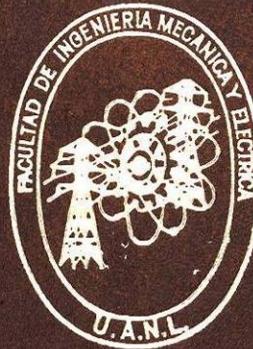


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA**



**LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DEL PERSONAL
CASO PRACTICO "SUPERVISION Y LIDERAZGO"**

TESINA

**QUE EN OPCION AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

PRESENTA

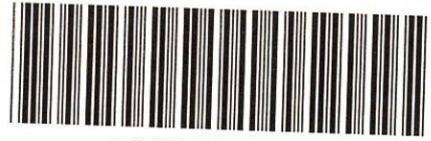
SANDRA CATALINA HERNANDEZ CRUZ

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1992

T
HF5549
H46
1992
C.1

T
HF5549
H46
1992
C.1



1080096905

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DEL PERSONAL
CASO PRACTICO "SUPERVISION Y LIDERAZGO"

TESINA

QUE EN OPCION AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

SANDRA CATALINA HERNANDEZ CRUZ



CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1992

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

**LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DEL PERSONAL
CASO PRACTICO "SUPERVISION Y LIDERAZGO"**

**TRABAJO PRESENTADO COMO ASPIRANTE AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

**POR
SANDRA CATALINA HERNANDEZ CRUZ**

CUIDAD UNIVERSITARIA; SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON

18 de noviembre de 1992.

**"YO NO TENGO PASADO,
EL TIEMPO SE LO HA LLEVADO,
Y EL MAÑANA...
PUEDE SER QUE NUNCA LLEGUE;
PERO TENGO EL DIA DE HOY."**

**PARA:
MIS PADRES Y TODAS AQUELLAS
PERSONAS, LAS CUALES DE UNA
U OTRA MANERA ME AYUDARON
A ALCAZAR ESTA META.**

**DIOS MIO, DAME CADA DIA:
UN POCO DE TIEMPO PARA OCUPAR MI MENTE,
UN POCO DE SUFRIMIENTO PARA SANTIFICAR MI ESPIRITU,
UN POCO DE BONDAD PARA CONSOLAR MI CORAZON,
UN POCO DE HUMANIDAD PARA PROTEGER AL DESAMPARADO,
UN POCO DE HONESTIDAD PARA RECORDAR MI CONDICION,
DE ACEPTAR MIS ERRORES Y PEDIR AYUDA.
UN POCO DE FE Y PACIENCIA PARA RECORDARTE SIEMPRE.**

PROLOGO

El objetivo alcanzar con el presente trabajo es la obtención del título de INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS.

Seleccione "LA ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EFECTIVA DEL PERSONAL" por la importancia que representa el RECURSO HUMANO en cualquier actividad.

El RECURSO HUMANO es la pieza clave que mueve toda empresa y, como todos sabemos las empresas son la parte fundamental en el mundo actual. Cualquier tipo de empresa (sociedad comercial, industrial, o de beneficencia) solo toman vida cuando un grupo de personas desean crearlas. Por lo tanto la gente o RECURSO HUMANO es el núcleo de cualquier empresa y las éstas a su vez el núcleo de toda sociedad.

De ahí parte la importancia del personal, por eso muy importante su adecuada selección; pero aquí no termina todo, si no al contrario es el principio de todo un gran proceso.

Cabe recalcar que la clave fundamental para lograr los objetivos por los cuales la empresa se inicio es la "ADMINISTRACIÓN ACERTADAMENTE APLICADA". Aprovechando al máximo todos y cada uno de los recursos con los que cuenta.

"EL HOMBRE NACIÓ PARA TRABAJAR, COMO EL AVE PARA VOLAR" (JOB: 5,7).

"EL TRABAJO ES LA CONDICIÓN INEVITABLE DE LA VIDA HUMANA, ES LA VERDADERA FUENTE DEL BIENESTAR HUMANO" (LEÓN TOLSTOY).

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN
PROCESO ADMINISTRATIVO
RECURSOS
MATERIALES
TÉCNICOS
HUMANOS
CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EL ADMINISTRADOR EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO HUMANO
CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO
HUMANO

SUPERVISIÓN

CONCEPTO DE SUPERVISOR
FUNCIONES DEL SUPERVISOR
FUENTES DE AUTORIDAD
ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS DE SUPERVISORES)
LIDERAZGO Y ÉTICA EN LAS EMPRESAS

COMUNICACIÓN

CONCEPTO DE COMUNICACIÓN
ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN
BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

ENTREVISTA

CONCEPTO DE ENTREVISTA
PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA
TIPOS DE ENTREVISTA
MÉTODOS DE ENTREVISTA
FASES DE LA ENTREVISTA
REPORTE DE ENTREVISTA

INDUCCIÓN

BIENVENIDA
LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL USO DE LOS
SUPERVISORES EN LA INTRODUCCIÓN DEL NUEVO
PERSONAL

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE
ENTRENAMIENTO
TIPOS DE ENTRENAMIENTO
TÉCNICA DE ENTRENAMIENTO.

CASO PRACTICO

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO
PRESENTACIÓN DE CONFLICTOS
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

CONCLUSIÓN

INTRODUCCIÓN

La administración viene del latín "ADMINISTRATIONE" que significa administrar, en su origen etimológico expresa dos aspectos, el de cooperación y el de servicio para el logro de los objetivos .

Se puede decir que ciencia es el anhelo del hombre por conocer el universo del que forma parte; ésta debido a la incapacidad del hombre para captarla en su totalidad, fue fraccionada en grupos (ramas) para su estudio, sin embargo, han quedado huecos entre el campo de una ciencia y otra que no habían sido estudiadas y entre ellas destacan por sus características de aplicación moderna la **CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**.

La ciencia en que se basa la **ADMINISTRACIÓN** es bastante rudimentaria e inexacta, por lo que las numerosas variables con que trabaja un administrador son muy complejas, todo esto debido a la escasa investigación en el campo de la administración.

El término más apropiado es el **SEUDOCIENCIA** o **CIENCIA SOCIAL**.

El arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento de la ciencia , o de la pericia en la ejecución. La ciencia puede reducir la cantidad de arte administrativo que se requiere pero nunca lo eliminará.

La **ADMINISTRACIÓN** es el **ARTE DE ARTES** por que organiza y utiliza el talento humano.

LA ADMINISTRACIÓN COMO PRACTICA ES UN ARTE Y LOS CONOCIMIENTOS QUE LA RESPALDAN, PUEDEN CONSIDERARSE COMO UNA CIENCIA

CIENCIA Y ARTE NO SON MUTUAMENTE EXCLUYENTES, SI NO COMPLEMENTARIAS.

ADMINISTRACIÓN

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernando Arena, 1971).

PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un proceso muy particular que consiste en las actividades de PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL desarrollados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

RECURSOS

Son los elementos que administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos.

RECURSOS MATERIALES

El dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS

Los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS

Son los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Además del esfuerzo o actividad humana.

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona y, a nadie se le podrá impedir que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo lícitos (artículos 2º, 4º y 5º constitucionales).

b) Las actividades de las personas en las organizaciones, son como se apuntó, VOLUNTARIAS; pero, por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; de lo contrario, solamente contará con ellos si perciben que esa actitud va a ser PROVECHOSA en alguna forma.

c) Los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., son intangibles.

d) El total de recurso humano de un país o de una organización, en un momento determinado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: DESCUBRIMIENTO y MEJORAMIENTO.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades, solo es poseído por el número inferior al total. Entre más resulte un recurso, más solicitado será.

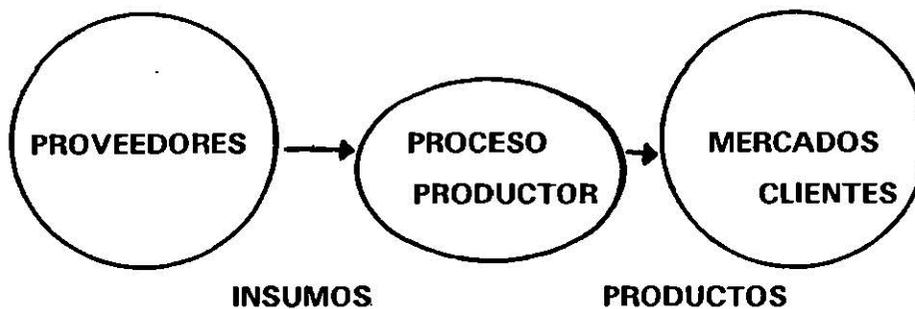
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

EL ADMINISTRADOR EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

El principal objetivo de un administrador es mantener y mejorar el resultado de su negocio.

MODELO BÁSICO DE LA EMPRESA



LA BÚSQUEDA ES "UTILIDADES CRECIENTES"

- * La única forma de cambiar el nivel de resultados es modificando el sistema que los produce.
- * Para modificar el sistema, se requiere un cambio en los RECURSOS.

PROCESO PRODUCTOR

REC. FÍSICO	REC. HUMANO	REC. ADMVO.
- MAQUINARIA (EQUIPO)	- PERSONAS	- ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.
- DINERO		- POLÍTICAS
- NAVES O INSTALACIONES		- SISTEMAS ADMVOS.
- COMPUTADORAS		- SISTEMAS DE DESARROLLO PROVEEDORES.

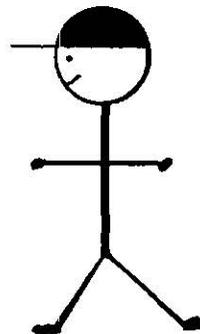
RECURSO HUMANO (ESTRATEGIAS TÍPICAS)

- * Programas intensivos de capacitación y adiestramiento.
- * Motivación
- * Selección y Reclutamiento tecnificado.
- * Administración de compensaciones.

CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

¡ METAS ESENCIALES !

1. QUE EXISTA
2. QUE QUIERA
3. QUE PUEDA
4. QUE SEPA



EVOLUCIÓN EN CADA META ESENCIAL

1. QUE EXISTA (¡ CONSEGUIRLO !)

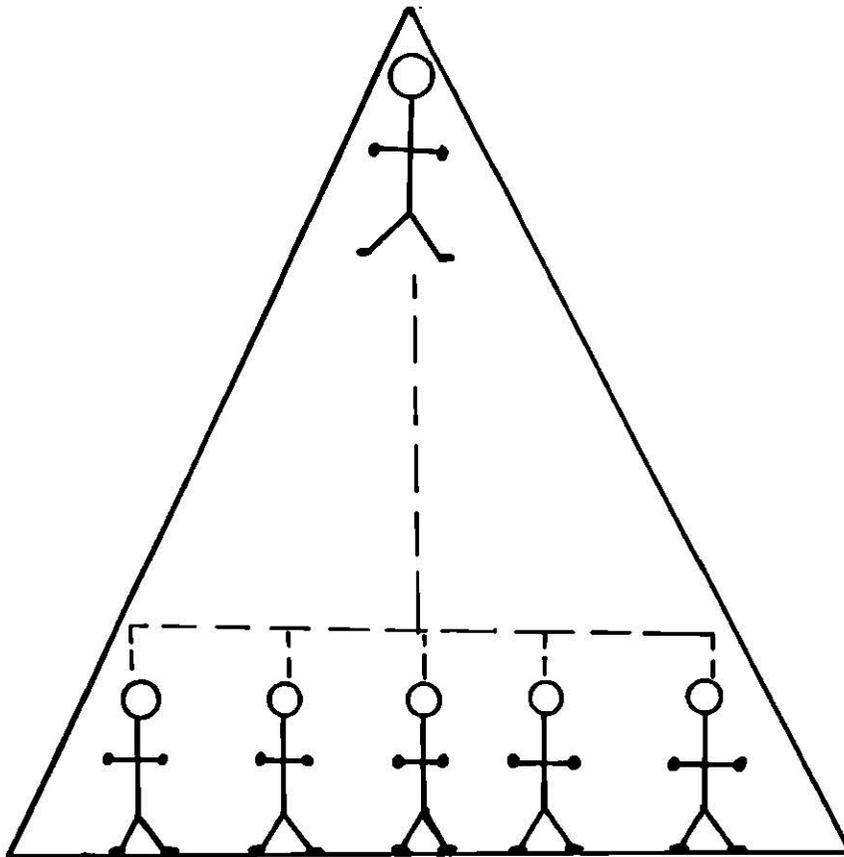
- Trabajo cada vez más calificado.
- Competencia por el recurso humano.
- Especialización en todos los campos.
- Mayor preparación requerida.
- Regulaciones legales-laborales.

2. QUE QUIERA (¡ MOTIVARLO !)

- Abolición de la esclavitud.
- Complejidad para controlar la verdadera actuación.
- Competencia por los RECURSOS HUMANOS.
- Teoría del comportamiento humano.
- Trascendencia de la motivación por impactos y resultados.
- Cadena organizacional.
- Trabajo con muchas interrelaciones.

3. QUE PUEDA (¡ HABILIDADES FÍSICAS Y MENTALES !)

- Complejidad de procesos productivos y administrativos.
- Crecimientos de variables alrededor de los negocios.
- Técnicas vs. arte.
- Producción masiva.



AYUDA DE ESPECIALISTAS PARA MANEJAR.

- EXISTENCIA
- QUERER
- PODER
- SABER

4. QUE SEPA (¡ CONOCE EL TRABAJO !)

- Mayor especialización tecnológico.
- División intensa del trabajo.
- Procesos más satisfactorios de operación y tareas administrativas.
- Innovación continua de herramientas y procesos.
- Precisión y exactitud en procesos y producto más exigente.

SUPERVISIÓN

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.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con ésta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- a) Guía e instructor de sus empleados.
- b) Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- c) Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d) Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquía superiores.
- e) Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f) La Ley adjudica a los supervisores un rol específico; por tanto, debe conocerla a fondo a fin de no violarla.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras.

PODER

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. Poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real; la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. El poder, por consiguiente, no es la fuerza ni la autoridad, pero en cierto sentido constituye su síntesis.

AUTORIDAD

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas.

Puede también la autoridad con el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas.

FUENTES DE AUTORIDAD

Existen tres clases de ellas en las organizaciones: a) La basada en fundamentos racionales (jefatura); b) en fundamentos carismáticos (liderazgo), y c) en fundamentos profesionales.

JEFATURAS

La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes. Dicho influjo proviene del puesto y no de la persona; es, pues, una autoridad formal.

LIDERAZGO

La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.

AUTORIDAD PROFESIONAL

El tercer tipo de autoridad es el profesional, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe tener.

COMBINACIÓN DE LOS TRES TIPOS DE AUTORIDAD

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente, supuesto le proporciona la autoridad formal (jefatura) necesaria, pero la carencia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

TIPOS DE SUPERVISORES

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada una de ellas habrá también tres motivos. Existe una más que podría denominarse una manera de no dirigir. Revisemos estos tipos de autoridad.

EL AUTÓCRATA CONSUMADO

Para dirigir al grupo; se apoya este 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, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desea: trabajar. " Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el jefe". Además el autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás; por eso, " la única forma

de que la gente trabaje es asustándola con el despido ". Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Posibles reacciones del grupo:

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

AUTÓCRATA BENÉVOLO

Se le ha llamado " supervisor paternalista " porque trata a su empleados como si fueran sus hijos; se conduce con ellos, con la misma suavidad, cariño, dominio y control, con lo que hace con su propia familia. Se le ha llamado también " manipulador ", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de " manejar " a la gente, de " lavarles el cerebro "; a fin de que haga solo lo que él quiera y como lo quiera, Su actitud despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. Este tipo de supervisor trata de usar no la autoridad, sino, la relación amistosa con sus subordinados, como instrumentos de influencia. Se le codifica pseudodemócrata si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice la "última palabra".

Posibles reacciones del grupo:

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

EL INDIFERENTE

Los dos supervisores anteriores tienden a ser irresponsables al trabajador. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "escurre el bulto", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo:

- a) La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- b) Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorarlo.
- d) No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- e) Nadie sabe qué hacer ni qué esperar.

EL DEMÓCRATA

Este supervisor es el 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 el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponde: es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.**
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y procedimientos de la organización son adecuados).**
- c) Excelente trabajo en equipo.**
- d) Sienten que hay éxito del trabajo, e intercambian alabanzas entre el grupo mismo.**
- 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 a que llega el grupo.**

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tiene incitativa, el supervisor demócrata será el más adecuado; en cambio, si todos o algunos subordinados por alguna circunstancia; no despliegan su responsabilidad e iniciativa se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y este no resultará el adecuado.

Los psicólogos y sociólogos no sea han conformado con describir los diferentes tipos de estos liderazgos; también los a analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor, pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

Por ejemplo: en general encontramos que 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. Su hostilidad a la gente deberá ser canalizada con firmeza a fin de encausar su trabajo hacia fines constructivos.

La persona insegura, que tiende a depender del superior, también se comportará mejor bajo mano firme como la del líder autocrático, en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñará mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta (laissez faire).

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 que también estará influida por el tipo de líderes y de seguidores

En realidad el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos a tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado. (LIDERAZGO SITUACIONAL).

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

COMUNICACIÓN

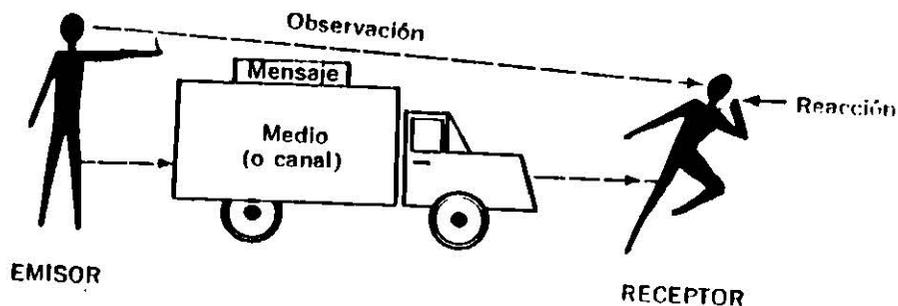
Definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.

- a) Emisor.
- b) Mensaje.
- c) Canal.
- d) Receptor.

EL EMISOR

Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación



EL MENSAJE

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

- 1) Credibilidad.
- 2) Utilidad.
- 3) Claridad.
- 4) Continuidad y consistencia.
- 5) Adecuación en el medio.
- 6) Disposición del auditorio.

CANAL

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes.

Es así como se estructuran los que pueden ser canales:

- a) **Informales**, los cuales surgen espontáneamente en la organización.
- b) **Formales**, los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente.

Por su dirección pueden dividirse en:

- a) **Verticales descendentes.**
- b) **Verticales ascendentes.**
- c) **Horizontales o de coordinación.**

Canales verticales descendentes

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados.

Canales verticales ascendentes

Se basan en la doble urgencia que todo ser humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado.

Canales horizontales o de coordinación

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

EL RECEPTOR

Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.

Encontramos cinco tipos de barreras:

- a) Barrera semántica.
- b) Barrera psicológica.
- c) Barreras fisiológicas.
- d) Barrera física.
- e) Barreras administrativas.

COMUNICACIÓN ORAL

Es la forma adecuada para dar órdenes verbales; y debe ser:

- 1) Breve.
- 2) Precisa.
- 3) Directa.

COMUNICACIÓN ESCRITA

La correspondencia. y debe contener:

- 1) Claridad.
- 2) Precisión.
- 3) Pureza.
- 4) Síntesis.
- 5) Naturalidad.
- 6) Cortesía.

ENTREVISTA

DEFINICIÓN

Forma de comunicación interpersonal que tiene por objetivo proporcionar o recibir información con la finalidad de apoyar la toma de decisiones de gran trascendencia en los procesos de relación que se dan en la empresa

IMPORTANCIA

- Durante mucho tiempo fue casi el único elemento de soporte en la toma de decisiones de contratación.

- Sigue siendo el elemento clave en el proceso.

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

A. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN ENTREVISTADOR

- Tranquiliza al candidato.
- Procura mantener la objetividad aun en casos que se prestan a gran subjetividad.
- Comprende los temores y la ansiedad del candidato establece con ellos una adecuada relación de confianza.
- Cuando se da cuenta con autoridad suficiente, toma decisiones rápidamente.

B. PREPARACIÓN INMEDIATA

- Asegúrese de tener un plan de entrevista.
 - * Defina los objetivos.
 - * Compare la información que ya tiene con lo que necesita tener.
 - * Imagínese el plan y busque apoyos.
 - * Prepare el ambiente físico.
 - * Recopile toda la información.

- La decisión que se tome en base a esta información puede ser altamente trascendente para el individuo y para la empresa.

- En base a esto se ayuda a fortificar la organización o a limitarla

TIPOS DE ENTREVISTA

ENTREVISTA PRESELECCIÓN

Sirve para deducir si el solicitante de empleo debe continuar las diferentes etapas de la selección y a la vez si el candidato le interesa el puesto.

La entrevista dura de 5 a 10 minutos y debe llevarse a cabo en un sitio privado, debe hacerse preguntas directas, rápidas y muy breves, sobre los aspectos más importantes de su preparación, estudios y remuneración a que aspira, experiencia y otros asuntos relacionados con el cargo y dársele información específica, concreta y rápida acerca del empleo que se va cubrir.

ENTREVISTA INQUISITIVA

Busca información definitiva acerca del solicitante y la confirmación sobre datos ya obtenidos, especialmente de los puntos débiles que se han evidenciado a través de las pruebas, solicitud y referencias. El entrevistador toma la dirección e iniciativa y formula las preguntas concretas, numerosas y ahonda en los detalles significativos, obteniendo información adicional.

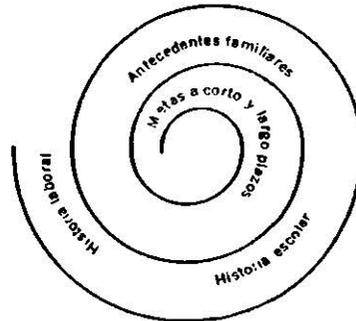
ENTREVISTA INDIRECTA

El acercamiento indirecto es básicamente una técnica psicológica basada en el principio de que debe permitirse al entrevistado hablar libremente, dominar la entrevista, revelando así la información intrínseca acerca de si mismo, lo cual es de gran utilidad para conocer su modo de ser y obtener valiosos conocimientos sobre su personalidad.

El entrevistador debe concretarse a formular preguntas breves.

PROCESO

Basada en la solicitud de empleo se sigue un proceso como:



La entrevista consiste en sondear al entrevistado, los resultados obtenidos poseen elementos de subjetividad pero nos amplían el campo para la toma de decisiones.

LENGUAJE VERBAL - LENGUAJE NO VERBAL

La entrevista aunque se lleva a cabo en forma verbal tiene un gran contenido de lenguaje no verbal, que para el entrevistador debe funcionar como un termómetro tanto como para la aceptación de la información que se está obteniendo como para que funcione como indicador de re-pregunta en el área que marque diferencias entre lo verbal y no verbal.

ROL DEL ENTREVISTADO

- Establecer un contacto
- Aprecio al entrevistado como persona
- Ajustar estilos
- Atender diferencias
- Honesto
- Habilidoso
- Explorar - Diagnosticar - Decidir

LA ENTREVISTA "ABIERTA"; LIBERTAD DE EXPRESIÓN (SE USAN LAS PALABRAS DE QUE? DILO- DESCRÍBELO - COMO?)

LA ENTREVISTA "CERRADA"; DIRIGE, CONCRETA (SE USAN EXPRESIONES TALES COMO: ES, HACER Y CUAL)

LA ENTREVISTA "REFLECTIVA"; SE USA PARA CLARIFICAR POSICIONES (SE COMIENZA CON LA FRASE ENTIENDO LO QUE ME QUIERES DECIR)

LA ENTREVISTA "DIRECTIVA"; MARCA MEJOR LA POSICIÓN QUE HAYAS TENIDO Y LA PEOR POSICIÓN EN TU VIDA. ALTERNA CON SI - NO PREDETERMINANDO QUE ES LO CORRECTO.

TIPOS ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- A. PREVIA (RECEPCIÓN DE SOLICITUD)
- B. SELECCIÓN
- C. OFRECIMIENTO DE EMPLEO

MÉTODOS DE ENTREVISTA

A. SEGÚN LA FORMA:

NO DIRIGIDA

SE OFRECE CONSIDERABLE LIBERTAD PARA EXPRESARSE LIBREMENTE Y PARA DETERMINAR EL CURSO DE LA MISMA.

- PREGUNTAS AMPLIAS
- APOYOS PARA QUE CONTINUÉ HABLANDO
- NO SE INTERRUMPE NI DISCUTE

ESTRUCTURADA

EL ENTREVISTADOR DETERMINA EL CURSO QUE DEBE SEGUIR LA ENTREVISTA A MEDIDA QUE SE FORMULA CADA PREGUNTA.

- PREGUNTAS CONCRETAS
- SE CUENTA CON UN GUIÓN
- SE ANOTA C/ CONTESTACIÓN

B. SEGÚN EL (LOS) INFORMADOR (ES):

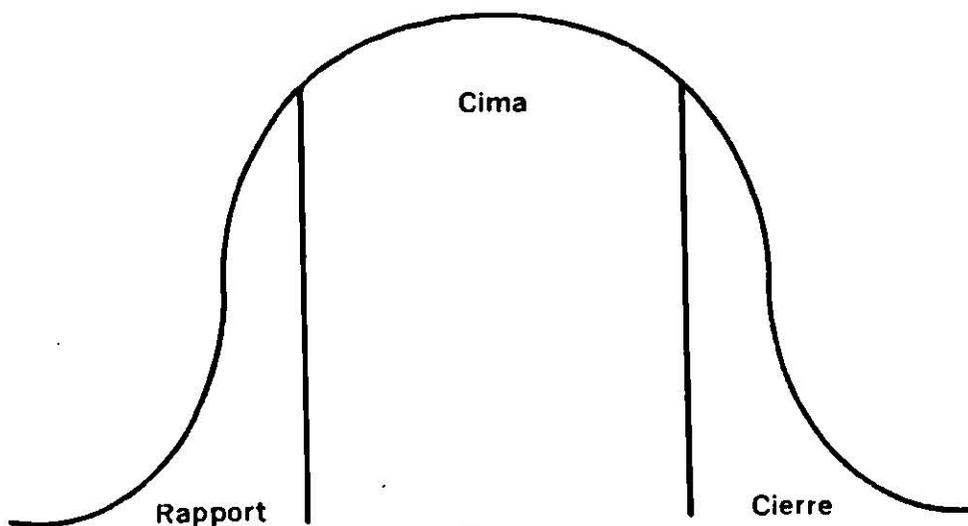
- SERIADA
- EN GRUPO
- EN PAREJAS
- EN GRUPO, PERO INDIVIDUALMENTE

RESPONSABILIDAD DE LA ENTREVISTA

DEPENDE DE:

- TAMAÑO
- GRADO DE URGENCIA
- NIVEL DE SELECCIÓN

EN UNA EMPRESA DEBE HABER UN PROCESO DE ENTRENAMIENTO A TODOS AQUELLOS QUE ADMINISTRAN PERSONAL, PUESTO QUE LA ENTREVISTA ES EL ELEMENTO CLAVE PARA CONSEGUIR INFORMACIÓN.



- ESTABLECIMIENTO DE CLIMA DE ENTENDIMIENTO
- ANTECEDENTES DEL CANDIDATO
- BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DE ASPECTOS ACADÉMICOS
- RESULTADOS ESPECIALES DE DIVERSOS CAMPOS
- BÚSQUEDA DE HABILIDADES ESPECIALES Y/O REQUERIDAS PARA EL PUESTO QUE SE PRETENDE CUBRIR
 - * CAPACIDAD INTELECTUAL
 - * CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN
 - * PERSONALIDAD
 - * ESTILO DE LIDERAZGO
 - * HABILIDAD DE RELACIÓN
- PROPORCIONAR INFORMACIÓN
- SE OFRECE LA OPORTUNIDAD DE PREGUNTAR

RAPPORT BÚSQUEDA DE EMPATIA O BUENA RELACIÓN

- A. MANERA DE RECIBIR AL CANDIDATO
- B. ATMÓSFERA DEL ÁREA EN QUE SE ENTREVISTA
- C. TONO DE LOS MINUTOS INICIALES

CUIDADOS

- NO INTIMIDAR
- ÁREA PRIVADA
- NO INTERRUPCIONES
- ABRIR CON PREGUNTAS INOCUAS O INTRANSCENDENTES
- PARTIR DE LA BASE QUE EL CANDIDATO ESTARÁ NERVIOSO

CIMA

A. DATOS ACADÉMICO

- COMO FUERON LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS
- RESULTADOS
- POR QUE DE LOS RESULTADOS

B. DATOS LABORALES

- HISTORIA
- LOGROS
- FRACASOS
- RELACIONES
- RAZÓN DE LA MOVILIDAD, ESTABILIDAD

C. DATOS FAMILIARES

- POSICIÓN EN LA FAMILIA
- "CULTURA" = NORMAS Y VALORES DE LA FAMILIA
- OBJETIVOS PERSONALES

D. DATOS PERSONALES MENOS APARENTES

- TIPO DE INTELIGENCIA
- MADUREZ
- EMPUJE
- LIDERAZGO
- OTROS RECURSOS
- CONSTANCIA
- TRABAJO EN EQUIPO

SINTESIS BASICA

QUIEN SOY YO Y MIS
CIRCUNSTANCIAS

A DONDE VOY

QUE TAN DISPUESTO ESTOY A
PAGAR POR EL PRECIO PARA LLEGAR
DE DONDE ESTOY A DONDE QUIERO IR

CIERRE

A. PROPORCIONAR INFORMACIÓN DE:

- LA EMPRESA
- EL PUESTO
- LA CULTURA
- EL PROCESO DE RELACIÓN EN EL ÁREA
- ASPECTOS POSITIVOS

B. ABRIR LA PUERTA A PREGUNTAS GENERALES

C. HACER COMPROMISOS QUE SI SE VAYAN A CUMPLIR

CUIDADOS ESPECIALES

CONSCIENTE O INCONSCIENTEMENTE FORMULEMOS TODA UNA SERIE DE PREJUICIOS SOBRE LOS CANDIDATOS.

- EVITE LOS ESTEREOTIPOS
- EVITE EL EFECTO DEL "HALO" Y SU CONTRA PARTE, DARLE DEMASIADO ÉNFASIS A UNA VIRTUD O DEFECTO DE LAS PERSONAS GENERALIZANDO SU COMPORTAMIENTO.
- NO SE DESCONECTE
- APRENDA A ESCUCHAR
- NO INDUZCA RESPUESTAS
- NO INTIMIDE AL ENTREVISTADO
- NO HABLE DEMASIADO NI TOME DEMASIADAS NOTAS
- NO UTILICE TERMINOLOGÍA TÉCNICA EN EXCESO.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MUESTRA DE MODELO DE EVALUACION BASADA EN ENTREVISTA

REPORTE DE ENTREVISTA

ENTREVISTADOR: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 LUGAR: _____

FAVOR DE LLENAR Y DEVOLVER ESTA FORMA INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA ENTREVISTA.

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

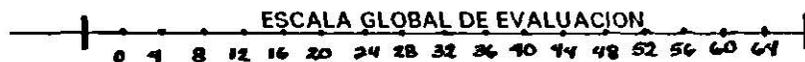
TITULO PROFESIONAL: _____

FECHA DE ENTREVISTA: _____

PONDERACIONES		0 NO ACEPTABLE	1 ABAJO DEL PROMEDIO	2 PROMEDIO	3 BUENO	4 SOBRE- SALIENTE
1	APARIENCIA Y ACTITUD (BIEN PEINADO, CORTESIA, DEBIDAMENTE VESTIDO).	0	1	2	3	4
1	PERSONALIDAD (APUESTO, ARROLLADOR, SIMPATICO, IMPACTO TOTAL, ASPECTOS DE HOMBRE DE NEGOCIOS).	0	1	2	3	4
1	COMUNICACION (HABILIDAD PARA EXPRESARSE DE UNA MANERA APROPIADA).	0	1	2	3	4
3	EDUCACION (TITULO QUE LO AMPARE Y ADEMAS CAPACITACION PARA EL TRABAJO ESPECIFICO).	0	3	6	9	12
3	EXPERIENCIA DE TRABAJO (APROPIADA AL CAMPO DE ACCION ABC MANUFACTURING).	0	3	6	9	12
3	CAPACIDAD TECNICA.	0	3	6	9	12
2	AMBICION (DE ACUERDO CON PROGRESO PREVISTO DENTRO DEL PUESTO).	0	2	4	6	8
2	POTENCIAL (CAPACIDAD Y PROGRESO, DESEO DE ASCENDENTE, CURIOSIDAD CIENTIFICA).	0	2	4	6	8
16	PUNTOS TOTALES.					

PUNTUACION: _____

(NO SERA NECESARIO QUE EL ENTREVISTADOR TABULE)



OTROS COMENTARIOS: _____

NUMERO DE AÑOS DE EXPERIENCIA QUE PUEDA CONSIDERARSE APLICABLE

(PARA SER LLENADO POR EL JEFE DE SECCION): _____

ESPECIFICAR NUESTRO DE REQUISICION

(PARA SER LLENADO POR EL JEFE DE SECCION): _____

RECOMENDACION :

ACEPTESE _____

RECHACESE _____

¿EN QUE AREA(S) SE PIENSA QUE EL SOLICITANTE DEL TRABAJO PUEDA DESEMPEÑAR MEJOR SU LABOR? _____

INDUCCIÓN

BIENVENIDA

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello, que independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inciden por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado MANUAL DE BIENVENIDA. entregado a cada nuevo trabajador.

Título del programa	Inducción del personal de nuevo ingreso
Elaborado por	Nombre de la persona
Aprobado por	Responsable del área (Gte o Jefe de personal)
Objetivo	Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización
Estándar	(Aquellos que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito o no)
Tipo de sesión	(Conferencia, seminario, mesa redonda, etc.)
Participantes	(Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, de confianza o ambos)
Moderador	Persona que efectuará la sesión
Características del local	Cómo debe estar dispuesto para la sesión
Materiales a utilizar	En la sesión

ACTIVIDADES

I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- a) Historia de la organización.
- b) Sus objetivos.
- c) Horarios, días de pago, etc.
- d) Artículos que produce o servicios que presta.
- e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas de personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamento interior de trabajo.
- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.)
- Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- Llenado del listado de verificación (ver tabla 10.4).
- Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo; por ejemplo, 3 meses), efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

TABLA

**Lista de verificación para el uso de los supervisores*
en la introducción del nuevo personal**

	<i>Nombre del nuevo trabajador</i>				
	<i>Sr. X</i>	<i>Sr. Y</i>	<i>Sr. Z</i>	<i>Sr. N</i>	<i>Sr. P</i>
1. <i>Cómo puede llegar a su trabajo</i>					
2. <i>Recorrido del departamento</i>					
3. <i>Explicación sobre</i>					
<i>a) El trabajo que se hace en el departamento</i>					
<i>b) Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero</i>					
<i>c) Cómo marcar la entrada y la salida</i>					
<i>d) La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio</i>					
<i>e) La prohibición marcar la tarjeta de otra persona</i>					
<i>f) Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta</i>					
<i>g) Horario de trabajo</i>					
<i>h) Comedor</i>					
<i>i) Tiempo disponible para comer</i>					
<i>j) Cómo opera el servicio de comedor</i>					
<i>k) Enfermería y servicios médicos</i>					
<i>l) Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo</i>					
<i>m) Sanitarios y lavabos</i>					
<i>n) Tableros y boletines</i>					
<i>ñ) Dónde conseguir herramienta</i>					

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

EDUCACIÓN

Adquisición intelectual, por parte del individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

ENTRENAMIENTO

Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

ADIESTRAMIENTO

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre por una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

CAPACITACIÓN

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

DESARROLLO

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

EDUCACIÓN Adquisición intelectual de bienes culturales.	ENTRENAMIENTO Preparación para una tarea.	ADIESTRAMIENTO Habilidad para tareas motoras
	DESARROLLO Formación de la personalidad.	CAPACITACIÓN Conocimientos

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Empecemos, pues, por señalar cómo se determinan las necesidades de entrenamiento; en las organizaciones, representa una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones. Así pues, el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis generalmente está basado en :

- * ÍNDICES DE EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN
- * ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES
- * ANÁLISIS HUMANO
 - INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
 - MORAL DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN
- * MÉTODOS UTILIZADOS PARA OBTENER PARA OBTENER INFORMACIÓN EN EL ANÁLISIS DE NECESIDADES.

TIPOS DE ENTRENAMIENTOS

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento, se procede a establecer el tipo del mismo. aunque son varios los tipos de entrenamiento descritos en la literatura actual de la materia, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro, que son:

- * INDUCCIÓN
- * TWI (TRAINING WITHIN INDUSTRY) O ADE (ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA)
- * ESCUELA VESTIBULAR
- * ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

TÉCNICA DE ENTRENAMIENTO

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; de ahí que solo se mencione algunas de ellas.

- * ROTACIÓN DE PERSONAL ENTRE
DIVERSOS PUESTOS
- * LECTURAS DIRIGIDAS
- * REDACCIÓN DE ARTÍCULOS
- * VIAJES DE ESTUDIO
- * CONFERENCIAS
- * RETIROS
- * DRAMATIZACIONES
- * ANÁLISIS DE CASOS
- * DISCUSIONES DIRIGIDAS
- * SEMINARIOS
- * MESAS REDONDAS
- * DEMOSTRACIONES
- * CURSOS INTERNOS/ EXTERNOS
- * JUEGOS DE GERENCIA
- * INSTRUCCIONES PROGRAMADA

CASO PRACTICO SUPERVISION Y LIDERAZGO

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa PINTA BONITO tiene como giro principal, la Industria del Empaque Flexible, su origen data 35 años atrás; desde sus inicios la empresa ha sido líder en su ramo.

PINTA BONITO es una empresa de conversión. Los tres procesos principales son: el de impresión, rotograbado, laminación en todas sus modalidades, y para apoyar todo esto, cuenta con un departamento completo de arte y grabado.

Para poder conectar los procesos antes mencionados , son necesarios todos y cada uno de los departamentos que conforman la empresa; pero en el presente trabajo solo se tomará el Departamento de Ingeniería y Desarrollo de Materiales y Nuevos Productos, por ser éste un de los más importantes y además donde se detectaron problemas.

Una de las características que ha distinguido la empresa, es la preocupación por el bienestar de todos los integrantes de la misma, por lo mismo sus miembros sobresalen por el entusiasmo y colaboración de sus para lograr los objetivos planeados.

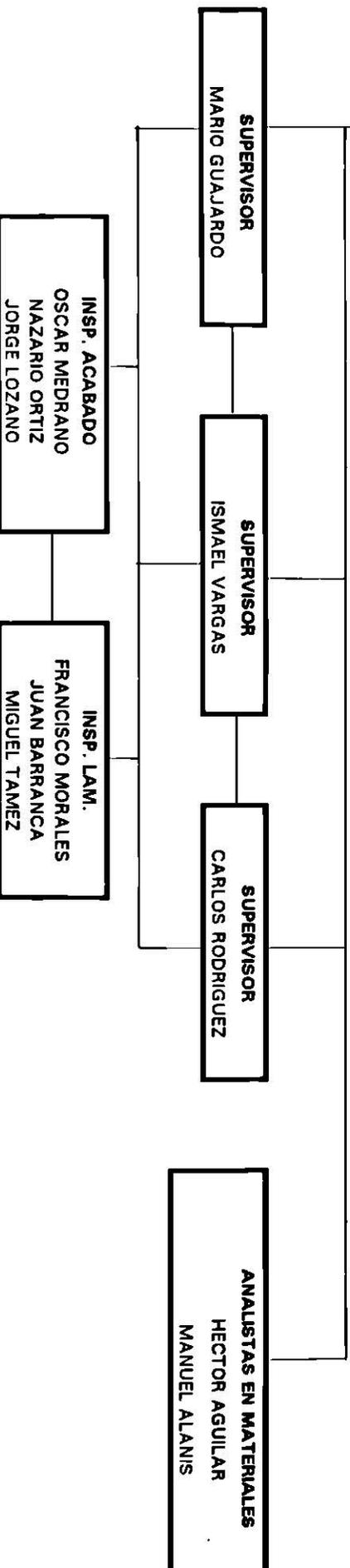
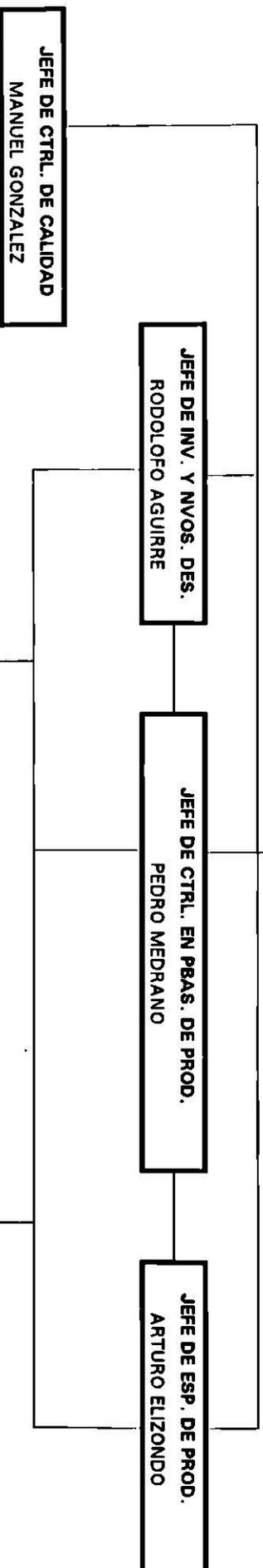
Por ahora PINTA BONITO debe enfrentarse a la época actual y procurar tener mayor productividad con menor costo, para poder ser competitiva hoy más que nunca, ofreciendo mayor calidad en sus productos y con entregas puntuales. Para lograr lo antes mencionado, ha tomado la determinación de reducir a lo mínimo posible su personal; esto con el objetivo de reducir costos y obtener una estructura mas sólida y productiva.

Con el reducimiento del personal se a presentado una transformación total y delicada en la estructura de la empresa y, por lo tanto, cambios importantes con los cuales se han logrado grandes mejoras; pero, a su vez han acrecentar algunos problemas.

A continuación se presenta la estructura pasada en la cual se señala la posición que ocupaba el departamento de Ingeniería y Desarrollo de Materiales y Nuevos Productos.

GERENCIA DE INGENIERIA DE CALIDAD Y DESARROLLO

GERENTE
JORGE ROGRIGUEZI



ANALISIS DEL DEPARTAMENTO

INGENIERIA Y DESARROLLO DE MATERIALES Y NUEVOS PRODUCTOS

Este departamento es clave dentro de la organización, pues tiene bajo su responsabilidad:

a) LA INVESTIGACION Y DESARROLLO DE MATERIALES Y NUEVAS ESTRUCTURAS.

- Pruebas de nuevos materiales.
- Servicio cuando se detectan problemas en la producción.
- Desarrollar estructuras más modernas, menos costosas y más apegadas a satisfacer las necesidades del mercado actual.

b) REALIZACION DE PRUEBAS DE PRODUCCION Y CONTROL DE LAS MISMAS.

- Realización de pruebas solicitadas por los clientes y seguimiento de las mismas hasta el momento de entregarlas al departamento o persona responsable cuando se terminen, para que este prosiga con los demás trámites.

c) REALIZACION DE ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS.

- Especificaciones de los productos.
- Realización de los estándares de consumo de cada producto, ya sea éste nuevo o si es de línea cuando se le ha modificado.
- Realización de la junta semanal de Nuevos Productos, en la cual, como el nombre lo indica, se ven los nuevos productos y las modificaciones a los productos de línea, con todas las personas involucradas en su elaboración, para confirmar que los datos sean los correctos.

DESCRIPCION DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO

GERENTE ALBERTO URBINA:

- No cumple con los requisitos básicos como supervisor.
- No vigila el debido cumplimiento de las labores asignadas a sus subordinados.
- No es autosuficiente.
- Promete sin antes ver las probabilidades de realización.

JEFE DE INVESTIGACION Y NUEVOS DESARROLLOS RODOLFO AGUIRRE:

- Ocupa el tiempo de trabajo para sus actividades personales.
- Espera hasta el último momento para realizar su trabajo.
- No sabe dirigirse correctamente a sus subordinados.
- No permite la superación de sus subordinados.
- Utiliza la comunicación como medio de justificación (venganza).
- Utiliza los recursos de la empresa para proyectos personales.
- No hay entrega suficiente en la realización de sus actividades.

JEFE DE CONTROL DE ESPECIFICACIONES EN LA PRODUCCION ARTURO ELIZONDO:

- Es pasivo, pero eficiente.
- Busca apoyo para realizar trabajos o actividades bajo su responsabilidad.

JEFE DE CONTROL EN PRUEBAS DE PRODUCCION PEDRO MEDRANO:

- No permanece constante en el seguimiento de los procesos a su cargo (pruebas).
- Se autopresiona por no canalizar sus deberes.
- Le falta capacidad de escucha.
- Autoridad mal encausada.
- Mal administración de tiempo laboral.
- Evade sus responsabilidades.
- Intervención en actividades fuera de su cargo.

Las actividades realizadas por el departamento son parte fundamental dentro de la empresa, por lo tanto, es muy importante que las pruebas de producción se entreguen a tiempo y con la calidad y especificaciones requeridas; de éstas depende que los clientes hagan pedidos importantes de producción.

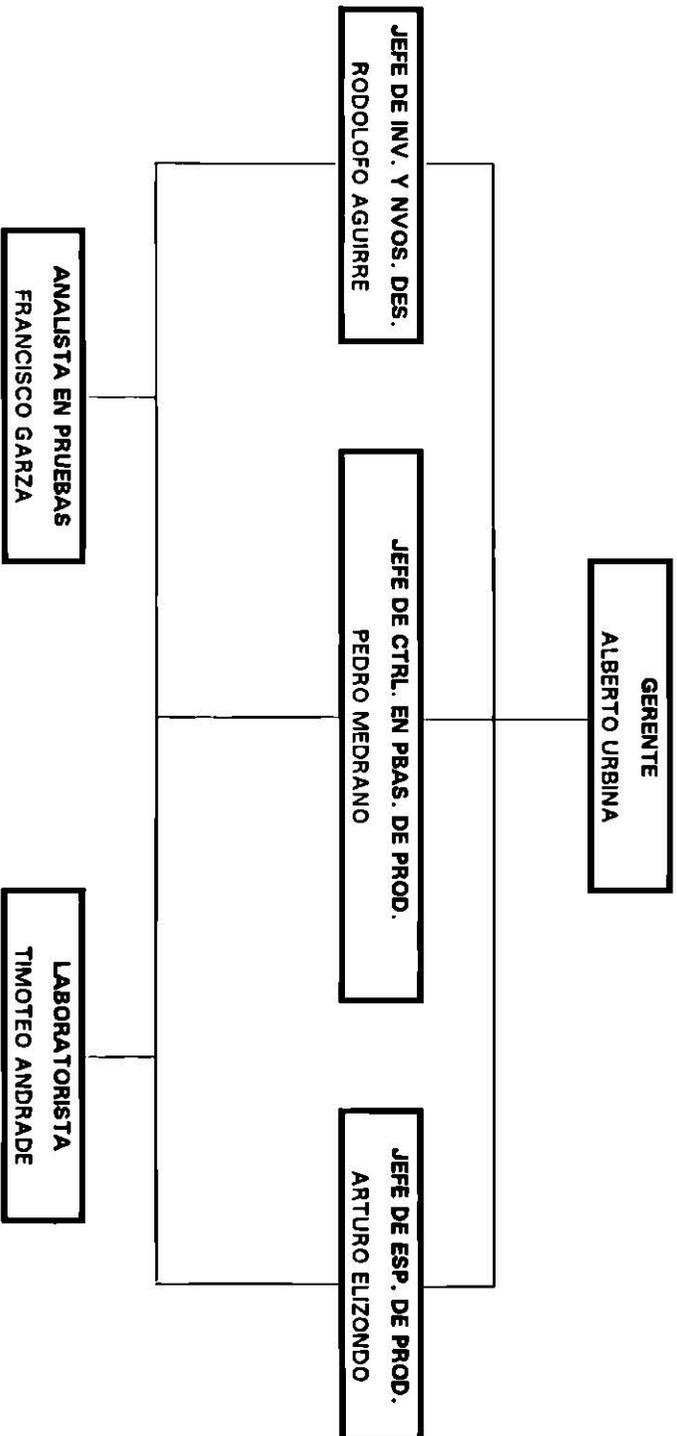
El desarrollo de estructuras más modernas, novedosas y atractivas; la búsqueda y pruebas de nuevos materiales para mejorar la calidad de la producción le dan a la empresa la oportunidad de adquirir más clientes.

La entrega de las especificaciones y los estándares de producción a tiempo y correctos, hacen que la realización de los productos sea lo mejor y más rápidamente posible, logrando con esto, la satisfacción del cliente.

Además de las actividades antes mencionadas, el departamento es responsable de dar servicio a los clientes en problemas de proceso; por lo tanto, es parte del gerente prestar servicio técnico cuando es requerido.

A continuación se presenta la estructura actual del departamento.

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y DESARROLLO DE
MATERIALES Y NUEVOS PRODUCTOS**



PRESENTACION DE CONFLICTOS

La comunicación es una parte muy importante dentro de las relaciones laborales, quedando este punto olvidado entre los integrantes del departamento a analizar.

Uno de los principales conflictos es la poca relación y ayuda entre los jefes de cada una de las áreas y aunado a esto un mal seguimiento, por parte del gerente, de las actividades que realizan sus subordinados.

Otros de los problemas, detectados en el áreas; son de actitud, egoísmo y irresponsabilidad.

La empresa ha tenido considerables perdidas, debido al mal seguimiento de las pruebas, un número considerables de éstas se han extraviado; teniendo como consecuencia, problemas serios con los clientes, además de mostrar una mala imagen.

Otro de los problemas, es la autoridad mal encausada por parte de algunos ingenieros, además de la asignación de los puestos (jefes) de los sindicalizados.

Dentro de la autoridad mal encausada, se encuentra la manera de dirigirse a sus subordinados por parte de los jefes; esto trae como consecuencia en los trabajadores:

- Tensión, causando con esto que no se desarrolle plenamente
- Poco interés en las labores a su cargo
- Cortar sus intensiones de superación
- Poca participación, no aportarán nada por mejorar la superación del departamento

Es importante la definición de los puestos de los sindicalizados, pues como se presenta la estructura actual los dos trabajadores, reciben actividades a realizar por parte de los tres ingenieros, y con ésto trae consigo conflictos, pues, cada uno de ellos desea que se realice primero su trabajo, ordenando que los demás se les atienda después.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- I. La primera alternativa sería el de sustituir al gerente.**

- II. La segunda alternativa sería sustituir al jefe de control de prueba de producción y al jefe de investigación y desarrollo.**

- III. La tercera alternativa sería :**
 - Promover la comunicación entre los jefes y el gerente, los jefes con sus subordinados.**
 - La designación de los puestos de los sindicalizados. (jefaturas)**
 - Definición de autoridad y responsabilidades.**
 - Motivación y amor a la camiseta; espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**

CONCLUSION

La alternativa más apropiada a tomar es la tercera, ya que , las personas que integran el departamento son las más capacitadas laboralmente, para sacar el departamento adelante; solo es importante aplicar los puntos mencionados anteriormente.

Aquí lo más importante es aplicar las cualidades humanas de SUPERVISION Y LIDERAZGO y, en mayor grado por parte del Gerente, para la obtención de los resultados deseados, puesto que él cuenta con personas muy preparadas, capaces además de conocer bien su trabajo. Es recomendable que el Gerente que tome la postura de un líder democrata, con una gran cantidad de líder autócrata para lograr los objetivos; olvidándose de su postura de líder paternalista con mezcla de indiferente, pues con ello solo ha logrado grandes conflictos.

A continuación se presenta la estructura del departamento, como alternativa de solución:

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y DESARROLLO DE
MATERIALES Y NUEVOS PRODUCTOS**

