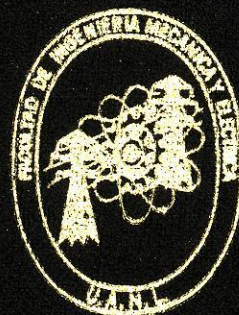


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA**  
**Y ELECTRICA**



**ADMINISTRACION Y SUPERVISION**  
**EFFECTIVA DE PERSONAL**

**TESINA**

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

**PRESENTA:**

**IDOLIZA RODRIGUEZ GARCIA**

**ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ**

**CD. UNIVERSITARIA**

**SEPTIEMBRE DE 1997**

T

HF554

R63

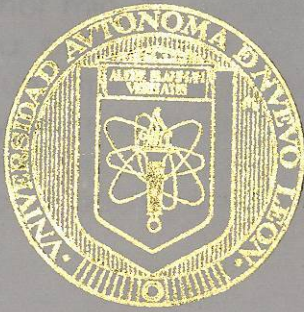
1997

c.1



1080096885

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

IDOLIZA RODRIGUEZ GARCIA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 1997

T  
HF 5549  
R63  
1997



## DEDICATORIAS



### **A DIOS Nuestro Señor.**

Señor mío, te agradezco el haberme prestado la vida y la inteligencia necesaria para realizarme como Ingeniero, te doy las gracias por darme siempre un espíritu de perseverancia, de comprensión, de compañerismo, de respeto y sobre todo de fe en Tí, misma fe con la creí en mí para plasmarlo en estos nueve semestres, en los que tu siempre estuviste presente, Señor tuya es mi vida y por ti rindo este tributo.

### **A mis padres.**

**Sr. Jorge Eloy Rodríguez García.**

**Sra. Juana García de Rodríguez.**

Por compartir conmigo el sueño de alcanzar una ilusión y culminarla. Les dedico esta tesina como una muestra de mi triunfo profesional ingenieril. Los Amo, Dios los bendiga.

### **A mi madre.**

**Sra. Juana García de Rodríguez.**

Por creer siempre en mí y apoyarme a lo largo de toda mi carrera, te agradezco tus palabras de aliento y el acompañarme en todos mis desvelos y preocupaciones.

### **A mis hermanos.**

**Jorge, Luis , Eliud e Irasema.**

Por su incondicional ayuda y comprensión prestada en todo momento.

**A mis abuelitos:**

**Sra. María Teresa Morales de García.**

**Sr. Calixto García Leos.**

**Sra. Idoliza García Vda. de Rodríguez.**

**Sr. Juan Rodríguez Cantú (finado).**

Por sus sabios consejos y por la enorme fortaleza que me dieron moral y espiritualmente, por acordarse siempre de mi en sus oraciones y peticiones. Mil Gracias, yo se que desde donde se encuentren el Señor siempre los recompensara con paz y alegría en sus corazones.

**A mi tía.**

**Ing. Elizabet Rodríguez García.**

Por encaminarme a forjar una meta profesional, por estar siempre pendiente de mis necesidades como estudiante y ayudarme en todo momento critico en la F.I.M.E.

**A mi tío.**

**Ing. Rafael Escobar Córdoba.**

Por mostrarme ayuda y apoyo al afrontar los retos, así como sus consejos para llegar a realizarme en mis estudios.

**A mis tíos:**

**Sr. Hermenegildo García Morales.**

**Sr. Arturo Rodríguez García.**

**Sr. Rúben Darío González.**

**Sr. Sergio Guillermo García Morales.**

**Sr. Raúl García Morales.**

**Sra. Yolanda Rodríguez de Acosta.**

**Sra. Martha Rodríguez de Maldonado.**

**Sra. Gloria I. Rodríguez de González.**

Por sus siempre atinados consejos, su ayuda económica y moral, su gran apoyo para que siguiera adelante y no desistir, les dedico con todo mi cariño esta obra que representa mi ilusión hecha realidad. Gracias.

**A mi asesor .**

**Ing. José Luis Arredondo Díaz.**

Con mucho respeto y admiración, le doy las gracias por guiarme e inculcarme el criterio profesional, así como de prestarme su apoyo para la realización de esta tesina. Le felicito por ser un catedrático ejemplar en la F.I.M.E. preocupado por el desarrollo humano y profesional de todos los que tuvimos la suerte de ser sus alumnos.

**A mis mejores amigas, Las Ruaruitas:**

<b>Srita. Claudia Luz Montes Nuñez.</b>	<b>(la ruau)</b>
<b>Srita. Juana María Gómez López.</b>	<b>(la chiquitita)</b>
<b>Srita. Verónica A. López Arrellano</b>	<b>(verro)</b>
<b>Srita. Lourdes E. Juangorena Rodríguez.</b>	<b>(luli)</b>

Gracias por su incondicional amistad, nunca olvidare todos los momentos que compartimos en el Edificio Cuatro, las clases eran mas alegres por su presencia, siempre he contado con su apoyo y sus consejos. Dios nos permita seguir siempre juntas compartiendo nuestras alegrías, así como que fortalezca con fe y cariño nuestra amistad para hacerla mas fuerte día con día.

**A mis amigochas de Informática, Las Viejitas:**

<b>Srita. Nelly Aidé Cantú Salinas</b>	<b>(neyi)</b>
<b>Srita. Beatriz Saucedá Arredondo</b>	<b>(betty)</b>
<b>Srita. Isabel Regalado Muñoz</b>	<b>(gran jefe chabely)</b>
<b>Srita. Verónica Yáñez Almaguer</b>	<b>(verito)</b>
<b>Srita. Elizabeth García Lozano</b>	<b>(ely)</b>
<b>Srita. Patricia de León López</b>	<b>(patuchxca)</b>
<b>Srita. Susana Ramírez Garza</b>	<b>(sux)</b>
<b>Srita. Carmen Hernández Mata</b>	<b>(preciosilla)</b>

Durante cuatro años compartimos muchas ilusiones, alegrías, tristezas y experiencias, sus amistad significo para mi la clave del compañerismo, siempre han sido mi segunda familia. Mucha Suerte!!



## **A mis super amigos, Los Daktaris:**

**Srita. María de los Santos Terreros.**  
**Héctor Elías Ríos Hernández.**  
**Eduardo Páez Castillo.**  
**Armando Sánchez Bocanegra.**

**(mayita)**  
**(el viejito)**  
**(lalo)**  
**(chapa)**

En todos los equipos de clase siempre estábamos juntos, entre desvelos, presiones, carrereadas y prisas siempre tenían ese entusiasmo y buen carácter que hacían minimizar todo momento angustioso al presentar un proyecto. Juntos seguirán en mi corazón y en todo momento, siempre era pura risa con ustedes, pero eso sí, éramos?? los mas cuerdas. ¡Arriba las Chivas y el América!

## **Y como olvidar a mis mejores amigos.**

**David Rodríguez**  
**Héctor Brosig Rodríguez**  
**Ernesto Arenas Baena**  
**Héctor Elías Ríos Hdz. (nuevamente)**

**(Mazátlan, Sinaloa)**  
**(Monterrey, N.L.)**  
**(Monterrey, N.L.)**  
**(Guadalajara, Jalisco)**

Gracias por su brillante y sincera amistad, forjada desde casi el primer semestre, suerte en todos sus planes y que su vida este siempre llena de triunfos y felicidad. Se lo merecen condenadotes!!. Me invitan a su boda eh?

## **A mis amigos de La Generación GADSIAS,**

### **GRACIAS A DIOS SOMOS I.A.S.**

Porque fueron Ustedes con quienes compartía siempre las clases y las preocupaciones, las alegrías y las tristezas a las que tenemos que hacerles frente todos los estudiantes. Gracias y felicidades a todos.

## DEDICATORIAS ESPECIALES

**A mi novio.**

**Ing. Francisco Javier Correa Quezada.**

A ti, la persona mas importante en mi vida, por ser mi compañero y aliado en las buenas y en las peores, por estar siempre a mi lado y apoyarme en todo momento, cuando por mi mente solo pasaban ideas de rendición, fuiste tú quien me dedicabas tu tiempo y consejos llenos de esperanza e ilusión. Gracias por cuidarme y defenderme, por tenerme siempre paciencia, por escucharme y atender mis problemas. Este triunfo no es solo mío, sino de ambos.

Te Amo.

**Idoliza**

“Aprovechar un buen consejo  
requiere de mas sabiduría que darlo”.

“ El éxito es la recompensa  
concedida a los valientes  
que a pesar del tropiezo  
perseveran”

## **A mis mejores AMIGAS:**

### **Srita. Erika Treviño Torres.**

Son ya tantos años de amistad, que unas cuantas palabras no bastaran para mostrarte lo agradecida que estoy contigo por hacerme participe en esta bella y sincera amistad. Al iniciar este sueño, nunca olvidare que fuiste tu quien me acompañaste a realizar todos los tramites escolares, y ahora que al fin he visto la meta que con tanto sacrificio encamine, quiero compartir contigo la alegría de terminar mi Carrera Profesional. Dios de bendiga, y que siempre estés colmada de dichas y bienestares.

Tu Amiga Idoliza.

### **Srita. Claudia Guadalupe Ortiz Báez.**

Durante tantos años compartimos y enriquecimos una amistad llena de matices, ambas maduramos, así como nuestra amistad. Quiero compartir contigo la dicha de ver mi sueño ingenieril hecho realidad, espero que nunca olvides los momentos que pasamos juntas en la Secundaria, ya que yo siempre los llevare en el corazón, Dios te bendiga y reine tu hogar con amor y felicidad. Felicidades por la nueva etapa de tu vida.

Tu Amiga Idoliza.

"Como Dios no podía estar en todas partes,  
entonces hizo a las Madres".

## **JUSTIFICACION DEL CURSO**

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones. Los recursos humanos con que cuente un país, delinearan su propio futuro. Por lo mismo, no es conveniente dejar a la buena fortuna el incremento de tales recursos, sino que se requiere de una planeada supervisión tendiente a aumentarlos y a aprovecharlos en bien del propio individuo, de la organización donde labore y del país en general. Las organizaciones al establecer influencias reciprocas con el medio en que se encuentran, no pueden substraerse a la necesidad de supervisar y administrar sus Recursos Humanos.

# TEMARIO

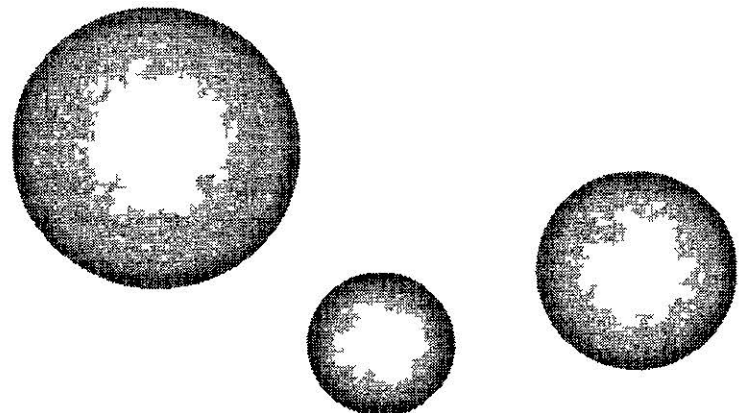
	Pag.
<b>Dedicatorias.</b>	
<b>Justificación del Curso.</b>	
<b>I. El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización.</b>	1
1.- Supervisor.	1
2.- Funciones de supervisión.	5
3.- Actitudes apropiadas de supervisión.	7
<b>II. Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo.</b>	10
1.- Liderazgo.	10
2.- Tipos de liderazgo o Estilos de dirección.	13
a) El autócrata consumado.	14
b) El estilo paternalista.	15
c) El estilo indiferente.	16
d) El estilo demócrata.	16
e) El estilo de rienda suelta o dejar ser.	17
3.- Liderazgo situacional.	18
<b>III.- Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores.</b>	19
1.- Barreras de la comunicación.	21
a) Barreras den el lenguaje.	21
b) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.	22
c) Barreras creadas por el puesto.	23
d) Barreras generadas a través del manejo del tiempo.	23
e) Barreras creadas a través de los espacios.	24
f) Barreras generales.	24
2.- Canales formales e informales de la comunicación.	24

<b>IV.- Selección, orientación y capacitación de empleados.</b>	<b>27</b>
1.- Reclutamiento.	27
- Canales de reclutamiento.	28
2.- Selección.	29
- Proceso de selección.	30
3.- Orientación a nuevos empleados.	35
4.- Capacitación y desarrollo de los nuevos empleados.	37
- Como beneficia la capacitación a las organizaciones.	39
- Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.	39
- Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas.	40

#### **V.- Caso Práctico.**

1.- Introducción.	41
2.- Historia de la Empresa.	42
3.- Caso Práctico.	43
4.- Detección de Problemas.	46
5.- Posibles Soluciones.	47

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



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

Resulta claro y comprensible que la administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier sociedad, organización e incluso cualquier persona, puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los efectos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de esta para alcanzar las metas establecidas.

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva, a lo largo de la vida se observa o se experimentan los efectos de una buena o mala administración.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan, para aplicar con el éxito la administración en diferentes organizaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único, si no se toma en cuenta esto es muy probable que la aplicación de una administración que funciones en un medio ambiente o situación no funciones en otra.

Aprender a aplicar la administración con éxito es cuestión de comprender las habilidades de las personas bajo diversas circunstancias o situaciones y hacer esto exige conocimientos , receptividad un sentido de programación del tiempo, porque sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en practica los cambios es seguro que se presenten los fracasos.

## **1.- Supervisor.**

La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver" , de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores y siempre han simbolizado un papel negativo.



Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus ordenes y tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación, por lo anterior, a continuación se hace referencia tan solo a las que peculiarmente le corresponden en razón de:

- a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente ve que las cosas se hagan bien.
- b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y los empleados. Estando en contacto directo con unos y con otros.
- c) Es el transmisor no solo de las ordenes, información, motivaciones, etc. de la jerarquía superior, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc. de los obreros y empleados. Quizá muchas de las deficiencias y fallas que se encuentran en la organización puedan deberse a la insuficiencia en la preparación, la actuación y el cuidado de los supervisores.

Existe una creencia de que los supervisores son diferentes a las personas a quienes se denominan gerentes, es interesante observar que la literatura actual pretende separar a los administradores por niveles dentro de la organización utilizando títulos como ejecutivo, gerente, administrador, capataz y supervisor, mas sin embargo los intentos de diferenciar los niveles y los papeles administrativos han conducido a considerables malas interpretaciones acerca del proceso administrativo.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su titulo son los administradores y participan en las mismas actividades básicas, en términos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa y son el primer nivel de la escala administrativa. La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, los supervisores son administradores, mas sin embargo a niveles superiores de la organización es frecuente utilizar el titulo de administrador.

La diferencia que existe entre un administrador y un supervisor radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador centra su función no solo hacia las personas, sino también en el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, maquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

Los administradores participan activamente en funciones como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control, en cambio los supervisores pueden participar en muchas o todas estas mismas actividades, sin embargo su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir las metas fijadas por la organización, hacer esto requiere y exige un gran esfuerzo y un grado considerable de capacitación y desarrollo de habilidades. Colocar a un empleado en el puesto de un supervisor sin el beneficio de la capacitación es incitar la ocurrencias de los problemas, asociados con la inhabilidad para manejar la tensión.

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación, además de ser llamados supervisores los empleados que dirigen directamente las actividades del 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 el aspecto mas difícil y complejo dentro de la administración de una organización, ya que enfrenta desafíos intensos y recibe mayor hincapié. Los supervisores ya que sea que trabajen en una fabrica u oficina o sean trabajadores técnicos y manuales son el alcance entre la estructura de la administración y la estructura operativa de cualquier organización.

Para los empleados es común 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.

Cuando los empleados desarrollan actitudes indeseables para otros, eventualmente se presentan algunos defectos adversos sobre la cooperación y la productividad, por lo tanto los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad de la empresa.

Se puede asignar a especialistas y no a supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto necesitamos asignar a supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas, los especialistas pueden tratar con empleados flojos, de mal genio, descuidados y los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana.

En el pasado la función del supervisor era menos compleja pues mantenían la cooperación y productividad a base de mucha autoridad y castigos que se imponían a los empleados por no cumplir con las instrucciones de los supervisores, ellos podían imponer su autoridad a los empleados a la hora que quisieran.

En la actualidad los supervisores obtienen cooperación a través de fuerza indirecta, pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos para elegir. Y en ocasiones se vé frustrado por políticas, reglas o reglamentos que impone el nivel superior.

A pesar de estas limitaciones se espera que el supervisor haga que se realiza el trabajo y se le considera directamente responsable del desempeño de los empleados.

El supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir suspender, despedir temporalmente, recontractar, 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 sean 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 de trabajo.

Es el supervisor no el asesor especialista quien debe contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan.

Debido a que 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.

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados, seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de estos para lograr los objetivos trazados. Y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa.

Por lo tanto los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

## **2.- Funciones de supervisión.**

Se debe colocar a los empleados en puestos de supervisión primordialmente a aquellos que tienen las habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en las actividades de la administración, ya que la principal función de un administrador es crear o ayudar a crear un medio ambiente en donde las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores en calidad de creadores de medio ambiente de trabajo, ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales e informales. Los supervisores son en efecto manipuladores, muchos empleados confunden manipulación con explotación, principalmente cuando se les persuade que hagan algo que no desean hacer y de los cual no obtienen beneficios sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade a que hagan algo que no desean hacer pero que van a obtener beneficios con dicha actividad no sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido. Es muy normal que los empleados tiendan a evitar situaciones, condiciones, actividades y relaciones en las que no obtienen beneficios.

Los supervisores también deben tener habilidades interpersonales, tomando en cuenta que dichas habilidades exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad, saber que motiva a los empleados y hacia que los motiva y de esa manera obtener beneficios para la empresa y para el empleado.

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber qué decir ni cómo decir algo sino decirlo en el momento oportuno.

Deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir el deseo de cooperación.

Deben saber como decirles a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber decirles que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso.

Los supervisores deben ser también comunicadores efectivos ya que continuamente están vendiendo sus ideas a sus superiores, compañeros y empleados. Un requerimiento importante y que con frecuencia pasa por

alto en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores ya que determina las acciones que han de seguirse a futuro.

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija ya que tienen la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos, por lo tanto deben ser capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados.

Se deben permitir a los supervisores participar en el proceso de reclutamiento selección y contratación de personal, puesto que son ellos quienes van a trabajar con los empleados y son ellos quienes conocen las necesidades y habilidades que exige cada puesto.

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 van a supervisar.

Los supervisores son 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 tienen 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 del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- 1.- 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.

- 2.- 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 insumos al nivel superior con respecto a los sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.
- 3.- 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, os consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios.

### **3.- Actitudes apropiadas de supervisión.**

- a) 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,
- b) 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 de simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- c) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que deben hacerse para lograr las metas.
- d) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se debe 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 legítima de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

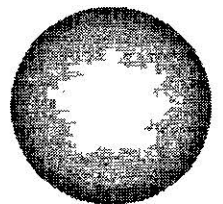
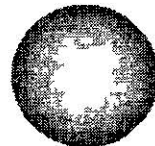
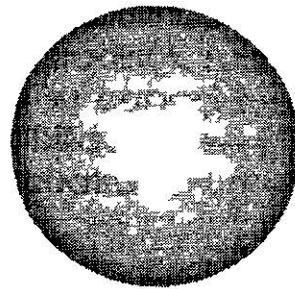
- e) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- f) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo. El reconocimiento, la alabanza, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas sino sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.
- g) 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 de 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 así mismo de las culpas y de los errores de los empleados.
- h) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados. La objetividad y la justicia deben ser considerados a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.
- i) Cuando los empleados necesitan asesorías o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- j) Aunque no siempre es factible, los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible, se deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible, se deben considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuánta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.
- k) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados ya que actualmente vivimos una época en la que todas las personas son sensibles en cuanto a sus derechos civiles y laborales,

aunque para efectos de conducta el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

- l) 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: " has lo que yo hago, que es lo mismo que digo" .
- m) 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 los 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.
- n) 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 no es mala en si misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.
- o) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentran 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.
- p) 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.
- q) Como personas de integridad moral los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados, ningún líder puede durar a largo plazo si otros no confían en su palabra.
- r) Los supervisores deben de mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalia.



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



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

### **1.- Liderazgo.**

En este punto analizaremos el concepto liderazgo desde perspectivas amplias que puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de los individuos que dentro de las organizaciones se desenvuelven como supervisores de personal.

Si el liderazgo existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas, que de no resolverse conducen a un eventual caos.

Cuando esta presente el liderazgo se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un mínimo de problemas.

La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales representa lo opuesto a la autoridad racional, aquí el supervisor posee ciertas cualidades personales, las cuales lo colocan por arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en 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 adaptativo en la relación al carácter organizacional de la empresa.

Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otros lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente en todo con base en la confianza que les infunda y su habilidad para persuadirlos. Todo grupo de personas que tienen un desempeño cercano a su capacidad total tienen como cabeza alguna persona que posee habilidades en el arte de dirigir, esta habilidad parece estar compuesta de cuatro componente principales.

**1.- La autoridad o poder de líder.**

La cual se refiere a la capacidad de un individuo o grupo de individuos para inducir e influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

**2.- La habilidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en situaciones y momentos distintos.**

Se refiere a una comprensión fundamental de las personas.

**3.- La habilidad para actuar en forma tal que se propicie un clima que responda a las motivaciones y las fomente.**

Se refiere a la habilidad de inspirar a los seguidores para que se apliquen toda su capacidad en un proyecto.

**4.- Estilo de líder.**

Se refiere al estilo de líder y al clima que este produce.

Algunas características del líder pueden ser:

- a) Personalidad bien adaptada: estabilidad, seguridad y sano equilibrio personal, para no dejarse arrastrar por sus emociones.
- b) Respeto e interés básico por los demás: comprensión hacia los miembros del grupo.
- c) Sensibilidad para las corrientes y tendencias de grupo: capacidad de percibir el fondo de las cuestiones.
- d) Conocimientos: preparación profunda de los aspectos sobresalientes y capacidad para conceptualizar el total de información, proveniente de especialistas.
- e) Facilidad para expresa verbalmente las ideas del grupo: capacidad de percibir el fondo de las cuestiones.
- f) Moderación: Auto dominio.
- g) Vitalidad: energía que mueve a la acción.
- h) Sensatez: capacidad de evaluar para mantener en equilibrio riesgo y beneficio.

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr los puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones creándolos o por medio de un sistema de sucesión.

A largo plazo los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación pueden lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria, pero por lo general en la actualidad es preferible asegurar 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 LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.**

A ninguna persona le gusta ser tratada igual que otras, lo que deseen es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos, y puesto que las personas desean ser tratadas de 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 ya que 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.

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

Los estilos de liderazgo que los administradores han practicado durante los últimos años han ido cambiando desde el líder altamente autoritario hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Debe quedar claro que en el estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados participan activamente en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae sobre el

supervisor debido a que es el quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

Los estilo de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta altamente participativos son debidos principalmente a:

- a) Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
- b) La legislación que protege los derechos de los trabajadores, por ejemplo las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientales de trabajo y practicas justas de empleo.
- c) Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- d) Competencia nacional y extranjera.
- e) Disminución de los márgenes de utilidad.
- f) Los sindicatos y su poder.
- g) Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- h) Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

A futuro estos factores continuaran ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

## **2.- Tipos de liderazgo o Estilos de dirección.**

Existen tres tipos de fuentes de autoridad en las organizaciones que todo supervisor efectivo debe reconocer y desarrollar y que son las siguientes:

## **I.- 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 elevados a 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 derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

En tal forma este puesto puede cambiar, sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de autoridad formal, a menos que la estructura de la organización sea cambiada. esta autoridad proviene del puesto y no de la persona.

## **II.- Liderazgo.**

Autoridad basada en fundamentos carismáticos personales y representa lo opuesto a la autoridad racional. Es la capacidad que tiene una persona para lograr que otros lo sigan para llevar a cabo determinados objetivos, los líderes son elementos activos de la organización no son nominados, seleccionados, o elegidos, sino por lo contrario son aceptados y seguidos.

## **III.- Autoridad profesional.**

Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe poseer. Los subordinados esperan que el supervisor sea capaz de resolver dudas y los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas, un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Las formas de dirigir a un grupo mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración son las siguientes:

### **a) El autócrata consumado.**

Para dirigir al grupo se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Supone que necesita forzar a la gente para hacer lo que no desean: trabajar.

"es necesario darles ordenes todo el día, mostrándoles quien es el jefe."

Siente el trabajo como un castigo tanto para él como para los empleados y piensa: "la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido "

Este tipo de supervisores no prepara ni capacita a su gente, porque confunde el dar instrucciones con capacitar.

Posible reacciones del grupo:

- a) Sumisión y resentimiento.
- b) Aceptación mínima de responsabilidad.
- c) Irritabilidad.
- d) La gran satisfacción de " hacer tonto" al supervisor.

#### **b) El estilo paternalista.**

Llamado así ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con lo que lo hace con su familia.

Se le ha llamado también "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su efecto sino que trata de "manejar" a la gente a fin de que hagan solo lo que él quiere y como él quiere, "por la buena".

Despierta afecto y simpatía, con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. El supervisor paternalista trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le considera pseudodemocrata porque reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice la "ultima palabra".

Posible reacciones del grupo:

- a) La mayoría siente simpatía por el supervisor pero algunos detectan sus verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- c) Se registra sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

### **c) El estilo indiferente.**

En los dos estilos anteriores de supervisión se tiende a hacer irresponsable al empleado. El supervisor indiferente no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo y cada vez que puede "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo:

- a) La moral de trabajo y la productividad están al mínimo.
- b) Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- d) Nadie sabe que hacer ni que esperar.

### **d) El estilo demócrata.**

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 que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con un manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

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

Proporciona a sus empleados los medios para que puedan mejorar, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus empleados quieran conocer sus problemas, aumentando las responsabilidades de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad.
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.



- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones.

### **e) El estilo de rienda suelta o dejar ser.**

El estilo déjalo ser no significa ausencia total de autoridad, por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo sus subordinados están "libres" de alcanzar esos objetivos de la manera que crean más conveniente.

### **3.- Liderazgo situacional.**

En realidad el supervisor debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se les presenten en un momento dado.

Por ejemplo hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción, un empleado agresivo y hostil marchará mejor bajo las ordenes de un líder autocrático.

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

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, dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus empleados es mandándolos de una manera arrogante.

Características de un supervisor efectivo:

- a) Enseña y aconseja.
- b) Depende de la confianza y buena voluntad.
- c) Inspira entusiasmo.
- d) Dice "nosotros y ustedes".
- e) Resuelve el problema.
- f) Consulta y busca asesoramiento.
- g) Convierte el trabajo en placer.
- h) Inspira el esfuerzo del grupo.

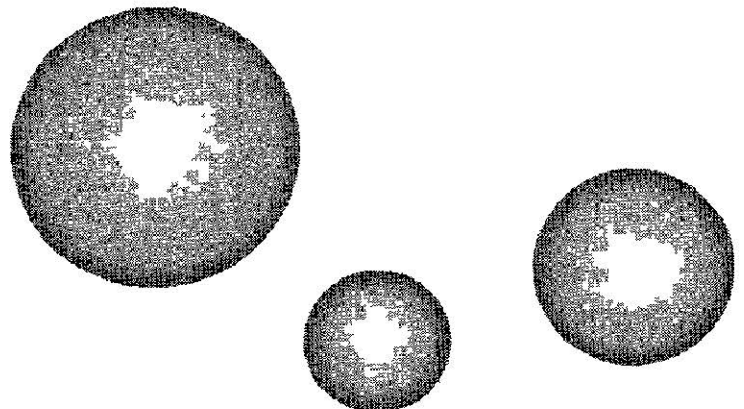
- i) Solicita la colaboración del grupo.
- j) Dice "vamos a hacer esto".

Y por ultimo una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo es reconocer que seria 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 que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan siempre en el lugar d trabajo, porque este no solo aumentará el rendimiento de la empresa sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

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", basándose en este principio nos damos cuenta que a los seres humanos no solo les importan remuneraciones materiales, sino también incentivos no materiales que los hagan grandes en el medio social en el que se desenvuelven.

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



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

La comunicación esta implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, la comunicación que tiene muchas fuentes y se transmite de diferentes maneras, con frecuencia no produce los resultados que se esperan o se pretenden.

Los seres humanos son criaturas sociables y por lo tanto, necesitan comunicarse para poder interactuar entre ellos, en la vida diaria cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerables en la comunicación.

Muchos de los problemas que enfrentan las organizaciones y los administradores mismos se debe a una mala comunicación en cualquier puesto formal e informal de liderazgo es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores. La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que a las personas que se les transmita la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende. Los supervisores que no se comunican con efectividad, eventualmente pierden contacto con otros.

La mayoría de los supervisores deben realizar un esfuerzo sincero para comunicarse con sus empleados, compañeros y supervisores y lo deben hacer debido a que hay que reconocer que sin el continuo movimiento de información, los problemas resultantes impedirán el logro de los objetivos. Sin embargo muchos supervisores se frustran debido a que los problemas de comunicación no funcionan en la practica con la eficacia con que lo hacen en la teoría.

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 del receptor cuando los escuchan.

La comunicación requiere:

- a) Establecer y diseminar.
- b) Elaborar planes para su logro.
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma mas efectiva y eficiente.
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.

- e) Dirigir, conducir , motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir .
- f) Controlar el desempeño.

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro es el canal informal comúnmente conocido como chismes.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con líneas establecidas de autoridad, o sobre la base de relaciones de procedimientos establecidos. Un supervisor que proporciona instrucciones a un empleado esta llevando a cabo una comunicación formal basada en líneas de autoridad.

La comunicación informal tiene lugar entre amigos y compañeros cuya relación es independiente de la autoridad y de las funciones de trabajo, se ha desarrollado a partir de relaciones interpersonales, en los cuales los participantes encuentran armonía y satisfacción.

### **Elementos de la comunicación.**

- Emisor.
- Receptor.
- Mensaje.
- Canal.
- Retroalimentación.

La comunicación es un proceso muy complicado y comprende las siguientes facetas:

Primero se origina una idea con el propósito de comunicarla a otros, el originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual, directa o indirectamente al receptor que se pretende reciba la comunicación quien después de recibirla la codifica y actúa de acuerdo a ella.

El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación, en donde el emisor es capaz de determinar si se recibe o no la comunicación, si se interpreto y si se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o se deseaba.

En las organizaciones efectivas la comunicación fluye en diversas direcciones:

- a) Descendente.
- b) Ascendente.
- c) Cruzada.

La comunicación descendente fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores dentro de la jerarquía de la organización.

Cinco tipos básicos de comunicación de superiores a subordinados:

- a) Instrucción para el manejo de tareas.
- b) Información para comprender las relaciones de las tareas.
- c) Procedimientos e información sobre prácticas de la empresa.
- d) Retroalimentación acerca del desempeño de subordinados .
- e) Información acerca de las metas de la empresa.

La comunicación ascendente pasa de subordinados a superiores y continua ascendiendo por la jerarquía de la organización. La administración superior necesita conocer en forma explícita datos acerca del desempeño de la producción, información sobre mercadotecnia que piensan los empleados de nivel inferior.

La comunicación cruzada influye el flujo horizontal de la información con personas de niveles similares dentro de la organización y el flujo diagonal con personas de diferentes niveles que no tiene relaciones directas de dependencia.

## **1.- Barreras de la comunicación.**

Existen numerosas razones por las que las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva, considerando que existen infinidad de tipos de barreras dentro de la comunicación analizaremos las principales.

### **a) Barreras en el lenguaje.**

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y este puede ser hablado o escrito. Aun cuando las personas

hablan el mismo idioma, el significado de las palabras pueden variar ampliamente.

Los anuncios por ejemplo utilizan con habilidad el lenguaje para crear ciertas imágenes e impresiones que pueden ser exactas o inexactas con relación al producto o servicio que se promueve.

Se aprende a utilizar el lenguaje al principio de la existencia, conforme se cambia la capacidad para utilizarlo, la educación, la influencia de compañeros y del hogar, la exposición, la experiencia y la aplicación afectan el uso del lenguaje.

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

Por lo general las empresas están compuestas por personas que difieren considerable en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesionales. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea única.

El lenguaje cumple con las siguientes funciones:

- Afirmación del yo: al hablar ratificamos nuestra existencia activa en el medio que nos rodea.
- Construcción de un mundo: al comunicarnos detonamos todo un conjunto de creencias y hábitos que denuncia nuestro ámbito personal.
- Participación en tareas comunes: el habla finca las bases del mutuo entendimiento, lo que hace posible las tareas comunes.

## **b) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.**

Todas las personas tiene prejuicios y predilecciones, todas tienen a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros con base en un factor o en una combinación de ambos.

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

No es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones, esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción e interpretación de la formación, así como también las acciones o reacciones que estas provocan.

Además de los prejuicios y predilecciones generales, las personas tienen otras de tipo situacional. Como todo el mundo sabe vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos a el, en otras palabras podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran mas que su validez.

### **c) Barreras creadas por el puesto.**

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

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa.

### **d) Barreras generadas a través del manejo del tiempo.**

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad. Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía.

Es mas frecuente que sea necesario que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y con ello que se pueda actuar de acuerdo a ella.

Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.



### **e) Barreras creadas a través de los espacios.**

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

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio que se asigna. No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, sin embargo una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensivas.

### **f) Barreras generales.**

- Fallas de la comprensión de los motivos personales.
- Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- Sentimientos de prepotencia.
- Superioridad o inferioridad percibida.
- Protección del mismo prestigio.
- Actualizaciones inapropiadas.
- Ruido, distracciones y falta de privacidad.
- Agenda o mensajes ocultos.
- Falta de claridad en intención y significado.
- Malos hábitos de atención.
- Decir la verdad a medias.

## **2.- Canales formales e informales de la comunicación.**

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y otro el canal informal comúnmente conocido como chismes.

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, practicas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos es fácil identificar estos canales a partir de los canales

formales de autoridad y responsabilidad como son: organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienen 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.

Una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre, 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 forma apropiada.

### **Canales informales de comunicación.**

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

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos. La información que se mueve a través de los rumores tiende a ser parcialmente correcta, ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

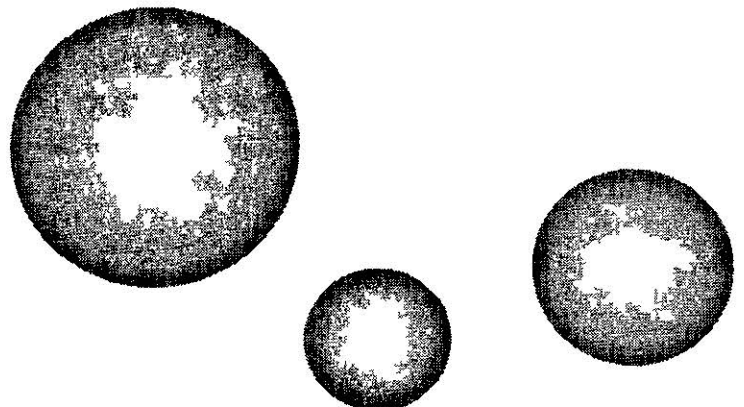
Si los supervisores mantienen constantes las relaciones de confianza con sus empleados y en especial con los líderes de grupos informales estarán en posición de manejar con facilidad a los empleados que intentan ganar políticamente a su costo.

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.

## **Pautas para la recepción adecuada de un mensaje.**

1. Ceda la palabra, usted no podrá escuchar si continua hablando.
2. Haga que su interlocutor se sienta cómodo y agusto.
3. Muestre su intención de escuchar atentamente.
4. Evite factores que provoquen distracciones como el teléfono
5. Haga cuanto le sea posible para ver la situación desde el punto de vista de la persona con quien dialoga.
6. Sea paciente, guarde la calma.
7. Evite las discusiones acaloradas. hasta en las cosas que usted crea ganar habrá perdido en realidad.
8. Formule preguntas. Es una manera de mostrar interés y de alentar el suministro de respuestas.
9. Recuerde durante todo momento que si la naturaleza doto al ser humano con dos orejas y una sola lengua... "Siempre será sabio escuchar durante dos terceras partes del tiempo".

**SELECCION, ORIENTACION Y  
CAPACITACION DE  
EMPLEADOS**



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

### **1.- Reclutamiento.**

Antecede a la selección de personal el proceso de reclutamiento de personal, el cual consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

Entiéndase por vacante a la disponibilidad de una tarea a realizar o un puesto a desempeñar, debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que la venía desempeñando.

Estas vacantes pueden ser por:

1. Enfermedad.
2. Despido.
3. Vacaciones.
4. Renuncia.
5. Incapacidad.
6. Muerte.
7. Ascenso.
8. Rotación.
9. Traslado.

Antes de proceder a cubrir una vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible solicitar que se cubra ese puesto.

El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda de los candidatos termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, de esta manera se obtiene un conjunto de solicitantes del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados.

La descripción del puesto es una gran ayuda para el reclutamiento, la cual es un escrito que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

## **CANALES DE RECLUTAMIENTO.**

Son cuidados como canales de reclutamiento los métodos o formas de identificar a candidatos y pueden ser:

- a) Candidatos espontáneos: los candidatos espontáneos se presentan en la oficina del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideren de interés se archivan hasta que se presente una vacante o hasta que transcurra demasiado tiempo para que se le considere válida.
- b) Recomendaciones de los empleados de la empresa: es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas, en primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca otros técnicos y científicos difíciles de localizar, en segundo lugar los empleados que llegan a la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades quienes posteriormente mostraran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente éstos candidatos desearan desempeñarse a fondo para corresponder al amigo que los recomendó.
- c) Anuncios en la prensa: los periódicos y en algunos casos algunas revistas ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llamar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o de los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.
- d) Agencias de empleo: estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato, una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo en algunos casos el equivalente 10% del ingreso anual del empleado.
- e) Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: estas compañías contratan solamente a recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante, algunas compañías se especializan en buscar personal ejecutivo, otras lo hacen en identificar técnicos y científicos.

- f) Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario.
- g) Asociaciones profesionales: éstas asociaciones promueven el empleo entre sus afiliados, algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.
- h) Sindicatos: es practica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, etc. En algunos casos resultaría indispensable contar con asistencia legal.
- i) Agencias de suministro de personal temporal: estas compañías operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante temporal, una ventaja es que suministra personal con mucha rapidez.

## **2.- Selección.**

Una vez que se dispone de un grupo ideoneo de solicitantes, obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da el inicio al proceso de selección. esta fase implica una serie de pasas que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consumen cierto tiempo. Estos pasos suelen resultar irritantes tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de departamentos que tienen las vacantes.

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores no participan o tienen muy poca participación en el proceso de selección de personal, mas sin embargo es importante mencionar que los especialistas no siempre tienen un conocimiento suficiente acerca del trabajo para el cual se les pide obtener empleados.

En cambio los supervisores saben mas acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitante, aunque pueden no tener la misma experiencia y capacitación que los

especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección de personal.

Es conveniente hablar de tres principios fundamentales de la selección de personal, los cuales son:

- a) Colocación: si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto para otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma, se procederá a la colocación.
- b) Orientación: en dado caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implicará un intercambio de información entre diversas organizaciones.
- c) Ética profesional: es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente en la vida de otras personas.

## **PROCESO DE SELECCION.**

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Los pasos de la selección son los siguientes:

### Paso 1.- Recepción preliminar de solicitudes.

Se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización desde ese momento, muchos solicitantes valiosos pueden sentirse desalentados sin no se les atiende bien desde el principio.

Durante la entrevista preliminar se obtiene información sobre el candidato así como también una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo, los



pasos siguientes del proceso de selección consiste en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud.

### Paso 2.- Pruebas de idoneidad.

En esta etapa del proceso se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con sus requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, estas herramientas contribuyen en la selección de personal.

Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras en ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño en una función o con otros aspectos relevantes, entre mas alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño en una función, mas efectiva será la prueba como instrumento de selección.

### Paso 3.- Entrevista de selección.

Consiste en una platica formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo el responder a dos preguntas generales que son:

¿puede el candidato desempeñar el puesto?

¿cómo se compara en relación con otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como la de empleados calificados, profesionales, gerenciales y directivo. Permiten la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen acerca del solicitante y éste obtiene información acerca de la organización.

Agunos tipos de entrevistas son:

- a) Entrevista no estructurada.- útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o también cuando se le explica porque no se le contratará. Existe un mínimo numero de preguntas planeadas.
- b) Entrevista estructurada.- útil para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes, esta entrevista se

basa en una lista de preguntas preparadas con anterioridad las cuales serán formuladas a todo solicitante.

- c) Entrevista mixta.- es una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas y es probablemente la técnica mas utilizada. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos y la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Etapas de una entrevista común de selección.

- 1.- Preparación del entrevistador.
- 2.- Creación de ambiente de confianza.
- 3.- Intercambio de información.
- 4.- Terminación.
- 5.- Evaluación.

#### Paso 4.- Verificación y referencias.

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias para responder a preguntas como: ¿Que tipo de persona es el solicitante?, ¿es confiable la información que proporciono?. Las referencias personales las proporcionan familiares y amigos, en cambio las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

#### Paso 5.- Examen medico.

El examen medico de admisión tiene gran importancia en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud del personal que se va a contratar, para evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaria de Trabajo y dicen:

Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar exámenes de admisión y periódicos a sus trabajadores..."

Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el medico solicite".

Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro medico y será legalizado por la autoridad".

La realización del examen es financiada por la organización y deberá ser llevada a efecto por un medico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el trabajador.

En el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen medico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo es necesario para evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del rendimiento del trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad de la producción.
- Mas elevados niveles de costo.

### Paso 6.- Estudio socioeconómico.

Esta investigación debe cubrir cuatro áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo mas detalladamente posible, la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información, proporcionada en la entrevista y en el proceso de selección, así como investigar sus condiciones actuales de vida.
- d) Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasantes, intereses, etc.

### Paso 7.- Entrevista con el supervisor.

En la mayoría de las empresas modernas el supervisor inmediato es quien tiene la responsabilidad de decidir si se contrata o no a los nuevos empleados. El es la persona mas indicada para evaluar algunos aspectos del solicitante especialmente habilidades y conocimientos técnicos.

El papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal mas idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos al que han obtenido alta puntuación.

### Paso 8.- Descripción realista del puesto.

La entrevista con el supervisor se complementa con una descripción realista y detallado del puesto y del entorno en el que se va a trabajar y permite al solicitante que comprenda el tipo de decisión que adopta al aceptar. Se describen derechos y obligaciones del trabajador. Para evitar la reacción de "ustedes nunca me lo dijeron".

## Paso 9.- Decisión de contratar.

Es el fin del proceso de selección, ésta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados ya ese el grupo de personas representa una inversión de tiempo y evaluaciones del cual puede surgir un candidato idóneo para otro puesto en la misma organizaron.

Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

### **3.- Orientación a nuevos empleados.**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización es necesario no perder de vista que una nueva personalidad se va a integrar a ella y que de pronto ese trabajador se va a ver dentro de un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo eso puede afectar negativamente su desempeño así como su satisfacción.

Es por eso que la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyos objetivos sean que el individuo se integre en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo, y a la organización en general.

En estos programas se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus puestos y son factores importantes de la motivación, porque para que ésta ocurra, el empleado debe creer que el esfuerzo producirá recompensas, y es mediante la inducción y la capacitación, que se les proporciona el conocimiento y experiencia para desempeñar sus tareas y obtener recompensas.

## **Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación.**

### a) Temas de la organización global.

- \* Historia de la compañía.
- \* Estructura de la compañía.
- \* Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
- \* Estructura de edificios e instalaciones.
- \* Periodo de prueba.
- \* Normas de seguridad.
- \* Línea de productos o servicios.
- \* Descripción del proceso de producción.
- \* Políticas y normas.
- \* Manual del empleado.

### b) Prestaciones y servicios al personal.

- \* Política salarial y de compensación.
- \* Vacaciones.
- \* Capacitación y desarrollo.
- \* Asesoría profesional.
- \* Seguros individuales y/o de grupo.
- \* Programas de jubilación.
- \* Servicios médicos especiales.
- \* Servicios de cafetería y restaurante.

### c) Prestaciones.

- \* Al supervisor.
- \* A los capacitadores.
- \* A los compañeros de trabajo.
- \* A los subordinados.

### d) Funciones y deberes específicos.

- \* Ubicación del puesto de trabajo.
- \* Labores a cargo del empleado.
- \* Normas específicas de seguridad.
- \* Descripción del puesto.
- \* Objetivo del puesto.
- \* Relación con otros puestos.

#### **4.- Capacitación y desarrollo de los nuevos empleados.**

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en disposición de desempeñarse satisfactoriamente, por lo tanto es preciso entrenarlos en labores que se espera que lleven a cabo.

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñarse en su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. La capacitación es el proceso de enseñar al empleado las habilidades básicas para poder desempeñarse en su nuevo trabajo.

El proceso básico de la capacitación consiste en:

- a) Determinar si existe alguna deficiencia en el desempeño que pueda corregirse mediante la capacitación.
- b) Una vez determinado lo anterior se fijan objetivos de capacitación y es donde en términos medibles y observables el rendimiento que se espera de los empleados que serán capacitados.
- c) Se escogen las técnicas a seguir en la capacitación y se llevan a cabo.
- d) Finalmente evalúan los desempeños antes y después de la capacitación, y de esta manera se evalúa la eficacia del programa.

#### **Técnicas de capacitación.**

a) Capacitación en el puesto.- Se imparte durante las horas de trabajo, se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor, o un compañero de trabajo.

En éste tipo de instrucción se distinguen varias etapas. En primer lugar se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar, enseguida se pide a el individuo en capacitación que imite el modelo.

2. Rotación de puestos.- Se imparte a fin de proporcionar a los empleados experiencia en varios puestos, además de proporcionar variedad en la labor diaria esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones, ausencias, etc.
3. Relación experto-aprendiz.- En esta técnica se establece una relación entre un maestro y un aprendiz. Esta relación tiene grandes niveles de participación y transferencia de trabajo.
4. Conferencias, videos y películas.- Tienden a depender mas de la comunicación y menos de la participación activa o de la imitación. Las conferencias permiten economías de tiempo así como de recursos, los otros métodos podrían requerir lapsos de preparación mas amplios y presupuestos mas considerables.
5. Simulación de condiciones reales.- A fin de evitar que la capacitación interfiera con las operaciones normales de la empresa se utilizan instalaciones que simulan condiciones reales de trabajo.
6. Actuación o sociodrama.- Esta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades, se pide a un empleado que desempeñe el papel de otro de los empleados incluso a sus superiores, y es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los beneficios que se consiguen con esta técnica es que cada uno consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros.

### **Efectos de la capacitación que deben evaluarse.**

Existe cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que deben evaluarse y son:

- 1.- Reacción: Primero se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa ¿Les gusto?, ¿Piensan que es valioso?
- 2.- Aprendizaje: Es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
- 3.- Conducta: Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambio a partir del programa de capacitación.



4.- **Resultados:** Lo ultimo es preguntar que resultados finales se obtuvieron en términos de los objetivos de la capacitación previamente fijados como:

¿Descendió el numero de quejas de los clientes respecto a los empleados?

¿Mejoro la tasa de rechazo?, ¿Bajo el costo de los desperdicios? y

¿Se cumple ahora con las metas de producción?.

### **Como beneficia la capacitación a las organizaciones.**

- \* Conduce a rentabilidad mas alta y a actitudes mas positivas.
- \* Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- \* Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- \* Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- \* Crea mejor imagen.
- \* Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- \* Mejora la relación jefes-subordinados.
- \* Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- \* Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- \* Reduce la tensión y permite el manejo de áreas en conflicto.
- \* Se promueve la comunicación a toda la organización .
- \* Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- \* Ayuda a mantener bajos los costos en-muchas áreas.

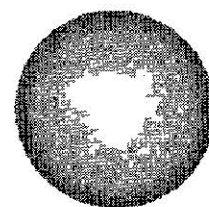
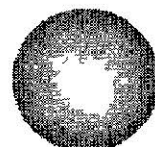
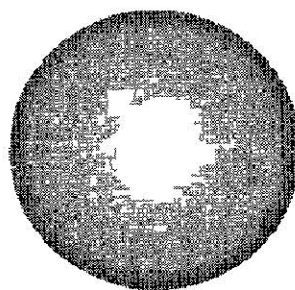
### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.**

- \* Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- \* Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- \* Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- \* Hace viables las políticas de la organización.
- \* Alienta la cohesión de los grupos.
- \* Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- \* Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

## **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.**

- \* Mejora la comunicación entre grupos de individuos.
- \* Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- \* Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- \* Hace viables las políticas de la organización.
- \* Alienta la cohesión de los grupos.
- \* Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- \* Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

CRISER S.A. DE C.V.



## INTRODUCCIÓN

Durante toda mi carrera me he inclinado siempre hacia el ramo de Recursos Humanos, me gusta convivir con la gente y estar al tanto de sus requerimientos y necesidades, en lo personal una empresa que no administre a sus trabajadores de todos los niveles, nunca llegara a sobresalir y difícilmente podrá sostenerse en el mercado llevando un nombre muy alto. El supervisor ha sido definido por los textos como " Aquel que tiene personas bajo sus ordenes teniendo que aplicar las reglas y/o políticas sobre dirección o mando y llevar a cabo una coordinación entre trabajadores y gerencia". Un supervisor es algo mas que un intermediario entre los jefes y los trabajadores, su carácter y cualidades lo hacen ser la persona cuyo papel es el eje de las buenas relaciones humanas y por consiguiente de el mantenimiento exitoso de una empresa.

## HISTORIA DE LA EMPRESA

**CRISER**, S.A. de C.V. es fundada el 15 de Junio de 1982, su dueño y Director General el Ing. Sergio Rovira, tras haber trabajado anteriormente en una empresa dedicada a comercializar productos de plástico, decide enfrentarse a la aventura de su propia vida empresarial.

Siendo el giro principal de **CRISER** algunos aditamentos de plástico internos y externos para lavadoras, inicia con una sola maquina extrusora maquinándole a Confad Mabe Monterrey perfiles de las tapas para las finas de lavado y secado en las lavadoras combo. El Ing. Rovira estaba auxiliado directamente por el Gerente de Planta, su yerno el Ing. Juan José García, egresado del Tecnológico de Monterrey de la Carrera Mecánico Administrador.

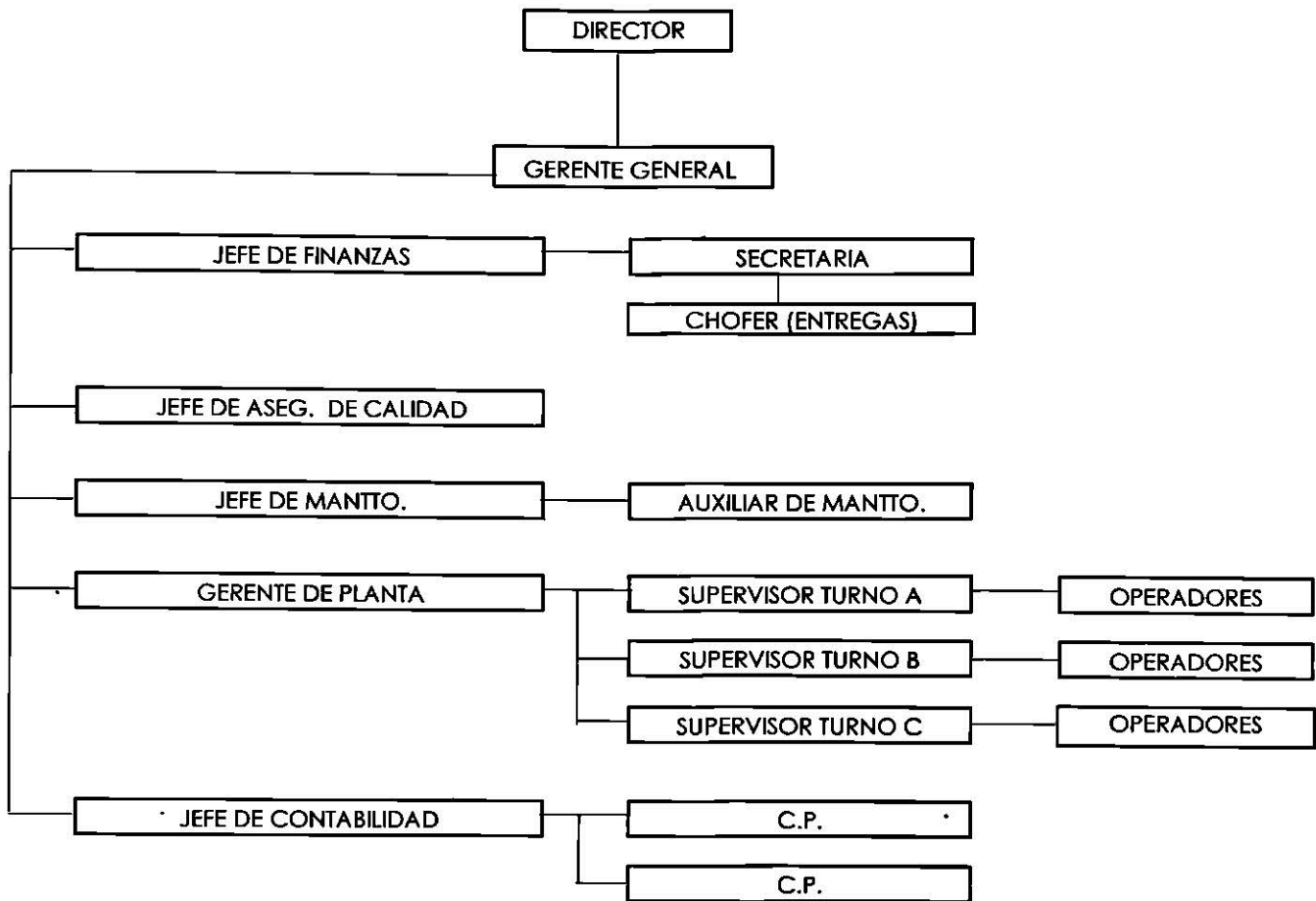
Quince años de esfuerzos y perseverancia le tomo a **CRISER** tener un lugar en el mercado no solo regiomontano, sino nacional, dos maquinas extrusoras, dos inyectoras, una cortadora y dos soldadoras fueron el total de maquinaria que se tuvo que adquirir para cumplir con la demanda de sus clientes, **CRISER** ganaba terreno día con día y la planta original tuvo que ser reinstalada en un local mas grande y el Ing. García tuvo que asistir a innumerables cursos y seminarios sobre plástico, hasta convertirse en la persona con mas conocimientos en procesos de extrusión, inyección y soldadura de plástico en Monterrey.

Los clientes de **CRISER** son empresas de lavadoras de alto renombre: Crolls de Puebla, Vitromatic, FADSA, Mabe, Hoover, Koblenz, Mabe Saltillo, etc., las relaciones empresariales del Ing. Rovira con ellos eran impecables, con toda esa firmeza y conocimientos, siempre encontraba la mejor manera para tener complacidos a sus clientes.

Hasta hoy en día **CRISER** tiene jornadas de trabajo de ocho horas por turno, teniendo tres turnos al día y contando con un total de treinta trabajadores de planta, además de el Gerente de Planta, **CRISER** cuenta con una oficina de contabilidad en cuyo mando se encuentra el Contador Publico Federico Garza y dos contadores para su auxilio, también hay una oficina de finanzas cuya coordinación es de la Lic. Laura Rovira, hija del Ing. Sergio y una Secretaria general. **CRISER** cuenta con un Ingeniero encargado del Aseguramiento de la Calidad, cuya función es asegurar y controlar la calidad de cada producto que se manufactura en la planta. También se tiene a un Jefe de Mantenimiento, el Ing. Salvador Castillo, que teniendo a su cargo a un auxiliara se encargan de dar mantenimiento preventivo y correctivo a todo **CRISER**.

## CASO PRACTICO

El Organigrama de **CRISER S.A.** de C.V. es el siguiente



En base a esta referencia de puestos se presenta el desarrollo del caso.

Ya son varios años difíciles para el Ing. Juan García, la carga de trabajo con la que cuenta es muy pesada, él es encargado de llevar adelante la planta, la producción, el abastecimiento de materia prima, además de el desarrollo y estudio de nuevos productos, es decir ingeniería. Sobre él pesan grandes responsabilidades, **CRISER**, tiene que ser competente y cuidadoso para no quedar fuera del mercado, sobre todo ahora, que cuenta con buenos clientes. Continuamente el Ing. García se siente cansado y estresado, mas su sentido de responsabilidad y lealtad lo hacen dedicarle mas del 100% a la empresa, de la cual en ocasiones, solo se obtienen utilidades que solo llegan a un margen nivelado, es decir, no pierde, pero tampoco gana.

El Gerente de Planta, el Sr. Mario Martínez, persona con innumerables conocimientos en extrusión de plástico, es casi venerado por los operadores, tiene el carácter y firmeza necesaria para que **CRISER** camine, en su trabajo en ocasiones, hace funciones de Recursos Humanos, él esta siempre entre gerencia y planta, a todos los operadores les a inculcado el sentido de responsabilidad, se ha ganado la confianza de los mismos, ya que su comportamiento es intachable dentro y fuera de la planta.

Los nuevos productos aumentan, el Depto. de Calidad se llena de pendientes, tiene tanto trabajo en oficina, al diseñar y perfeccionar cada dibujo de las partes, realizar el FPA para cada modelo, hacer las pruebas de dureza, vida, viscosidad de los productos, etc., que en ocasiones descuida la calidad de los productos terminados. La revisión que da a los productos terminados no es realizada como debe de ser, es austera, y las pérdidas por lo mismo hacienden a casi \$15,000.00 al mes.

El servicio de las entregas a los clientes no son programadas por parte de **CRISER**, la Secretaria de general, quien es la responsable, desconoce al 100% la palabra "justo a tiempo", el chofer no se da abasto ya que no solo atiende las entregas, sino también realiza las vueltas de todo los departamentos, ir al bancó, cobranzas, etc. Los clientes no gozan de prioridades, por lo que sus entregas son retrasadas siempre.

Los supervisores son operadores a los cuales se les ascendió de puesto y sueldo tomando en cuenta su antigüedad, pero todos ellos desconocen los fundamentos teóricos de un líder, un guía y de un supervisor, ellos no tienen estudios, solo hasta la secundaria, por lo que, de nos ser por el Sr. Martínez ninguno hubiera podido con la responsabilidad del grupo.

La producción y las materias primas viven al día, no hay programas de fabricación para las extrusoras, inyectoras y soldadoras, se trabaja siempre con prisas, las corridas se hacen incompletas por termino de material y/o pigmento. Al no medirse la facturación en el mes, tampoco se miden los gastos, por lo que al cierre de mes, los numeros que **CRISER** arroja como resultados, no convencen al Ing. Rovira.

Ni la experiencia del Ing. García, la mano dura del Ing. Rovira, ni el colmillo del Sr. Martínez pueden enderezar esta situación. Como es de esperarse toda la carga cae en el Ing. García, ya que el Ing. Rovira exige resultados y el Sr. Martínez le solicita los recursos necesarios para la nivelación de **CRISER**. Por todos lados exigen: Clientes, Proveedores, Pedidos, Entregas, Mantenimiento, Calidad, Operadores, todo se deja ver mas difícil de lo que se piensa. Se tiene que hacer algo inmediatamente, las presiones son demasiadas. Mabe Mty. ha empezado a ver nuevas opciones de proveedores,

ya tiene en la mira a un proveedor de la Ciudad de México (Plásticos AYMSA) el cual puede desarrollar y posteriormente fabricar y surtir la mayoría de los perfiles que **CRISER** vende a Mabe.



## DETECCION DE PROBLEMAS

- 1.- A pesar de que **CRISER** cuenta con gente capaz e inteligente, al dejar de ser una microempresa y convertirse en una empresa mediana y contar con el apoyo de accionistas, esta no cuenta con la definición de un Departamento de Recursos Humanos.
- 2.- El no tener una motivación después de una temporada dura de trabajo y jornadas pesadas, se proyecta en una falta de interés en el trabajo por parte de los operadores, y el único que se preocupa es el Sr. Martínez, mientras que Gerencia y Dirección no prestan atención a los operadores, solo les exige.
- 3.- Falta de capacitación para los Supervisores.
- 4.- La carga de trabajo excesiva para algunos puestos, como el del Gerente General y Gerente de Planta.
- 5.- El Departamento de Calidad no cuenta con la gente necesaria para verificar cada producto y materia prima.
- 6.- Falta un control en la producción, que se ve reflejada en la compra de materia prima y ventas.
- 7.- Mabe Monterrey, el cliente mas pesado para **CRISER** (ya que el 60% de sus ventas), ha empezado a ver a un nuevo proveedor.
- 8.- No se cuenta con una persona cuyo trabajo sea el de buscar siempre la mejora en el trato al cliente.

## CONCLUSION.

**CRISER** tiene problemas por que no ha administrado sus Recursos Humanos de manera conveniente y al no poder controlarlos, nunca podrá obtener un mejor provecho de sus recursos materiales, técnicos y económicos.

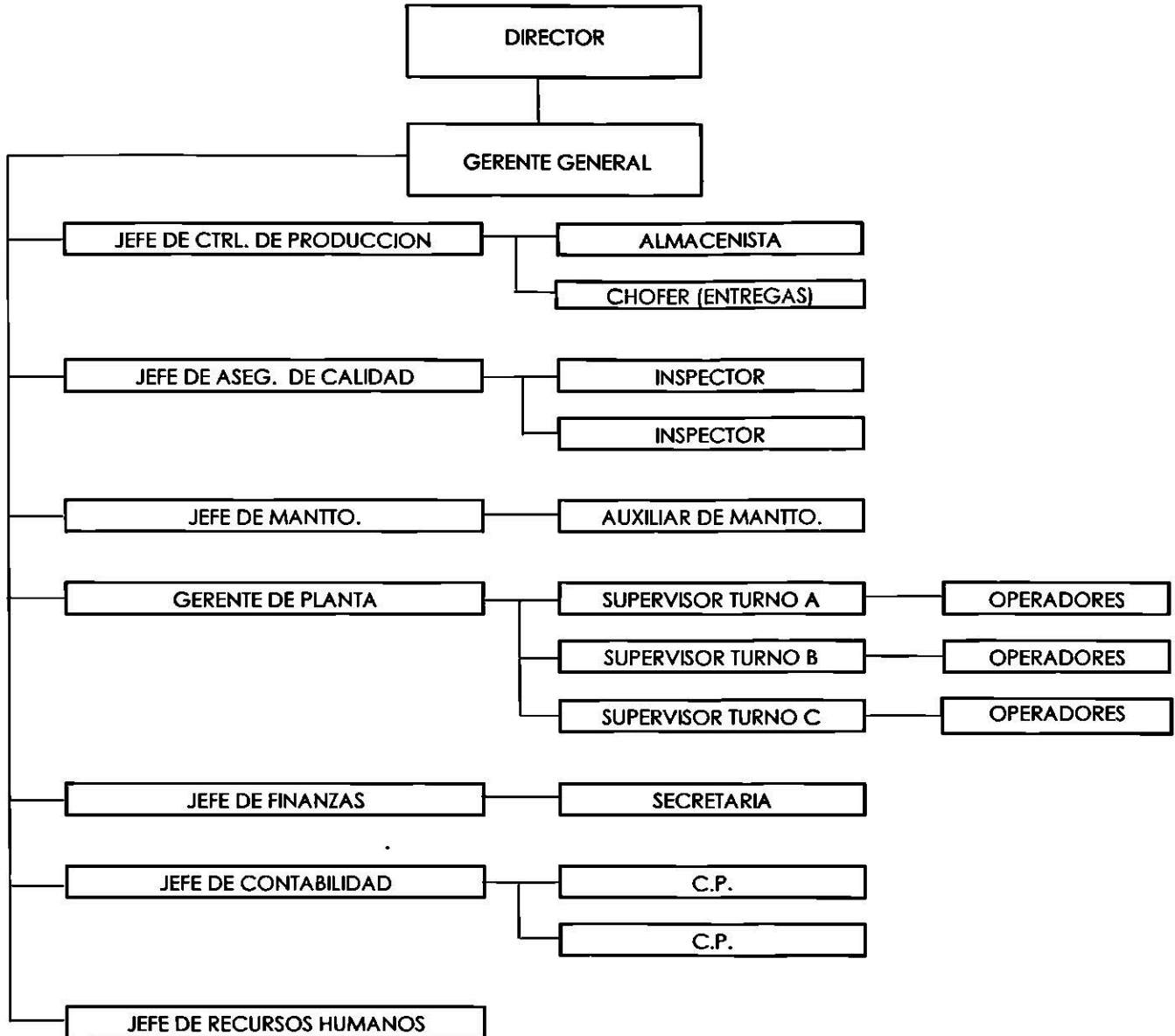
## POSIBLES SOLUCIONES

Al contar **CRISER** con el apoyo de los accionistas, deberá de invertir un poco mas de dinero en sueldos para el bien propio y acelerar la lenta marcha que ha llevado últimamente.

- 1- Definitivamente, si no se diseña un Departamento especial de Recursos Humanos, por lo menos **CRISER** debe de buscar una persona idónea para el puesto de Coordinador de Recursos Humanos, para atender y organizar a los trabajadores y llevar a cabo una compenetración mas fuerte entre Directivos y Operadores.
- 2.- Estudiar la posibilidad de autorizar un incremento en el sueldo de los trabajadores, proyectándose como premios tanto de puntualidad como de asistencia, bonos de despensa, etc. y de esta manera motivar mas al trabajador, al mismo tiempo que genera mas responsabilidad por parte de los mismos. El realizar algunas actividades recreativas en fechas especiales, ayudaría a la convivencia entre todos los niveles de la planta, además de fomentar mas la comunicación y confianza entre gerencia y planta.
- 3.- Fomentar y llevar a cabo un plan de diversos cursos externos sobre capacitación y estructuración básica para un Supervisor, del cual, los Supervisores estarían aprendiendo y obteniendo tips necesarios para una mejor coordinación con los operadores. También seria necesaria la construcción de una sala de Juntas y Capacitación Interna.
- 4.- Llevar a cabo un análisis de puestos, contratando a una persona en algún grupo de Gobierno, que se dedica a brindar apoyo a las empresas en este ámbito, y definir que puestos están de mas, cuales faltan y de alguna manera buscar y contratar a las personas adecuadas a las necesidades y perfiles de cada puesto.
- 5.- En cuanto a Calidad, seria perfecto que se viera la posibilidad que al Ing. encargado de esta área, le asignaran uno o dos inspectores de Calidad, los cuales lo apoyarían en cuanto al rastreo de los productos durante el proceso, para evitar que se identifiquen rechazos al final y poder reaccionar a tiempo y componer la situación. Los inspectores podrían ser practicantes de la Universidad con opción a quedarse según aptitudes. Tomando en cuenta que se les tendría que dar una inducción referente a los plásticos y sus propiedades.

- 6.- Comprar o realizar un Sistema de Control tanto de Inventarios, Materia Prima y que lleve cartera de Clientes, que identifique de manera directa los gastos y ventas, y controlarlos antes de que generen una crisis. El implantarlo se llevara aproximadamente un periodo mínimo de seis meses, por lo que se podría contratar a una persona preparada como Jefe de Control de Producción, que asumiría la responsabilidad de servicio al cliente (dejándole a su cargo al chofer), Ventas y Compras. y de esta manera, se le dejaría al Ing. García solo el trabajo de Ingeniería. Además, el Jefe de control de producción podría controlar la programación en las maquinas, ya que estaría ligada directamente con los clientes y los proveedores.
- 7.- Realizar una visita por parte del Director y Gerente de Planta a Mabe Monterrey, para visualizar sus necesidades. Estudiar una mejora en precio y calidad para que de esta manera **CRISER** pueda identificarse como un proveedor serio, responsable, abierto y dispuesto al cambio y mejoramiento para el bien de ambos y acentuar en cuanto al servicio una confianza mutua, además de sacar provecho por ser un proveedor local. Realizar alguna comida con los Directivos de Compras de Mabe, para enfatizar las relaciones sociales entre Cliente-Proveedor.
- 8.- Ver la posibilidad de contratar a un almacenista para el mejor control de las entradas y salidas del almacén, esta persona podría estar a mando del Jefe de Control de Producción.
- 9.- En Monterrey existen innumerables empresas dedicadas al asesoramiento para la implantación de ISO-9000. **CRISER**, podría sacar mucho provecho al controlar su proceso, además de reconocerse nacionalmente al tener como base las normas ISO-9000 para cada área y proceso. La Certificación hoy en día cuesta mucho dinero, así que **CRISER**, lo decidiría con el tiempo, pero al menos podría dar un gran paso y una buena impresión, en el momento en que sus clientes le hicieran una auditoria y la acrediten.

## 10.- Organigrama propuesto.



## CONCLUSION.

Criser debe invertir dinero, para poder llevar un mejor control del proceso en cada área. Indudablemente el Ing. Rovira debe de convocar a una Junta urgente a los Jefes de cada Departamento, con el propósito de ponerlos al tanto de la situación por la que atraviesa la empresa y plantearles los pasos a seguir para buscar el mejoramiento y la estabilidad en el mercado.

