

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:  
LAURA ADELA VALLEJO ACOSTA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAS

CD. UNIVERSITARIA

OCTUBRE DE 1998

T  
HF5549

V36

1998

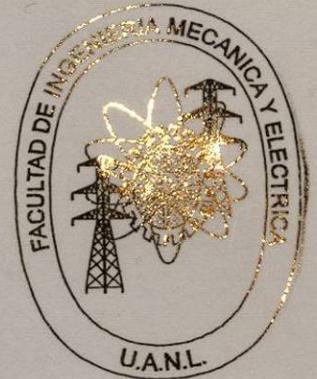
C.1



1080097047

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



## ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

LAURA ADELA VALLEJO ACOSTA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAS

CD. UNIVERSITARIA

OCTUBRE DE 1998

T  
HF5549  
V36  
98



*Gracias te doy Dios Padre por tu amor  
y por todo lo que tu me ofreces hoy,  
unos padres amorosos a quienes debo mi existir,  
la compañía y afecto de mis hermanas  
la oportunidad de convivir con aquellos  
quienes fueron mis compañeros y maestros.  
A esa persona que existe en mi mundo y  
le brinda un gran sentido a mi vida.*

*Agradezco a las personas que me asesoraron  
y brindaron apoyo en la realización de este documento.*

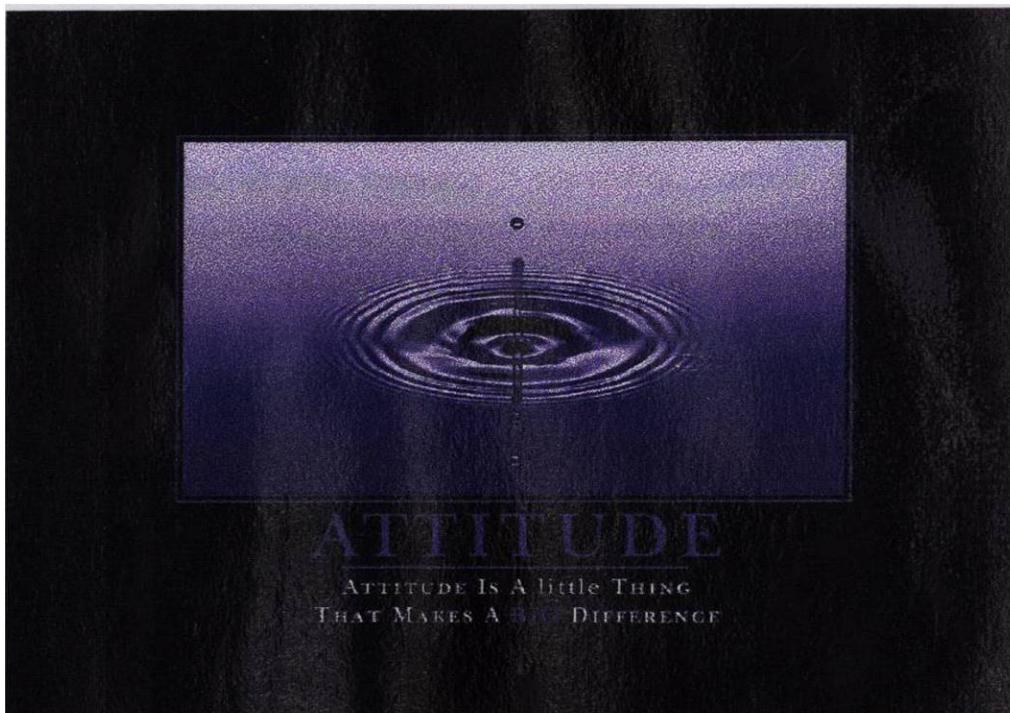
*Laura Adela Vallejo Acosta*



	Pag.
Indice	
Prologo	3
Capitulo	
El Papel del Supervisor en la Empresa	4
Orígenes de la Supervisión	4
Definición del Supervisor	4
Las Funciones del Supervisor	5
Actitudes apropiadas de Supervisión	10
Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo	13
los líderes como individuos que discriminan	13
Capitulo 2	
Liderazgo	15
Liderazgo	15
Estilos de Líderes	17
Estilos Indiferente	19
Estilo Demócrata	19
Estilo Rienda Suelta	20
Capitulo 3	
La Comunicación	
La Comunicación	23
Barreras Generales de la Comunicación	24
La Comunicación dentro de la Organización	29
Sistemas de Comunicación Ascendente	30
El mecanismo del rumor	30
Capitulo 4	
Selección, Orientación y Capacitación de Empleados	32
Selección	32
Pruebas Practicas	34
La Entrevista	34
Orientación	35
Capacitación	37
Caso Práctico	41

## El Proceso Administrativo

La Administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único.



*Actitud es una pequeña cosa  
que hace una gran diferencia*

## CAPITULO I

### El papel del Supervisor en la Empresa

#### Orígenes de la Supervisión

En el origen de la civilización, los primeros pobladores siempre necesitaron vivir en grupos y consecuentemente un miembro de ese grupo los dirigía, este líder era reconocido por obtener resultados, como la mejor cacería, pesca, agricultura, etc. En este grupo, el líder era elegido por su fuerza física y habilidad en el manejo de las armas e imponía su autoridad en base a esta fuerza; existen otros muchos ejemplos en la historia de líderes que dirigían desde ejércitos, caravanas, viajes marítimos, etc., en todos ellos se distingue que aprovechaban las habilidades de los miembros de grupo para lograr los resultados adecuados, con el paso del tiempo la forma de dirigir al personal fue cambiando; al iniciarse las primeras empresas y posteriormente en la época de la revolución industrial, el jefe, capataz o supervisor, cambio en su forma de dirigir a sus trabajadores, sus funciones fueron mas definidas y clarificadas, comenzando a recibir apoyo de la administración a través del departamento de personal, pues anteriormente el supervisor tenia bajo su responsabilidad el reclutamiento, selección y contratación del personal.

#### Definición de Supervisor.

Desde el punto de vista de un grupo de gerentes de las Areas de Producción, Ingeniería, Calidad, Finanzas y Recursos Humanos:

- "El que mantiene a base de su experiencia, la cultura de la organización y eficiencia en las operaciones".
- "Es el que logra la integración del trabajador y la empresa en las operaciones del día con día, manteniendo una paz y estabilidad laboral en la organización".
- "Es la fuerza motriz que hace posible el logro de los objetivos de la empresa en los aspectos de productividad, eficiencia, calidad, costos y seguridad".
- "Es el eslabón que transmite y aplica la filosofía de la empresa respecto a calidad y producción".
- "Es el canal para la solución de problemas de los trabajadores y es el representante de la empresa ante los trabajadores".

## Las Funciones del Supervisor

- Transmitir las ordenes y programar las actividades de cada miembro de su equipo.
- Mantener una disciplina en la organización
- Convencer a los trabajadores de aceptar los cambios sobre producción, calidad, seguridad, equipo, etc.
- Lograr crear y mantener un sentimiento de equipo con sus trabajadores
- Conocer las potencialidades, habilidades y problemática de cada uno de sus trabajadores.
- Es el encargado de implementar las políticas de la empresa y vigilar su cumplimiento
- Evitar los conflictos de trabajo resolviendo los problemas en una forma adecuada.

Se considera Supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

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

El Supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, maquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control. En cambio, los supervisores pueden en algún caso, participar en muchas o todas estas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explícitas de la organización, función que requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. Además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades de personal suelen ser denominados: capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto mas complejo de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié. Los supervisores, ya sea que trabajen en una fábrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura

operativa de cualquier organización. Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

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

En la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir.

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

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo estas acciones. Sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

Los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Aunque debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de uno de los empleados a ser un supervisor es difícil, ya que requiere una

gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

El Supervisor debe reunir :

- Conocimientos Académicos suficientes para desempeñar correctamente su puesto.
- Conocimientos Técnicos o de la tecnología que se aplica en el negocio para encausar a sus subordinados cuando se les presente un problema técnico de conocimientos que este fuera de sus posibilidades resolver.
- Conocimientos Administrativos y de Relaciones Humanas para lograr efectividad y armonía con sus colaboradores.

## Funciones del Supervisor

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son el efecto, manipuladores.

Muchas de las veces a los empleados se les persuade a que hagan algo que no deseen hacer pero ven que se beneficiaran con dicha actividad no sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido.

Los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresas.

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales, la habilidad para conceptualizar esta implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan. Estos deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y su medio ambiente, deben también comprender que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

Los supervisores deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunir las. Es de extrema importancia el como se acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactuan en términos de comunicación y atención.

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que se desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a supervisores, compañeros y empleados. (La persuasión y la perseverancia son importantes al vender ideas).

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro; exigiendo esta actividad, habilidad para visualizar el futuro. Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los niveles de administración en el proceso de planeación debido a que son las personas que se encuentran mas cerca del medio ambiente operativo.

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tiene la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y se logren los objetivos.

No es requerimiento necesario que sea el empleado mas hábil quien ocupe el puesto de supervisor, se requiere que los supervisores tengan un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisan. Cuando se selecciona un supervisor sobre la base de educación formal, pueden estos haber desarrollado habilidades técnicas para manejar personal, pero con frecuencia no tienen suficientes habilidades para funcionar en forma efectiva.

Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

Cuando los empleados que se encuentran en puestos de supervisión no comprenden los requerimientos y las responsabilidades de sus puestos o no tiene la suficiente capacitación para delegar en forma apropiada estas responsabilidades es usual que trabajen bajo condiciones, y circunstancias muy frustrantes. Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar la totalidad de los derechos, privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.

La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; se debe tener presente que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.

Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios. Los superiores necesitan comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

## Actitudes apropiadas de Supervisión

La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.

Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.

Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel y del personal asesor como expresiones sinceras de los que debe hacerse para lograr las metas.

Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aun cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.

Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se debe considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo; sin embargo, la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor, ya que este al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse de las culpas y los errores de los empleados.

Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.

Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar mas que de castigar.

El castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible. Se debe considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

Los supervisores son líderes y estos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros. Los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: "Haz lo que yo hago, que es lo mismo que digo".

Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.

Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política no es mala en si misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.

El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en si mismo. De nueva cuenta es

responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, mas que destructivos.

Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

## Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo

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

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

### Los líderes como individuos que discriminan

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

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

Los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar mas que para dañar.

Los mayores niveles de educación formal han servido para aumentar la conciencia de los empleados respecto a lo que sucede a su alrededor y también para aumentar sus expectativas.

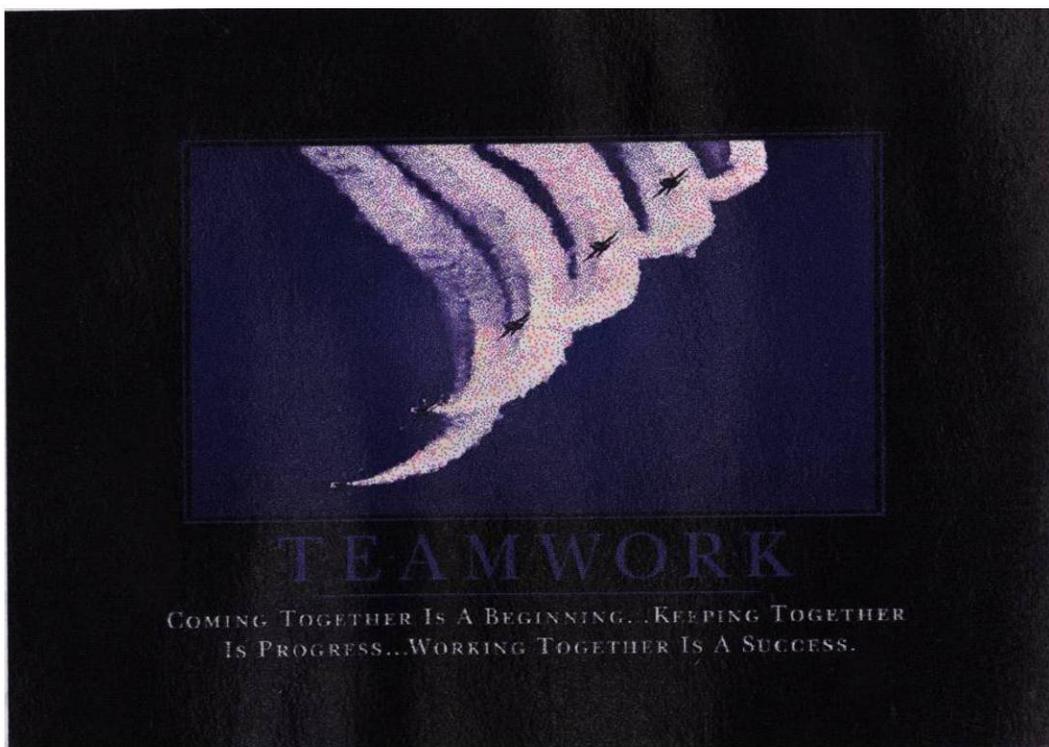
Los empleados esperan más de la experiencia de trabajo y cuando no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad. De nueva cuenta los supervisores deben dirigir de manera que se logren las expectativas de los empleados.

Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estándar de operación. Por lo tanto, no se puede aplicar la administración participativa.

La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la administración no desea la participación de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su trabajo y que se les deje solos. Dentro de lo razonable solo contribuirán con las instrucciones recibidas.

Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.

El desempeño debe ser conmensurable; si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen en este método de dirección participativa.



*legar juntos es un comienzo ..... Seguir juntos es un  
progreso ..... Trabajar juntos es un éxito*

## CAPITULO 2

### Liderazgo

El liderazgo es una función organizacionalmente útil desempeñada por un miembro de una familia organizacional hacia otro miembro o miembros de la misma familia organizacional.

Liderazgo significa estimular e impulsar la acción de los trabajadores integrándolos en las actividades de planeación y toma de decisiones para otros mas, el liderazgo es la eliminación de barreras para que los subalternos puedan actuar con libertad e independencia.

Líder es el que guía en forma eficaz a la gente que trabaja en conjunto.

El líder guía las acciones de los demás para realizar las tareas.

Un buen líder no es tan solo una persona decidida y que posea buen criterio, sino que además sea capaz de comunicarse y proyectar mucha confianza.

La autoridad es otorgada a los individuos que son capaces y con deseos de servir de tal forma que logren una respuesta positiva de sus subordinados, en la empresa la decisión de quien recibirá la autoridad formal queda en manos de los jefes superiores, según esta idea el supervisor recibe la autoridad formal de su jefe inmediato, quien a su vez ha recibido la autoridad de otro jefe de mayor rango en la organización.

Este concepto de liderazgo otorgado al supervisor se conoce como autoridad de arriba hacia abajo o formal.

Existe otro factor importante que es la aceptación de esa designación, solamente cuando un individuo es aceptado por la organización y sus subordinados logran mas eficientemente cumplir sus metas.

El líder funciona mejor cuando:

- Proporciona a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades.
- Estructura la ruta para el logro de la meta (al hacer esto el líder proporciona al subalterno las claves para satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que logra las metas organizacionales.
- Elimina impedimentos para el logro de las metas
- Modifica las metas del empleado de tal manera que sus metas personales puedan ser útiles para la organización.

Las responsabilidades del líder:

- La determinación realista de objetivos de desempeño (en términos de calidad, cantidad, seguridad).
- Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus tareas. :
- Comunicar a los trabajadores lo que se espera específicamente de ellos. :
- Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño
- Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible. :
- Eliminar impedimentos para lograr un desempeño eficaz
- Elogiar el desempeño y comunicar los resultados de las evaluaciones
- Mostrar consideración personal al empleado.

## Estilos de líderes

### Autócrata Consumado

Para dirigir el grupo este líder se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal.

Existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar.

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

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

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

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

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

El estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados, confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo:

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

El estilo paternalista

Es el que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también "manipulador" porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de "lavarles el cerebro", a fin de que haga solo lo que el quiere y como el quiere " por las buenas". Su actitud es de "vender la idea" y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

El supervisor paternalista trata de usar su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata, sir reúne al grupo para tomar decisiones, aunque el sea siempre el que diga la última palabra.

Posibles reacciones de grupo:

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

## El Estilo Indiferente

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

Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede escurre el bulto de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo:

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

## Estilo Demócrata (Administración Participativa)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

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

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, 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 mas autoridad y autonomía, exponiéndolos así mas y mas a sentirse sus propios jefes.

Las reacciones del grupo:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).

- Excelente trabajo de grupo
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo
- Menos problemas de rendimiento y motivación
- El supervisor esta mas descansado y puede planear el tiempo que ejerce su dirección constructiva
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

#### El Estilo Rienda Suelta o Laissez Faire (Dejar Hacer)

No quiere decir ausencia total de dirección, trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor, una de las principales funciones del líder es servir como enlace entre las fuentes externas del grupo y cerciorarse que estén a disposición del grupo de recursos necesarios.

La pregunta es Cual es el mejor supervisor tomando en cuenta todas las características de cada tipo de supervisor?

Resulta frecuente pensar que existe un mejor tipo de supervisor pero la realidad es que el conjunto de todos ellos y adaptándolos según se vayan presentando las situaciones es como se puede sacar partido a cada tipo, como ya lo hemos dicho antes, no todas las personas son iguales y además hay que mencionar que cada trabajador tiene diferentes razones por las que se encuentran en ese trabajo y de ahí surgen sus expectativas y lo que desean sacar de provecho en ese momento.

Se considera que la conducta demócrata es la mejor, pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores. \*

No existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones , en general, el mejor estilo de dirección no solo variaría con la ocasión, sino que también estará influida por el tipo de líderes y de seguidores.

El supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado (liderazgo situacional).

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

Son inoperables las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados. Por ejemplo: una fábrica de instalaciones físicas lúgubres entristece a los trabajadores, y les llena de pesimismo la iluminación deficiente, la suciedad, los colores oscuros y el desorden crean un ambiente de pobreza que perjudica directamente la productividad y la moral del trabajador.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; así se creara entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación además del aumento del rendimiento de la empresa.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso mas profundo de la naturaleza humana es 'el deseo de ser importante'



## TEAMWORK

NEVER DOUBT THAT A SMALL GROUP OF THOUGHTFUL,  
COMMITTED PEOPLE CAN CHANGE THE WORLD.  
INDEED, IT IS THE ONLY THING THAT EVER HAS.

*Nunca dudes que un pequeño  
grupo de pensadores, gente comprometida  
puede cambiar el mundo, de hecho, es  
la única cosa que lo ha hecho*

## CAPITULO 3

### La Comunicación

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

La comunicación con efectividad eventualmente pierden contacto con otros; los supervisores efectivos deben ser capaces de sentir la temperatura y el pulso de sus empleados, ese sentir se logra a través de la comunicación

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

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

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

Los supervisores deben considerar en que medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con sus empleados deben comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales; en una palabra sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

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

Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

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

## Barreras Generales de la Comunicación

- Fallas de la comprensión de los motivos profesionales
- Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación
- Sentimientos de prepotencia
- Superioridad o inferioridad percibida
- Protección del mismo prestigio
- Actuaciones inapropiadas
- Ruido, distracción y falta de privacidad
- Agenda o mensajes ocultos
- Falta de claridad en 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
- Carecer de confianza
- Humillar a los empleados

### Barreras Descendentes

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

Los supervisores cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que

generan y distribuyen la información. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

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

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

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

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

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

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularan hasta un nivel critico y puedan dar como resultado una

reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización

La clave para evitar estos tipos de problema es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se puedan lograr resultados significativos.

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

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

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

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

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

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social a la popularidad. Uno de los

peligros que estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:

- En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.
- En segundo lugar, no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira siendo honestos en el futuro.

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

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

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

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

Por otro lado, la efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se ve limitada al intentar desacreditar rumores y a quienes los inician.

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

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

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

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

## La comunicación dentro de la organización

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos, a compras y a ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña un papel esencial.

Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones, sea esta formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables. En los grandes complejos modernos es posible encontrar por otra parte, a especialistas en comunicación, que pueden dirigir departamentos enteros consagrados a ese fin. La mayor parte de las organizaciones emplean un sistema mixto, que van adecuando a sus necesidades.

Estos sistemas se pueden clasificar también en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistemas ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar los niveles altos de información procedente de la base de la organización. La importancia de comunicar y de estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas modernas.

La comunicación descendente es la información, originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir.

Las personas que toman decisiones necesitan estos métodos, para hacer saber a sus subordinados que pautas seguir, que políticas adoptar; en otras palabras, para que puedan cumplirse las decisiones. Estos métodos proporcionan también conocimientos a los empleados sobre la organización, y retroalimentación sobre la manera en que se perciben sus esfuerzos.

Las organizaciones utilizan varios tipos de comunicación descendente. Contar con varios tipos de comunicación confiere una ventaja apreciable: escoger en cada caso el vehículo que mas probablemente vencerá las barreras comunicativas específicas. Entre varios de los métodos para la comunicación descendente se cuentan los medios impresos, los medios audiovisuales y televisados y las reuniones de varios tipos.

## Sistemas de Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto. Si el nivel básico de las relaciones es bueno (por ejemplo, si entre el empleado y supervisor existe una comunicación abierta), los canales informales, suplementados por el contacto cotidiano en la labor, son suficientes para muchos fines. Cuando el intercambio informativo es menos que óptimo, o se intenta que la información fluya a través de más de dos o tres niveles jerárquicos, se necesitan otras técnicas.

### El mecanismo del rumor

Existen dos tipos de sistemas comunicativos en una organización: el formal, canalizado por los procedimientos oficializados, y el informal, que adopta en muchas ocasiones la misma dinámica de dispersión de noticias que el rumor político, comercial, o familiar. El rumor y la comunicación informal surgen espontáneamente de la interacción social de las personas que integran la organización; constituye un derivado normal y prácticamente universal de convivencia humana.

El departamento de personal se interesa en los mecanismos de la comunicación informal y el rumor por varias razones:

- Constituye una fuente de comunicación ascendente
- Afecta los niveles de satisfacción y motivación en el empleo
- Proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos
- En general, los supervisores no aciertan a evaluarla en toda su importancia.

La circulación de rumores y mensajes informales proporciona un volumen importante de retroalimentación procedente de los empleados. Con frecuencia, los empleados se sienten con mayor libertad para comunicarse con los especialistas de personal, porque saben que su campo profesional se orienta a la atención de necesidades y factores humanos.

Cuando un empleado no encuentra una actitud abierta a la comunicación en su supervisor inmediato, inevitablemente intenta apelar al siguiente nivel. Aunque en muchas ocasiones no exista otra posibilidad, los empleados tienden a apelar al siguiente nivel. Aunque en

muchas ocasiones no exista otra posibilidad, los empleados tienden a temer el paso, por la creación de fricción con su supervisor inmediato. Para disminuir el efecto que “brincarse el jefe” tiene en la relación empleado-supervisor, algunas organizaciones ponen en practica procedimientos para la recepción interna de quejas.

## CAPITULO 4

### Selección, Orientación y Capacitación de Empleados

Este proceso se inicia con una solicitud de reposición o de aumento de personal que es tramitada por el jefe que requiere este personal.

Los motivos de solicitud pueden ser:

- Reposiciones o Incrementos
- Retiro voluntario de la persona
- Solicitar el jefe la baja, por causas de indisciplina, error, faltas a su trabajo, y todo lo que ocasione problemas en el desempeño del trabajo.
- Incapacidad total o permanente
- Decretada por el I.M.S.S., sea por enfermedad o un riesgo de trabajo.
- Fallecimiento
- Incremento de personal
- Instalaciones de maquinaria nueva y que requerirá mas personal para hacerse cargo de su operación
- Labores Extraordinarias, personal temporal que es solicitado por una reparación de emergencia o un trabajo acumulado

Es práctica común en las empresas con respecto a la autorización.

En reposición cuando forma parte del personal autorizado se puede solicitar solo con la firma del gerente del área.

En incremento de personal. Se requiere la firma del Director general de la empresa para autorizado de planta.

#### Contratación de temporales

Por ser una forma muy sencilla de solicitar este personal, en ocasiones se abusa de este sistema.

Por lo tanto en algunas empresas se requiere la firma también de la Dirección General  
Tramites.

Como se menciono anteriormente corresponderá al jefe iniciar los tramites de solicitud del personal tomando en cuenta, la practica que existe sobre la autorización.

El objetivo de una empresa para seleccionar el personal estará dirigido a los siguientes aspectos.

#### Reclutar

Conocer de donde se puede obtener el personal mas calificado para llenar las vacantes

#### Seleccionar

Proceso en el cual se analiza las aptitudes o especialidades de los candidatos de acuerdo con las características demandadas por el puesto

#### Contratar

Asignar al trabajador el puesto que ocupara en la organización.

Una adecuada selección de personal evitara al jefe de la persona contratada perder tiempo en Un entrenamiento mayor de lo normal Al no cubrir los requisitos o no tener la capacidad adecuada se tendrá que prescindir de los servicios de la persona, ocasionando de nuevo todo el tramite.

El jefe debe estar consciente que actualmente la decisión de contratar a una persona implica una serie de tramites que en lugar de criticar debe exigir a Recursos Humanos que los realicen y no caer en el error de pensar que el trabajo minucioso realizado en la selección de personal solo es perdida de tiempo.

Algunas personas consideran que son capaces en una sola entrevista de encontrar en la persona las capacidades y habilidades sin ayuda de técnicas como son los estudios psicológicos u otros.

Si se cuantificara cuanto cuesta el error de seleccionar mal a una persona, se tendrá que tomar el tiempo desde la solicitud el tiempo extra pagado por la falta de esta persona, el entrenamiento que se le dará, etc., y volver a realizar los tramites porque no funcionara.

## Pruebas Prácticas

Cuando se trate de personal especializado, el Departamento de Recursos Humanos envía varios candidatos que reúnen los requisitos solicitados y es el jefe quien a través de Pruebas prácticas determina a quien elige para continuar los tramites, en otras palabras es responsabilidad del jefe decidir la contratación

## La Entrevista

En las organizaciones la entrevista juega un papel muy importante en la relación jefe - subordinado, siendo la entrevista una relación humana cara a cara en la que dos personas intervienen y se comunican algo muy personal, cada uno puede enfrentarse a la entrevista con ideas preconcebidas y con ciertas expectativas tanto el jefe como subordinado.

La entrevista se usa principalmente para:

- Obtener datos que no han sido registrados
- Escuchar quejas
- Notificar medidas disciplinarias
- Conocer las causas de ausentismo
- Platicar sobre el desempeño
- Comunicar una promoción
- Notificar aumentos de sueldo

## Actitudes de una Entrevista

El jefe debe estar consciente de que su actitud produce un efecto en el comportamiento del subordinado y que este ultimo también puede afectar el comportamiento del jefe; si logra controlar esta situación podrá obtener el resultado deseado.

## RAPPORT

Cuando los participantes en la entrevista se aceptan uno al otro como individuos, los canales de comunicación estarán abiertos de tal manera que la información se transmite con facilidad El establecimiento del rapport es esencialmente un asunto que disminuye la ansiedad del entrevistado y logra que pueda haber con libertad y comportarse tan natural como lo permitan las circunstancias

## Orientación

El primer paso cuando un nuevo empleado ingresa a una empresa es la Inducción. Inducción es la adecuación o adaptación del individuo en el menor tiempo posible.

Todos estamos de acuerdo que el trabajador nuevo después de pasar por el proceso de selección que es minucioso, al lograr firmar su contrato, tendrá una serie de dudas sobre si podrá con el nuevo trabajo, convirtiéndose los primeros días en críticos, ante caras nuevas, personas desconocidas y reglas que no conoce a fondo, las primeras impresiones tienden a ser duraderas y en ocasiones esto puede destruir sus ilusiones y ambiciones.

Se aconseja que el tamaño y tipo de la inducción este acorde con la organización y cada empresa diseñara su programa de acuerdo a sus necesidades, corresponde al jefe, el primer día de trabajo recibir en una forma agradable al nuevo trabajador y explicarle los puntos importantes y necesarios para su estancia en la compañía, algunas de las actividades pueden ser, ejemplo:

El jefe deberá presentarlo con los que serán sus compañeros de trabajo.

En una visita a la empresa, mostrarle los puntos de interés como son

- Servicios Sanitarios
- Area de Lockers
- Comedor
- Caja de pagos
- Lugar para checar su tarjeta. Reloj
- Visita a todos los departamentos para familiarizarlo con las áreas físicas, así como enterarlo en una forma breve de los artículos que se producen o los servicios que son prestados.

Se considera que además es importante explicarle superficialmente sobre

- Antecedentes y políticas de la compañía
- Seguridad en el trabajo
- Prestaciones a las que tendrá derecho
- Reglamento interior del trabajo y Contrato Colectivo de trabajo.

Se recomienda la explicación superficial porque debemos de comprender que el trabajador pondrá poca atención en estos últimos puntos debido a que su deseo principal es enfrentarse al trabajo y salir de la incertidumbre de si podrá adaptarse al nuevo empleo.

Posteriormente en las próximas semanas cuando el trabajador se encuentre mas receptivo será invitado por el Departamento de Recursos Humanos a un programa de Inducción donde se explique con mas detalle todos los aspectos importantes relacionados con su trabajo además de sus derechos y obligaciones

En algunas empresas se cuenta con ayudas audiovisuales y material escrito que le puede servir al trabajador para conocer en detalle los aspectos antes mencionados.

## Capacitación

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

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad para cambiar. No se debe capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de habilidad, también debe tener una amplia base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nueva situaciones.

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

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

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

Algunos de los programas mas comunes sobre capacitación y desarrollo son los siguientes:

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

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

- Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como la capacidad para obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
- Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y porque deben hacerlo.
- Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales; se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

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

#### A) Beneficios de la Capacitación

Para el Supervisor:

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

Obtener mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos, ayudan a impulsar sus propias carreras, como administradores. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

Para los empleados:

Los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio, los empleados inseguros e inconscientes

con frecuencia tienden a protegerse a si mismos ocultando sus propias inseguridades con frecuencia tienden a protegerse a si mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

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

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

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

#### Beneficios para la Empresa

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

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

En los mercados competitivos actuales, una empresa no puede permitirse permanecer inmóvil durante mucho tiempo, dejar de moverse es sembrar la semilla de la autodestrucción.

Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar a sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

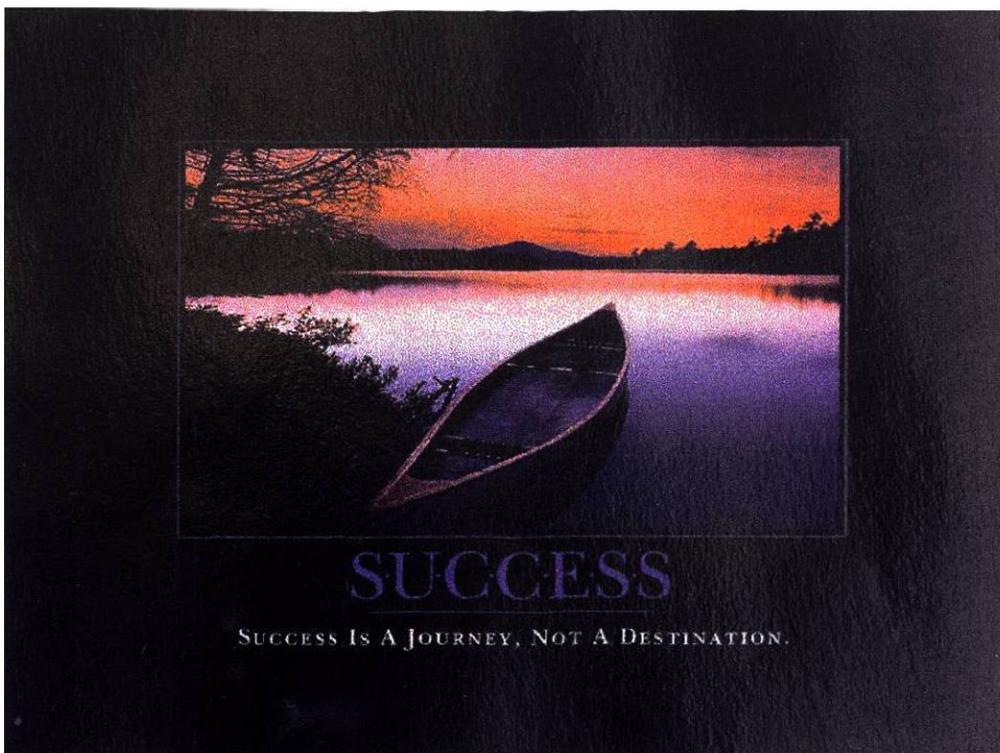
## Elaboración de un Programa de Capacitación

El primer paso al elaborar un programa es, definir los objetivos. Los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa y ser tanto generales como específicos.

Algunos objetivos específicos podrían ser:

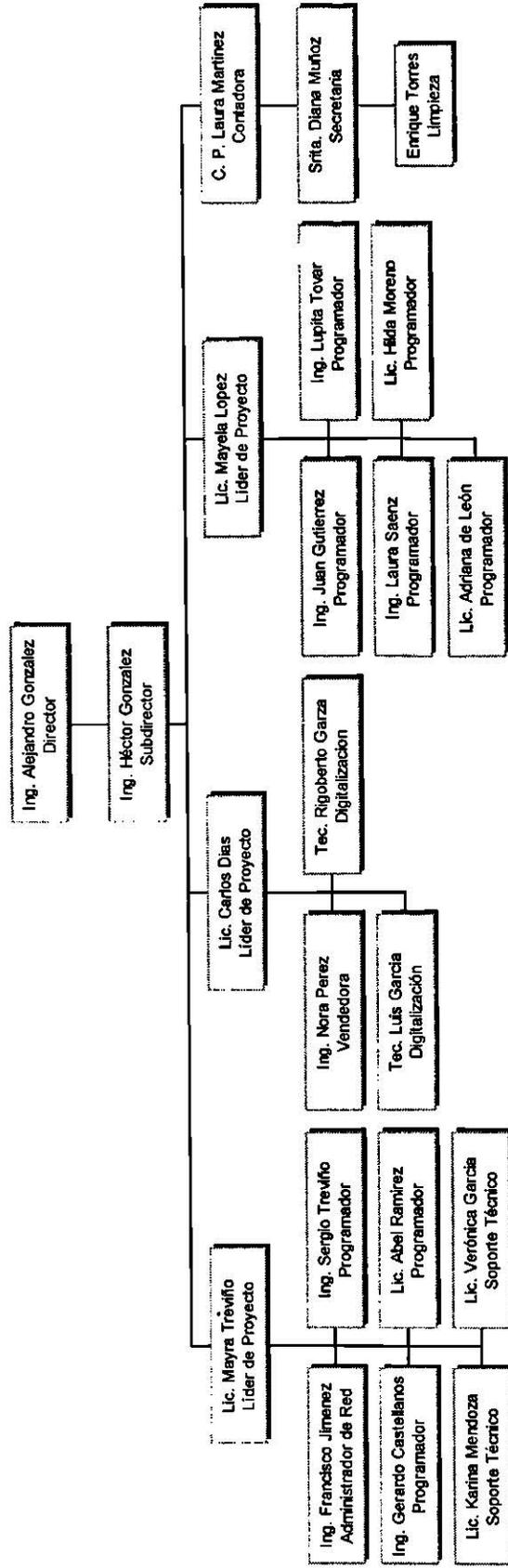
1. Aumentar la producción
2. Operar nuevos equipos
3. Mejorar las técnicas existentes
4. Mejorar la cooperación
5. Mejorar el liderazgo
6. Reducir accidentes

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



*El éxito es un camino, no un destino*

# Organigrama de la Empresa Technology, S. A.



## CASO PRÁCTICO

La Empresa con razón social Technology, S. A. de C. V. tiene sus oficinas de Monterrey en Padre Mier 5000 en la Colonia Obispado en Monterrey, N. L. y la matriz se encuentra ubicada en Mazatlán, Sinaloa esta empresa tiene una antigüedad de 8 años y su ramo es el Area de Sistemas, presta servicios a empresas muy importantes en la localidad como son Carplastic, AYSSA (Cervecería Cuauhtemoc), Metalsa, El Norte, entre otras.

Cuenta con 17 personas laborando en la oficina de Monterrey entre ellos el director general de la empresa (temporalmente en la oficina de Monterrey), 3 líderes de proyecto , 8 programadores, 1 persona encargada de la administración de redes de una de las empresas a la que les presta su servicio (Carplastic), 1 recepcionista, 1 contadora, 2 personas que realizan trabajos de digitalización, así como una persona encargada de la limpieza de la oficina.

El objetivo de esta empresa es ser de las Empresas mas reconocidas a nivel nacional en el Area de Sistemas, siempre estando a la vanguardia y contando con tecnología de punta, como personal profesional con alto grado de conocimientos en nuevas tecnologías, ofreciendo calidad rapidez y eficiencia en sus servicios.

Procurar la estandarización de sus sistemas para ofrecerlos a clientes diversos y adecuarlos a las necesidades particulares con el mínimo numero de cambios.

Otras actividades que se realizan en la empresa son la venta de equipo de computo, servicios de digitalización, Capacitación de los sistemas elaborados por la misma.

El personal que labora en esta empresa presta sus servicios a las empresas antes mencionadas ya sea desde la oficina Technology o laborando en donde prestan sus servicios como externos.

La forma de planear el desarrollo de un sistema es la siguiente, inicialmente se selecciona un equipo de trabajo al cual se le asignará un proyecto, que es solicitado por alguna empresa, se asigna un líder de proyecto con sus programadores (dependiendo de la dimensión del sistema es como se selecciona el numero de programadores), el líder es el encargado del análisis del sistema y de la recabar de información que será solicitada al cliente así como del diseño de la base de datos y definir con el usuario (dueño del sistema en la empresa) la interface, en algunas ocasiones los programadores se involucran con el análisis y diseño de la base de datos pero son

supervisados por el líder de proyecto, los programadores se encargaran de diseñar la interface del sistema así como la codificación del mismo

En el lapso destinado para el desarrollo de un sistema se asigna tiempo para su documentación, análisis, revisión con el usuario para verificar que la información que se esta recabando es realmente la correcta y la que utiliza, siguiendo con la programación del sistema, y su implementaron, así como la capacitación de los usuarios.

En sí, la empresa define el esquema global de la información que manejera y la manera en que se generara la información, y los usuarios definen la manera que se capturara la información y el resultado que se deberá obtener, esto es, impresión de reportes, tablas de consulta y sus necesidades para explotar la información.

Como en todas las empresas surgen algunas fallas en el manejo de Recursos Humanos, que son ocasionados por una mala administración o la falta de atención de algunos problemas a los cuales no se les toma la importancia que merecen y que al cabo de un tiempo su dimensión aumenta, es entonces, cuando se crea un gran problema y en ese momento se quieren tomar decisiones para resolverlo, sin embargo algunas veces ya es tarde para poder solucionarlo.

Los problemas administrativos que se detectaron en la empresa Technology. S. A. fueron los siguientes:

La falta de comunicación entre el director, líderes de proyectos y programadores.

No estaban establecidos los sueldos del personal, se daba el caso de que personal nuevo con menos experiencia que el personal existente entraba con un sueldo mas elevado que el personal ya con cierta antigüedad y reuniendo las características que se pedían, inclusive, rebasando lo que se estaba solicitando, percibía un sueldo menor

Esto creaba un serio conflicto entre el personal de la empresa porque en algunas ocasiones el personal que percibía menor sueldo era el que capacitaba o inducía al personal de nuevo ingreso.

No estaban definidos los puestos, no existía un requerimiento para un puesto, ni existía un perfil de las características que tuviera que reunir el aspirante.

Se contrataba personal recién egresado de la Carrera de Sistemas y después era despedido por no cumplir con la expectativa de la empresa ( lo cual generaba gastos innecesarios, así como el incumplimiento de las actividades acordadas con el cliente).

Existía mucha rotación de personal, este era un grave problema en la empresa ya que se iniciaba un proyecto y por lo general las personas que lo iniciaban no lo terminaban debido a que cuando se llegaba la fecha de entrega este personal ya había renunciado.

Esto generaba cierta desconfianza entre los clientes porque por lo general se alargaba el tiempo de entrega mientras que el nuevo asignado del proyecto se iba involucrando con el mismo

Posibles soluciones para los problemas presentados por la empresa:

Toda empresa debe de contar con un organigrama definido.

Definir el organigrama, así como los puestos con los que cuenta la empresa.

Se deben de establecer los perfiles de cada puesto, contar con personal especializado para la selección de personal ya que no es una tarea sencilla que cualquier empleado debe tomar, se deben definir parámetros con el departamento de Recursos Humanos, establecer un programa de entrevista para evaluar a las personas que acudan a la empresa solicitando un empleo.

Así como evaluar la experiencia que ofrece la persona que acuda a solicitar el puesto, invertir tiempo en la investigación del personal de nuevo ingreso.

No dejarse influenciar por las amistades, parentescos, etc. al momento de la selección del personal pues puede ser muy caro una toma de decisión equivocada y sin tomar en cuenta si realmente la persona reúne las características necesarias que requiere este puesto.

Cada puesto debe tener definidas las responsabilidades asignadas, las actividades que deberá de realizar y hacer un estudio de mercado donde se evaluará los sueldos promedios que perciben los puestos en el mercado que se están solicitando.

Hacer una evaluación cada cierto periodo del personal que labora en la empresa checando el desarrollo personal, profesional, disponibilidad e iniciativa que esta ofreciendo cada empleado y hacer una revaloración del sueldo que percibe.

Promoviendo aumentos bajo un estudio y considerando otros factores que atañen al resto de los departamentos de la empresa.

Organizar juntas cada cierto periodo por departamento, donde se informe del avance de cada empleado en sus tareas, inquietudes del personal, solución de problemas en grupo, fomentar la comunicación entre el personal, trabajo en equipo.

Planear los tiempos que se dedicaran a cada proyecto definiendo cada etapa del desarrollo del sistema y comprometerse a seguir con el programa de desarrollo.

Mantener un buen ambiente de trabajo, que motive al empleado a querer seguir laborando en la empresa, fomentar la idea de "amor a la camiseta".

## Bibliografía

Vicenze, Moises 1895

Psicología del Líder

Maccoby ,Michael 1933

El ganador el nuevo tipo de líder de los negocios

Haiman, Franklyn Saúl

La dirección de grupos

Lic. José Garza García 1990

Relaciones Humanas DEACERO

Ing. José Luis Arredondo Dias

Guía del Curso Administración y Supervisión Efectiva de Personal

Administración de Personal y Recursos Humanos

Tercera Edición

William B. Werther Jr. / Keith Davis

