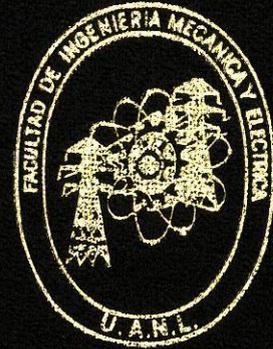


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION EFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

LINDA PATRICIA OROZCO GALINDO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

T

HF554

07

1998

c.1



1080096979

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION EFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

LINDA PATRICIA OROZCO GALINDO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

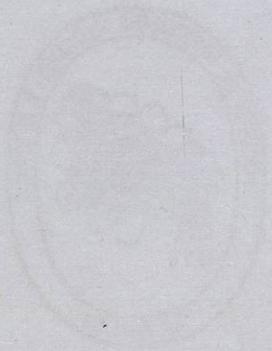
T

HFSS49

07

1998

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA ORGANICA Y PETROLIO



ADMINISTRACION REGIONAL DEL PERSONAL

TESIS

QUE SE PRESENTA AL TRIBUNAL DE
EXAMENES PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN QUIMICA

ORGANICA



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

ADMINISTRACION EFECTIVA
DEL
PERSONAL



DEDICATORIAS

Dedico este trabajo muy especialmente:

A la memoria de mi Papá

Gracias por darme siempre lo mejor de ti, por ser tan comprensivo y tan bueno conmigo, siempre estarás en mi corazón ayudándome a realizar todos mis sueños y a cumplir con todas mis metas, .

A mi Mamá,

Que siempre me apoyo y ayudo a no quedarme nunca en la mitad de mi camino, siempre gracias a su ejemplo me impulso a salir adelante y a seguir luchando día con día por llegar al final.

A mis Hermanos:

Claudia quien siempre me vio como su amiga y estuvo a mi lado siempre que fue necesario,

Rodolfo, quien me impulsó a estudiar esta carrera y me ayudo a convencer a mi mamá para que me dejara estudiar en Monterrey.

Al Alex mi novio adorado :

La persona que estuvo a mi lado toda mi carrera queriéndome como hasta el día de hoy, gracias por seguir a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien me permitió llegar hasta el final de mi carrera a pesar de haber pasado por muchos obstáculos.

Al Ing. Adán Salinas que desde el primer día que ingrese a los cursos propedeuticos me ofreció su ayuda, para poder realizar mi horario.

Al Ing. Margarito Segura a quien también molesté semestre tras semestre cada vez que tenia algún problema.

Al Ing. Robert González quien me permitió andar en la línea de producción haciendo la investigación de este caso.

Al Ing. Arredondo, gracias por brindarme su apoyo y su asesoría al momento de realizar este trabajo.

A mi jefe Ricardo Cazares, gracias por dejarme hacer mi tesis en las horas que no tenia mucho trabajo.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
El Proceso Administrativo Y El Singular Papel Del Supervisor En La Organización.....	2
Actitudes Que Es Conveniente Observar Por Parte Del Supervisor....	4
CAPITULO II	
Comprensión Y Desarrollo De Un Estilo Efectivo De Liderazgo.....	6
Estilos de Dirección.....	7
Características De Un Supervisor Efectivo.....	9
CAPITULO III	
Mejoramamiento De La Comunicación Entre Supervisores, Sus Empleados Y Sus Supervisores.....	10
Barreras De La Comunicación.....	11
Canales De Comunicación.....	13
El Uso Del Vocabulario Y Transmisión.....	15
Formas Para Obtener Y Evaluar La Retroalimentación.....	15
Normas Para Desarrollar Buenos Hábitos De Comprensión.....	16
Los Empleados Necesitan Y Deben Saber.....	16
CAPITULO IV	
Selección, Orientación Y Capacitación De Empleados.....	18
Pasos Para La Selección Del Personal.....	19
Técnicas De Entrevista.....	19
Conducción De Una Entrevista Exitosa.....	20
Peligros Que Deben Efectuarse Al Efectuar Una Entrevista.....	21
Orientación A Nuevos Empleados.....	22
Capacitación A Nuevos Empleados.....	23
Beneficios De La Capacitación.....	24
Elaboración De Un Programa De Capacitación.....	25

CAPITULO V

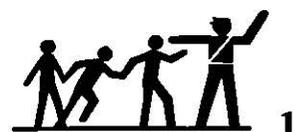
Caso Practico.....	26
Historia De La Empresa.....	26
Organigrama.....	28
Generales De Las Personas Involucradas.....	29
Desarrollo Del Caso Practico.....	30
Posibles alternativas de solución.....	31
Conclusiones.....	32

INTRODUCCION

La presente tesis tiene por objeto presentar algunos de los fundamentos básicos de la administración; Aun que se enfatiza el papel del administrador en un ambiente de producción, es importante considerar que la aplicación eficaz de métodos administrativos es la clave del éxito de cualquier empresa, familia, estado, país y de la persona misma.

Para obtener el éxito en cualquier actividad organizacional, ya sea en una empresa o en la vida personal, la administración juega un papel muy importante. Los objetivos pueden variar , pero todas buscan el mismo fin , lograr con eficiencia el cumplimiento de las metas que se fueron implantadas. Es en si la administración quien nos provee de las herramientas necesarias para lograr que un grupo de trabajo se desempeñe exitosamente.

Hoy en día cada empresa, tiene la responsabilidad de solucionar con eficiencia los problemas que se le presenten, por lo que necesitan contar con personal capaz de resolver estas situaciones, es decir que cumplan con los requerimientos de la organización, pero también que sean líderes de los trabajadores, entenderlos para lograr que hagan lo que se necesita, mostrándoles con argumentos sólidos el beneficio que representa la aplicación de sistemas administrativos o de apoyo en la búsqueda de eficiencia y productividad como alternativa para alcanzar metas comunes.



CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

La Administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Pero para aplicar con éxito la administración es necesario que reconozcamos que existen diferentes situaciones y que no se pueden globalizar éstas, sino que cada problema es único y no se puede aplicar la misma solución a todos, por lo que se hace necesario observar el medio ambiente y a las personas involucradas para poder analizar las posibles soluciones y escoger la mas factible.

La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, ya que los supervisores son administradores y son el enlace técnico entre la alta administración y la estructura operativa de cualquier empresa. Hay que observar bien el hecho de que en ocasiones los trabajadores tienen la creencia de que los supervisores representan a la organización y es cuando se corre el riesgo de que su trabajo, por sus relaciones con la administración y con la empresa, se vea afectado por la relación que tengan con el supervisor inmediato.

El supervisor es para la organización el responsable directo del desempeño de los empleados y la base de su éxito radica en que debe operar permitiendo que se satisfagan los objetivos de la empresa así como los de los empleados. Para esto se requieren de ciertas habilidades, se debe de lograr el desarrollo de los empleados persuadiéndolos para que realicen lo que nosotros requerimos pero haciéndoles ver los beneficios que obtendrán; de esta manera no se sentirán manipulados. Tener habilidad para influir sobre los empleados en forma positiva, puede resultarnos satisfactorio tanto para la empresa como para los empleados.



Se requiere habilidad de conceptualización tanto de los aspectos técnicos y humanos del trabajo y su medio ambiente, se debe de entender qué es lo que motiva a los empleados y que fines quiere alcanzar.

Otro aspecto importante es que se requiere de habilidades interpersonales, debemos unificar las necesidades de la empresa con las necesidades de los empleados. Es sumamente importante el relacionarnos con los empleados ver como responden a nuestros llamados, si existe comunicación bidireccional o solo unidireccional, si son accesibles, atentos entre supervisor y empleados. Se requiere además, conocimientos de conducta humana, madurez y sensibilidad.

Los supervisores deben de ser comunicadores efectivos ya que continuamente aportan ideas a superiores compañeros y empleados. Para que estas ideas sean tomadas en cuenta es necesario tener la habilidad de persuadir y perseverar.

Algo que los supervisores no deben de pasar por alto es la importancia de la capacitación y el desarrollo de los empleados, porque esto beneficia tanto a la empresa como a los trabajadores que requieren satisfacer sus necesidades de crecimiento profesional. Una actividad que siempre debe tener presente el supervisor es la de planeación ya que debe de determinar lo que va a realizarse en el futuro así como los requerimientos para alcanzar la meta, es por eso que se debe contar con la habilidad para visualizar el futuro.

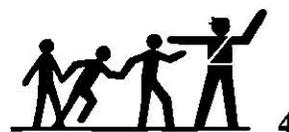


En algunas ocasiones se presenta el problema de que la alta administración y los asesores especialistas no reconocen la importancia del papel del supervisor, por esto deben considerarse tres puntos principales:

- Se debe de considerar al supervisor como parte del equipo de administración, darle libertad para que exprese su desacuerdo con alguna situación, y tomar en cuenta sus comentarios.
- Hay que tomar en cuenta que en ocasiones es necesario cambiar de opinión, total o parcialmente, para satisfacer las necesidades de los empleados y supervisores.
- Los asesores especialistas deben aceptar que los supervisores requieren capacitación y asesoría continua debido a los crecientes desafíos y exigencias que se les presentan.

Actitudes que es conveniente observar por parte del supervisor.

- ⇒ Deben ser capaces de crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos a cooperar en el logro de los objetivos de la empresa y que a su vez satisfaga sus necesidades personales.
- ⇒ Deben de tomar decisiones para resolver satisfactoriamente asuntos controvertidos sin tomar en cuenta los sentimientos o la simpatía con los empleados si no en base a sus méritos.
- ⇒ Deben de aceptar las decisiones del nivel superior y de los asesores.
- ⇒ No deben de discutir con los empleados los desacuerdos que tengan con las políticas de la compañía si no discutirlos con la alta administración, solicitando que se revisen decisiones que les afecten a ellos o a sus empleados.
- ⇒ Los supervisores deben de ganarse el aprecio, el respeto y la confianza de sus empleados.
- ⇒ Deben reconocer los logros de los empleados, dárselos a saber y comunicarles que solo en base a su esfuerzo o méritos van a recibir un aumento o promoción y no sobre bases subjetivas.
- ⇒ Deben de ser responsable del desempeño de sus grupos. En caso de algún fracaso deben aceptar su parte de responsabilidad.



- ⇒ Es indispensable que sean objetivos y justos al evaluar a sus empleados; y cuando se requiera una asesoría o acción disciplinaria deben aceptar la responsabilidad y tener en mente que esto que mas que aplicarse como un castigo tiene el objetivo de rehabilitar.
- ⇒ Se debe conceder a los empleados cierta autoridad o control sobre su trabajo como crea conveniente siempre y cuando lo cumpla y no ponga en peligro los requerimientos de producción.
- ⇒ Se requiere respetar los derechos de sus empleados. Debemos tomar en cuenta que los supervisores son líderes a los cuales siguen los empleados.
- ⇒ Así como el supervisor requiere capacitación, éste debe considerar que los empleados también la necesitan, para que tomara en cuenta su intelecto y sus ambiciones de desarrollo personal y profesional.
- ⇒ Hay que canalizar los conflictos y las políticas hacia resultados benéficos. Si se da el caso en el que el empleado esté en lo correcto, el supervisor debe apoyarlo aunque con esto se tengan riesgos personales, por lo que tomando esta actitud los empleados suelen respetarlo más. Se debe ser responsable y cumplir con su palabra.
- ⇒ Se debe dar libertad a los empleados para que expresen sus sentimientos, sin que esto justifique o admita represalias o intimidaciones.



CAPITULO II

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Una de las responsabilidades de los líderes es la de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, de los empleados y las propias

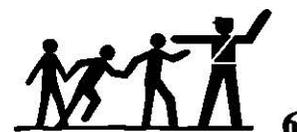
Existen varios estilos de liderazgo los cuales trataremos en este capítulo.

En general las personas no desean ser tratadas igual que otras, sino que requieren ser tratadas con equidad y de acuerdo a sus méritos. Es por eso que la discriminación debe estar implícita en el liderazgo, y el reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas , éticas y morales de manera que los empleados las juzguen justas.

Los diferentes estilos de liderazgo utilizados se deben a distintas razones como:

- a) Valores sociales.
- b) A la legislación que protege los derechos de los trabajadores.
- c) Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- d) Competencia
- e) Disminución de los márgenes de autoridad.
- f) Los sindicatos y su poder.
- g) El nivel de educación formal de los trabajadores.
- h) El nivel de educación formal de los administradores

Es importante que el supervisor eduque a sus empleados acerca de los límites prácticos de los que las empresas pueden poner a su disposición, y el por qué de estos límites



Existen tres fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe de tener presente:

*** Jefatura:**

Es la basada en fundamentos racionales y que los subordinados creen a razón de que al ser supervisor tienen derecho a ordenar.

*** Liderazgo:**

Esta basada en fundamentos carismáticos personales, el líder reconcilia las opciones internas y las presiones ambientales

*** Profesional:**

Esta comprende todos los conocimientos, aptitudes, experiencias; habilidades que debe tener un supervisor para que sea respetado por sus subordinados.

Para que marche sobre ruedas una organización se requiere que el supervisor reúna las tres fuentes de autoridad, *la formal, personal y profesional*

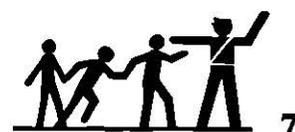
ESTILOS DE DIRECCION

✓ Autócrata Consumado.

Al dirigir un grupo utiliza la autoridad que le da la organización formal, empleando una forma irracional de la autoridad que le otorga su puesto

Las posibles reacciones del grupo son:

- 1) Sumisión y Resentimiento.
- 2) Aceptación mínima de responsabilidad
- 3) Irritabilidad.
- 4) La gran satisfacción de “*hacer tonto*” al supervisor.



✓ **Estilo Paternalista.**

Es aquel en el que el supervisor trata a los empleados como si fueran sus hijos, se refiere a ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que trata a su familia

Las posibles reacciones del grupo son:

- 1) La mayoría siente simpatía por el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.
- 2) No hay iniciativa hasta que el supervisor reaccione.
- 3) Sumisión y falta de desarrollo profesional
- 4) Nadie desarrolla ideas.

✓ **Estilo Indiferente**

Es un supervisor que no toma responsabilidad alguna, ni la de sus empleados.

Las posibles reacciones del grupo son:

- 1) La moral del trabajador y la productividad esta al mínimo.
- 2) Descuido y bajo rendimiento en el trabajo.
- 3) No hay interés en el trabajo ni en su desarrollo profesional.
- 4) No hay espíritu de grupo y menos aun de trabajo en equipo.
- 5) Nadie sabe que hacer ni qué esperar.

✓ **Estilo Demócrata**

Es aquel en el que el supervisor que dirige al grupo se basa en la autoridad informal que deriva de la persona, es decir, en su liderazgo.

Las posibles reacciones del grupo son:

- 1) Alto grado de entusiasmo en el trabajo.
- 2) Producción de excelente calidad y cantidad.
- 3) Excelente trabajo de grupo.



- 4) Sienten éxito en el trabajo y se dan apoyo entre el grupo mismo.
- 5) No existen problemas de rendimiento y motivación.
- 6) Se tienen satisfechas las necesidades básicas de la empresa

✓ *Estilo Rienda Suelta*

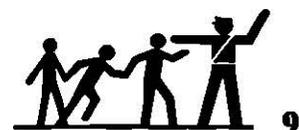
En este estilo se trabaja por los objetivos organizacionales ,sin embargo, los subordinados están “libres” de alcanzar estos objetivos de la manera que crean sea la mejor.

El supervisor efectivo debe comprender y entender cada uno de los estilos y adaptarlos a las situaciones que se presentan en algún momento en la organización. Debe ser consiente de su fuerza; analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades y actividades, sobre todo sus relaciones personales con los demás, debe tener actitud abierta, positiva, entusiasta, vivaz y dinámica.

CARACTERISTICAS DE UN SUPERVISOR EFECTIVO

- ➡ Enseñanza y Aconseja.
- ➡ Depende de la buena confianza y voluntad.
- ➡ Inspira Entusiasmo
- ➡ Dice “Nosotros” y “Ustedes”.
- ➡ Resuelve problemas.
- ➡ Consulta y busca el asesoramiento.
- ➡ Convierte el trabajo en placer.
- ➡ Inspira el esfuerzo del grupo
- ➡ Solicita la colaboración del grupo
- ➡ Dice “Vamos a hacer esto”.

Un supervisor efectivo debe 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, es indispensable también que el orden, el aseo, la amistad y la cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo.



CAPITULO III

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERVISORES

Considerar que una comunicación es efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de modo tal que las personas involucradas reciban, interpreten y actúen de la manera que se requiere.

Los supervisores y los empleados pueden comunicarse entre si en forma horizontal, vertical o pivote enlace.

En el sistema pivote enlace los supervisores manejan un volumen considerable de información que se mueve en su entorno, desde los niveles inferiores y en forma horizontal para comunicarse con sus colegas o demás supervisores.

Los supervisores deben ser escuchas efectivos para poder considerarse comunicadores efectivos. Para que la comunicación logre su efectivo debe ser comprensible.

Las facetas de la comunicación son:

- ① Se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros
- ② Se codifica la idea en alguna forma comunicable, escrita u oral.
- ③ Se comunica através de los símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura, o mediante alguna manifestación visual directa o indirecta al receptor que se pretende recibirá el mensaje.
- ④ El receptor recibe la información.
- ⑤ La codifica.
- ⑥ Actúa o reacciona de acuerdo a ella



El proceso de retroalimentación es aquel en el que el emisor se comunica de regreso al receptor. Y a través de ella el emisor es capaz de determinar si se recibió la comunicación, si se interpretó y si actuó de acuerdo a ella como se esperaba.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

*** *Barreras De La Comunicación Efectiva***

Algunas de ellas son: predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales, que cada individuo tiene y que el supervisor debe tomar en cuenta. Los sentimientos actúan como filtros en la comunicación.

*** *Barreras En El Lenguaje***

El significado de las palabras puede variar cuando las personas se comunican.

Una gran cantidad de problemas en la comunicación se deben a que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, y administrativo usan un lenguaje único.

Otro problema son las malas interpretaciones y los malos entendidos, que ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje.

Para evitar estos problemas se requiere simplificar el uso del lenguaje en las organizaciones y hay que convencer a las personas para que trabajen juntas y pueden resolver problemas comunes y llegar a metas comunes.

*** *Barreras Creadas Por Prejuicios Y Predilecciones***

Esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación y, por consecuencia, las acciones o reacciones que estas provocan.



* ***Barreras Creadas Por El Puesto, Papel E Importancia De Una Empresa.***

Las diferencias en la educación, antecedentes, título, uniforme, e inclusive la decoración de las oficinas, ocasionan problemas en la comunicación ascendente.

Y otro problema es la renuencia de algunos supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores por el temor de que duden de su capacidad como administrador.

* ***Barreras Generadas A Través Del Manejo Del Tiempo.***

Para el buen uso de la comunicación se debe tomar en cuenta el tipo de información que se desea manejar y el espacio vital que se requiere para manejar la situación.

* ***Barreras Generales.***

- Fallas en la comprensión de los motivos profesionales
- Mostrar preocupación o no dar retroalimentación.
- Sentimientos de prepotencia.
- Superioridad o inferioridad percibida.
- Protección del mismo prestigio.
- Actuaciones inapropiadas.
- Ruido privación y falta de privacidad.
- Agenda o manejo de ocultos.
- Falta de claridad en la intención y significado.
- Malos hábitos de atención
- Decir la verdad a medias.

* ***Barreras Ascendentes***

- Intimidar a los empleados
- No darse tiempo para escuchar.
- Mostrar falta de interés
- Aplicar un liderazgo débil
- No ser confiable.
- Humillar a los empleados.



*** Barreras Descendentes**

- Sospechas y temores.
- Falta de confianza
- Tendencias a prejuzgar.
- Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

CANALES DE COMUNICACIÓN

Existen dos tipos de canales de información:

Formal

Informal

Canales Formales De Comunicación

Estos se establecen mediante las relaciones formales como descripción de puestos, asignación de trabajo, método, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos.

Los canales formales de autoridad y responsabilidad son los organigramas, y los manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Los cambios en el flujo de la información ocasionan trastornos en el poder y en las relaciones. Cuando los supervisores utilizan los canales formales de comunicación se da mas importancia al punto ascendente de la información al comunicarse con sus empleados.

Comunicación Descendente

- Ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.
- Sirve para iniciar el proceso de retroalimentación.
- Su contenido es generalmente de naturaleza informativa o directiva



Comunicación Ascendente

- Comienza en la parte mas baja de la empresa y sube através de todos los niveles hasta la cumbre.
- Es de naturaleza interrogante y de reporte, incluye sugerencias, preocupaciones y quejas e inconformidades.
- En este tipo de comunicación la retroalimentación es necesaria para saber si lo que se ha transmitido a los subordinados se ha recibido y comprendido en forma apropiada.

Es importante que los empleados se expresen en forma positiva de la empresa, en caso de existir inconformidad o desavenencia es conveniente que se ventilen los problemas dentro de la organización, ya que hacerlo fuera de ella deteriora su imagen.

Para evitar estos enfrentamientos, es necesario desarrollar un clima operativo con canales apropiados en los que se expresen todo tipo de sentimientos, siempre y cuando sean en forma constructiva, para lograr resultados exitosos.

Canales Informales De Comunicación(rumores)

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones que se transmiten por medio de rumores. De esta manera tendrá una idea aproximada de lo que los empleados están pensando, ya que dicha información puede ser parcialmente correcta.

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



Los problemas de distorsión se pueden minimizar aplicando las siguientes reglas:

- Se debe restablecer una relación de confianza entre los empleados.
- No se debe cometer ningún error de mentir a los empleados.
- Los supervisores deben anticipar que tipo de información causará alarma o preocupación a sus empleados. Así mismo, deben explicarles las razones de ciertos cambios antes de que se generen resultados distorsionados.

El Uso Del Vocabulario Y Transmisión

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

Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Un aspecto muy importante en la comunicación es el lenguaje corporal. La apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, señalamientos con los dedos, golpes con los pies y otros gestos similares pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad.

Las dos formas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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



Algunas normas para desarrollar buenos hábitos de comprensión, pueden ser:

- a) Algunas personas no son muy hábiles para hablar y otras son muy parlanchinas, los buenos escuchas aprenden a ser pacientes.
- b) Los buenos escuchas deben continuar oyendo cualquier comunicación aunque no esté de acuerdo con el contenido, para comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar adecuadamente.
- c) Los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o las predilecciones afecten su disposición para recibir o interpretar correctamente el mensaje.
- d) Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

Lo Que Se Debe Comunicar A Los Empleados

Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa.

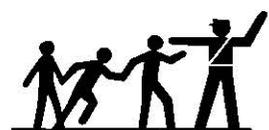
La filtración de información confidencial en algunas empresas o centros de trabajo puede generar resultados adversos para los propios empleados, para la administración y para la empresa, e incluso para otros grupos.

Los Empleados Generalmente Necesitan Y Desean Saber

- ① Datos históricos de la empresa información sobre sus productos y/o servicios, como se desarrollan y cómo se comercializan éstos.
- ② Qué políticas o procedimientos de la empresa les afectan.
- ③ Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verían afectados.
- ④ Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa.



- ⑤ Estar enterados de como funcionan los sistemas de reconocimiento, promoción y compensaciones de la empresa.
- ⑥ Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- ⑦ Que los empleados sepan a donde dirigirse para que sus quejas e inconformidades sean escuchadas.
- ⑧ Que se proporcione a los empleados información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo.
- ⑨ Se les mantenga informados, de una manera general, de la situación financiera de la empresa.
- ⑩ Tener información oportuna acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios.



CAPITULO IV

SELECCIÓN, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

◆ Entrevistas De Selección

Es esencial que los supervisores participen de una manera formal en el proceso de selección, orientación y colocación de empleados dentro de una empresa, dado que los supervisores son los que tienen mayor conocimiento acerca de los puestos bajo su dirección y se encuentran en inmejorable posición para analizar solicitantes.

Aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección, la empresa puede perder la oportunidad de una valiosa colaboración en el caso de no tomar en cuenta la opinión de los supervisores. Cuantas mas personas capacitadas participen en el proceso de selección, mayor es la probabilidad de que se realice una selección correcta.

Aun cuando algunas empresas sí permiten que los supervisores colaboren en el proceso de selección, no les dan el tiempo suficiente para evaluar correctamente a los candidatos, ya que argumentan que no es posible que se retiren tanto tiempo de su área de trabajo, porque es demasiado caro o porque se requieren demasiado tiempo. En estos casos se realiza una mala selección que tal vez ahorrara centavos pero costará pesos.



◆ PASOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Técnicas De Entrevista

Existen dos tipos de entrevista:

- a) Entrevista Dirigida
- b) Entrevista No Dirigida

Entrevista Dirigida

Es aquella en la que el entrevistador ya tienen una serie de preguntas específicas para hacer al entrevistado.

✓ VENTAJA:

Al trabajar con una serie de preguntas previamente formuladas, el entrevistador se cerciora de que va a recibir la información que requiere para efectuar una correcta selección, evitándose al mismo tiempo información necesaria.

✗ DESVENTAJA

La entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador puede estar más concentrado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

Este tipo de entrevista tiende a causar ansiedad entre los solicitantes, cuya reacción puede traducirse en información excesiva y menos coherente que dificulta la interpretación de sus pensamientos reales, es decir, que no son muy confiables las respuestas.

Entrevista No Dirigida

Es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales, de tal manera que el solicitante puede analizar en forma abierta las necesidades, metas, sentimientos y actividades.

✓ VENTAJA:

Este tipo de entrevista permite descubrir los pensamientos reales así como los sentimientos de solicitante, dándole libertad para comunicarse en forma abierta. Con este método se obtiene una imagen más real o completa del solicitante.



X DESVENTAJA

Es mas fácil de dirigir, ya que requiere que el entrevistador guíe la conversación al mismo tiempo en que debe escuchar en forma efectiva. Los entrevistadores deben ser totalmente imparciales y abstenerse de emitir una opinión, a favor o en contra, en el caso de que el solicitante les pida expresar su expresión o desacuerdo.

Preparación Para Una Entrevista

- * Establecer un plan de estudio de entrevista.
- * Tener en mente los requerimientos del puesto y los que establece la ley sobre el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- * Hay que tener presente que la entrevista es una oportunidad de exploración mutua.
- * Se debe tener a la mano información no confidencial de la empresa, su historia y sus productos y/o servicios que brinda.

Conducción De Una Entrevista Exitosa

- La capacitación oportuna y la preparación anticipada reducen el riesgo de fracaso en la conducción de una entrevista.
- El entrevistador debe sentirse cómodo, ofrecer un saludo firme, mostrar una apariencia limpia, emplear un lenguaje claro y bien articulado, y fijar su atención en el solicitante.
- Una breve conversación acerca de algún pasatiempo del solicitante ayudará a que éste comience a hablar.
- Se debe informar a los solicitantes las políticas, tácticas y estructura de compensación de la empresa.
- También es recomendable, y bajo circunstancias especiales relacionadas con los requerimientos del puesto, invitar al solicitante a una reunión especial ya sea para comer o para cenar.



Esto propicia un acercamiento, ya que el solicitante se siente colocado al mismo nivel, eliminándose algunas barreras que pudieran existir en la comunicación.

- ➡ No es recomendable escribir notas acerca de las impresiones que se van recibiendo del solicitante en el momento de la entrevista, éstas deben grabarse en la mente para ser anotadas inmediatamente que termine la entrevista.
- ➡ Al concluir la entrevista se la debe de avisar al solicitante que posteriormente alguno de los entrevistadores se pondrá en contacto con él, señalado un plazo probable para que este contacto se establezca.

Peligros Que Deben Evitarse Al Efectuar Una Entrevista

- ↻ El efecto halo: Todos los individuos tenemos tendencia a identificarnos con cierto tipo de personas que no son similares físicas, psicológica y socialmente, rechazando a quienes percibimos diferentes, las preferencias o los prejuicios nuestra objetividad.
- ↻ Hacer generalizaciones de lo que se ha oído o escuchado.
- ↻ Contratar personas que tienen capacidad notablemente superior de la que se requiere para ese trabajo.
- ↻ Exceso de comparación con los empleados actuales.



◆ **ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS**

El objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados un adecuado ajuste a sus puestos, a sus grupos de trabajo, a la empresa e inclusive a la comunidad

La duración del programa completo de orientación, puede ser de seis meses a un año

Objetivos del Proceso de Orientación

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

Procedimientos de Orientación de Nuevos Empleados

- ☑ Se debe presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- ☑ Hacerles entrega de todo el equipo o material necesario para que puedan realizar su trabajo.
- ☑ Darles toda la información relacionada con su puesto y con sus expectativas en términos de desempeño.
- ☑ Proporcionarles información acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- ☑ Se debe motivar a los nuevos empleados llevándolos a visitar las instalaciones de la empresa.
- ☑ Observar que los empleados sepan en dónde se encuentran ubicados el reloj en el cual se registrará su entrada, el comedor, los baños y áreas de estacionamiento.
- ☑ Hacerles entrega del manual o reglamento de la empresa en donde señalen sus políticas y procedimientos.
- ☑ En caso de que los trabajadores de la empresa estén sindicalizados, se debe informar a los nuevos empleados sobre sus derechos, así como de sus obligaciones y compromisos con el sindicato.



◆ ***CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS***

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

La capacitación es aquel aprendizaje de conocimientos mediante el cual se adquiere la capacidad necesaria para alcanzar y mantener un nivel aceptable en el desempeño de una tarea.

El desarrollo debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

Programas De Capacitación Y Desarrollo

- 4 Capacitación por inducción
- 4 Capacitación hacia nuevas técnicas
- 4 Capacitación por equipo de proceso
- 4 Capacitación para desplazamiento tecnológico
- 4 Capacitación correctiva.

En cualquiera de estos programas se deben lograr tres objetivos interrelacionados.

1°.- Desarrollar las capacidades técnicas motoras y creativas que les permitan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia su trabajo.

2°.- Desarrollar una serie de ideas, hechos conceptos; métodos y procedimientos que les permitan visualizar lo que deben de hacer y porque hacerlo.

3°.- Desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales.



BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

a).- Para el Supervisor

- Es una manera de interactuar con ellos y por lo tanto llegar a conocerlos mejor.
- Conocen sus necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales.
- Ayudan a impulsar en los supervisores su carrera como administradores.
- Desarrollan un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo.

b).- Para Empleados

- Se sienten comprometidos con el logro de la metas de la empresa, son mas confiables, tienen mas confianza en sí mismos y requieren de menos supervisión y control.
- Son más conscientes y se sienten orgullosos de lo que realizan.
- Desarrollan actividades en favor de la empresa y se abstienen de participar en aquellas que dañan o lesionan la imagen de su organización.

c).- Para la Empresa

- Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y productiva de tal manera que sus costos pueden ser menores y de esa forma las utilidades son mayores.
- Se crea una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento de la organización.
- Sírvese para satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa.



ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

El primer paso para elaborar un programa es, definir los objetivos. Deben integrar éstos, las necesidades de los empleados y de la empresa.

Objetivos Específicos

- Aumentar La Productividad.
- Operar Nuevos Equipos.
- Mejorar Técnicas Existentes.
- Mejorar La Cooperación.
- Mejorar El Liderazgo
- Reducir Accidentes



CAPITULO V

CASO PRACTICO

: Historia De La Empresa

El lunes 17 de Mayo de 1993 se inició en San Nicolás de los Garza la compañía de **METECNO,S.A DE C.V.** una empresa del grupo **ALSA.**

Esta empresa produce paneles aislados para la industria de la construcción, el material del cual esta fabricado el panel es de espuma de poliuretano, laminas galvanizadas.

METECNO, al iniciar contaba con una línea de producción en continuo, para la fabricación de paneles aislados para muros y techos de diferentes espesores. Su capacidad instalada es de 1,400,00 metros cuadrados por año y dando empleo en su etapa inicial a un total de 48 empleados.

Las características de diseño de los paneles aislados garantizan ventajas indiscutibles en su utilización, rapidez de montaje, ligereza, alta capacidad de aislamiento, economía en la instalación y belleza arquitectónica.

METECNO, ofrece soluciones prefabricadas para el diseño y construcción de naves industriales, casetas, oficinas, cámaras aisladas, cuartos fríos, bodegas refrigeradas, locales comerciales, módulos temporales y cualquier otra aplicación que la imaginación proyecte.

A medida que pasaba el tiempo **Metecno** siguió produciendo cada día mas panel , hasta ir agregando otros productos a su línea de producción como lo son el polín para la construcción de estructuras, teja de lamina en diferentes modelos.



Era tanta la demanda de producción que se tuvo que construir otra nave en donde únicamente se fabricaran los accesorios adicionales al panel, y es así como día a día se fue requiriendo de mano de obra adicional, quedando dividido en varias áreas de la empresa:

Planta I Fabricación de Panel

Planta II Fabricación de Galvateja, Galvatile, Polín, GalvaloK

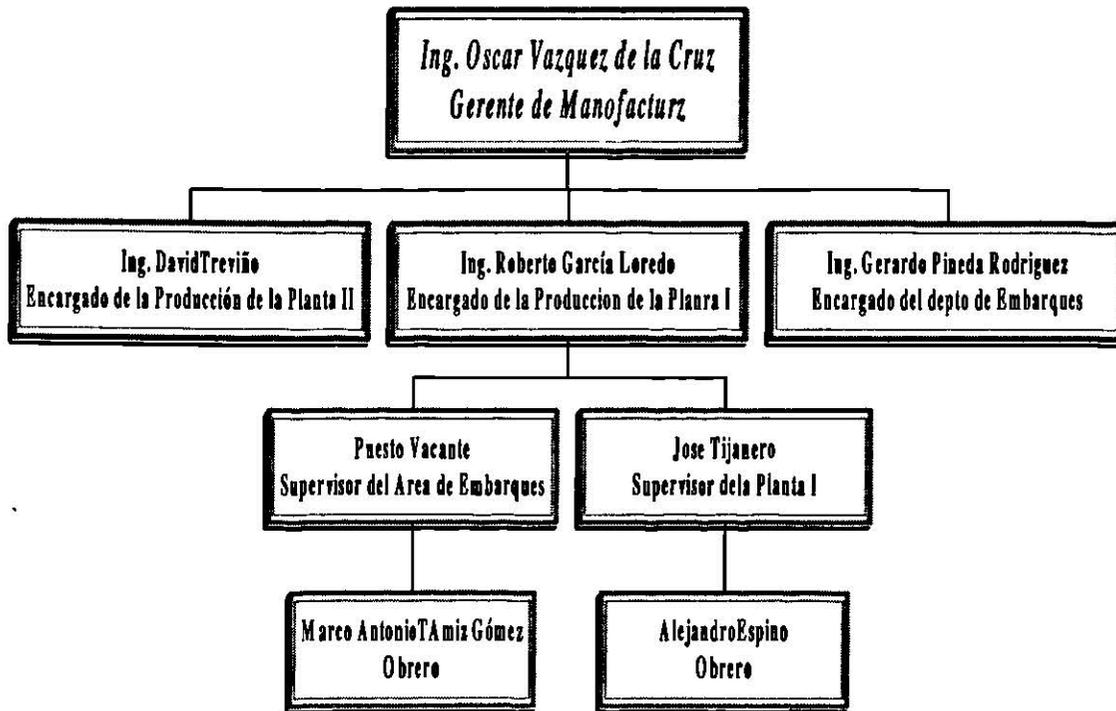
Hoy en día Metecno cuenta con un total de 200 trabajadores, de los cuales 98 son personal sindicalizados, los cuales operan en el área de producción (I y II), así como también en el departamento de embarques.

La otra parte del personal se compone de empleados, trabajando en el departamento administrativo, sistemas, contabilidad, ventas embarques, programación, producción etc.



: Organigrama.

GERENCIA DE MANUFACTURA Y EMBARQUES



: Generales De Las Personas Involucradas.

■ **Ing. Oscar Vargas de la Luz**

■ Gerente de Manufactura

■ 5 años de Antigüedad en el grupo Alsa

■ **Ing. Roberto García de Loredó**

■ Encargado de la producción de la Planta I

■ 5 años de Antigüedad en el grupo Alsa

■ **Ing. Gerardo Pineda Rodríguez**

■ Encargado del departamento de Embarques

■ 4 años de Antigüedad en el grupo Alsa

■ **Ing. David Treviño**

■ Encargado de la producción de la Planta II

■ 4 años de Antigüedad en el grupo Alsa

■ **Jose Tijanero**

■ Supervisor de los obreros del área de embarques

■ 3 años de antigüedad

■ **Marco Antonio Tamiz Gómez**

■ Operador

■ 5 años de antigüedad (obrero)

■ **Alejandro Espino**

■ Operador

■ 3 años de antigüedad (obrero)



: Desarrollo del Caso Práctico.

Debido a los grandes volúmenes de producción con los que se contaban, fueron surgiendo nuevos puestos, los cuales se fueron cubriendo de manera inmediata; contratando personal externo, para cubrir áreas en donde muy fácilmente se podría haber tomado en consideración a los trabajadores sindicalizados, motivándolos de esta manera a seguir trabajando y esforzándose para poder aspirar a una promoción del puesto de obrero al puesto de supervisor de producción o de embarques.

De esta manera se fueron cubriendo las vacantes que dejaban los supervisores quienes a su vez eran promovidos a otras áreas de la planta.

Ante la oportunidad que surgió a raíz de que se promovió a uno de los supervisores del área de embarques para el área de la producción en la planta II, se tomo la decisión de colocar a una persona externa, sin considerar primeramente la capacidad del personal sindicalizado. Por lo cual los obreros decidieron quejarse ante el departamento de Recursos Humanos y le plantearon el problema.

Esto no se había tomado en cuenta con anterioridad, por lo que los obreros sentían que en esa compañía no tenían muchas oportunidades de crecimiento, por lo tanto se plantearon varias posibles soluciones.



Posibles Alternativas De Solución.

1.- La primera y la mas factible de las soluciones, seria, que se realizara una evaluación de la capacidad de cada uno de los obreros , por medio de exámenes psicométricos, así se tomará en cuenta la capacidad de razonamiento y toma de decisiones por parte de cada uno de los posibles candidatos.

2.- Otra alternativa sería considerar a los candidatos en base a su desempeño en el trabajo, es decir de los obreros que tuvieran un mejor nivel de desempeño, tomar dos o tres y elegir cual es el mas apto para el puesto.

3.- Una ultima alternativa de solución que se consideró es analizar la actitud, disponibilidad, puntualidad, asistencia, su conducta y la antigüedad de todos los trabajadores sindicalizados, que se tienen considerados aptos para dicho puesto y así elegir el mas apto.



Conclusiones.

El principal problema que existe en la planta es una deficiente comunicación por parte de los supervisores para con los obreros, así como también una mala toma de decisión por parte del gerente de manufactura y el encargado de la planta, al no tomar en cuenta a los trabajadores internos antes de realizar una selección del personal externo.

Tomando en cuenta las alternativas los obreros se sintieron mas satisfechos y se esfuerzan cada día mas en su trabajo, ya que es una gran motivación el saber que el trabajo y el esfuerzo que realizan , no es en vano y que se les esta considerando para una promoción de obrero a empleado.



