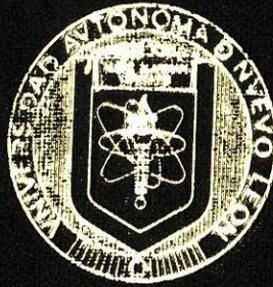


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**



**LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL**

**CATEDRATICO:
ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ**

**ALUMNA:
SANDRA ELIZABETH DEL RIO MUÑOZ**

**CARRERA:
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. AGOSTO DE 1992

TL

HF5549

R5

c.1



1080096906

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECT.

SAN NICOLAS DE LOS GARZA NUEVO LEON

CURSO : LA ADMINISTRACION Y
SUPERVISION EFECTIVA DE
PERSONAL.

IMPARTIDO POR : ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ.

EXPOSITOR : SANDRA ELIZABETH DEL RIO MUÑOZ

MATRICULA : 494239

CARRERA : ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA NUEVO LEON
AL MES DE AGOSTO DE 1992**

T
HF5549
RS



I N D I C E

- I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA SUPERVISION DE PERSONAL.
- II. EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES SUS EMPLEADOS Y SUPERIORES.
- III. COMPRESION Y DESARROLLO DE LOS ESTILOS EFECTIVOS DE LIDERAZGO. LIDERAZGO SITUACIONAL
- IV. CASO PRACTICO
SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION.

B I B L I O G R A F I A

AUTOR : FERNANDO ARIAS GALICIA
TEXTO : ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDICION : TRILLAS

AUTOR : EDGAR HUSE
TEXTO : COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION
EDICION : FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

AUTOR : LAE. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Y
CP NICOLAS BALLESTEROS.
TEXTO : FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
EDICION : INTERAMERICANA

M A N U A L E S

FAC. DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
MANUAL DEL CURSO DE LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

FAC. DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
LA ADMINISTRACION Y SUS PRINCIPIOS BASICOS

LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL.

INTRODUCCION :

En está exposición , haré mención solo a una parte de la muy extensa ciencia de la **ADMINISTRACION**.

En todos los aspectos de nuestra vida existe una parte que se liga a la aplicación y al uso bueno o malo que hacemos de la administración, y es deseable conocer a fondo lo básico de la Administración ya que su uso puede mejorarse através de una **ADMINISTRACION EFECTIVA**.

En los últimos tiempos, los investigadores en el campo de la **ADMINISTRACION**, se han dedicado a estudiar mejor el estilo de liderazgo que tenga el mejor resultado en la mayoría de las situaciones. Las investigaciones nos han indicado que no existe método único de liderazgo.

Sin embargo los líderes triunfadores son aquellos que han podido ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente.

Así mismo es posible ligarse directamente al medio más importante para poder establecer un **PROCESO ADMINISTRATIVO** adecuado, dentro y fuera de una organización y esté se fija por medio de la **COMUNICACION**.

Una buena comunicación hace cada vez más eficiente la Administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; Ya que quienes no estan enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y ejecutar cierta desorientación en los demás.

La comunicación ha sido también un factor de desintegración de los grupos , cuando está se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Mi tema de exposición está enfocado básicamente en el curso de ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL. lo mas común dentro de las organizaciones es que el éxito ó el fracaso de una organización ó en su defecto de una persona se ligue a la aplicación ó al uso que hacemos de la administración. Y también es frecuente que el uso bueno o malo que hagamos de está pueda mejorarse por medio de una ADMINISTRACION EFECTIVA.

La Administración -. se incluye en PROCESO ADMINISTRATIVO. Esté consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo, y realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, es importante llevar acabo el proceso administrativo en todas las organizaciones ya que de ésta manera es posible que se reduzca el desperdicio de múltiples actividades y recursos.

El proceso administrativo se compone de 4 etapas fuertes de la administración y la base de está esta en la PLANEACION; está etapa, corresponde a establecer el estado ideal que se desea lograr. y aquí debe tomarse muy en cuenta que debe conocerse muy afondo la empresa u organización a fin de saber hasta donde se puede planear y llegar a cumplir.

Una de las premisas más importantes de la administración es que **la Administración se basa en los hechos y se enfoca** primordialmente en el elemento humano. ya que no en todas las organizaciones es posible cumplir, el objetivo principal que es el de cumplir y aplicar correctamente las etapas del proceso administrativo.

La Administración es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de nuestra vida, además es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan reconociendo que cada situación y medio ambiente son únicos.

Se dice que una organización siempre está cambiando y que está rodeada de miles de elementos ambientales, que influyen en el individuo y en la organización de 2 maneras distintas

1. puede ajustarse a élla.
- 2-. puede, si tiene habilidad, cambiarlo.

Aquí podría considerarse la necesidad de fijar una serie de recursos, que facilitarían el logro de objetivos dentro de una organización ó que la ayudarían a funcionar mucho mejor
p^L

1. Recursos Materiales : como son dinero, instalaciones físicas, maquinaria, materia prima etc.
2. Recursos Técnicos : como tecnología, sistemas, procedimientos, organigramas etc.
3. Recursos Humanos : como los conocimientos, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades etc.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Dentro de los antecedentes Históricos de la Administración hubo 3 aportaciones significativas de esta ciencia que constituye a la vez un arte.

La primera fue hecha por :

FREDERICK TAYLOR : Considerado como el padre de la Administración Científica.

Su principal inquietud e investigaciones fueron en base de la ORGANIZACION TECNICA DEL TRABAJO.

Ya que aún de que se lograron adelantos de gran importancia en la tecnología, la grave desventaja , fue que el enfoque científico deshumanizaba al miembro de la organización o sea el Factor Humano. Siendo éste el elemento mas importante de una organización.

Taylor suponía que el elemento humano, era un ser carente de emociones y capaz de ser manipulado como a las máquinas, incluso lo consideraba como una " cosa " que maximizaba el salario.

La segunda aportación fue hecha por :

HENRY FAYOL : Considerado como el padre de la Administración Moderna, quien además establece la teoría de la ciencia administración. Formuló 14 principios administrativos y sus principales investigaciones fueron en base a:

LA SISTEMATIZACION DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION.

Y una tercera aportación vino a complementar las 2 anteriores y fue hecha por:

ELTON MAYO : Investigó el Comportamiento Humano. Y estableció la importancia de los Factores Sociales y Humanos dentro de COORDINACION DE RELACIONES HUMANAS.

Uno de los enfoques ampliamente utilizados y difundidos es el considerar la administración como un proceso administrativo que consiste : en la Ejecución de ciertas actividades ó funciones básicas.

p^L

Además se mencionó la Administración como CIENCIA que a la vez constituye un ARTE, esta definición se aplica porque la Administración es una ciencia que a través del tiempo requiere de arte para aplicarla.

Una CIENCIA es un conocimiento y el ARTE es lograr un resultado deseado mediante la habilidad o destreza. Por esto la CIENCIA enseña a conocer mientras que el ARTE enseña a hacer.

CUADRO COMPARATIVO DE CIENCIA/ARTE

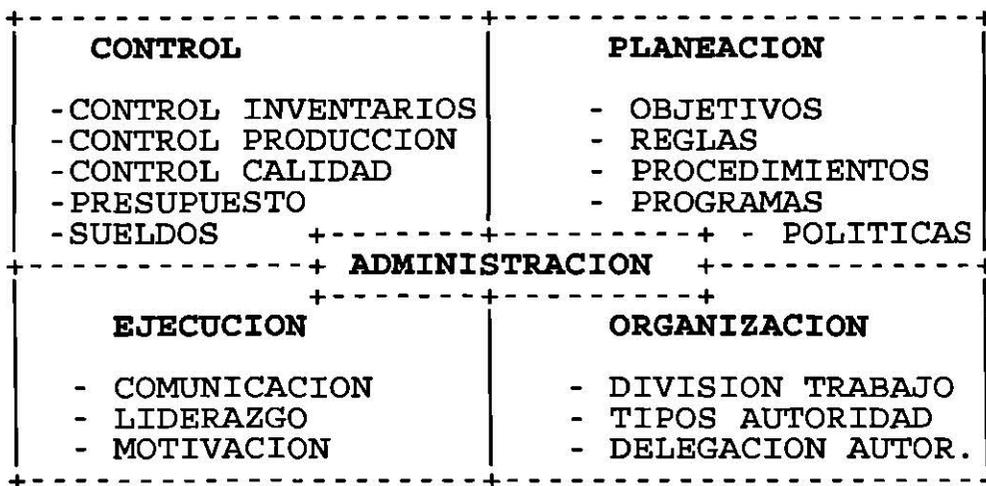
CIENCIA	ARTE
<ul style="list-style-type: none"> * Progresa por el conocimiento. * Demuestra * Predice * Define * Mide * Imprime 	<ul style="list-style-type: none"> * Progresa por la práctica * Siente * Adivina * Describe * Opina * Expresa

Existen 8 características principales en la Administración pero hoy en día es muy usual apoyarnos en 2 funciones más que son muy importantes.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

1. La Administración sigue un propósito. (requisito de la administración un objetivo) El éxito administrativo se considera como el grado hasta el cual se logran los objetivos establecidos.
2. La Administración, como un medio notable para ejercer. (influye en su medio ambiente) Un verdadero impacto en la vida humana. Estimular a los hombres y a las mujeres es favorable para que ocurran las cosas y sean bien hechas.
3. La Administración está asociada con los esfuerzos de grupo. Todos los objetivos , son más fáciles de lograr por un grupo que por un solo individuo.
4. La Administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de todos. Esto es abandonar la tendencia de ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan. *p^L*

5. La Administración es una actividad, no una persona ó grupo de personas.
6. La Efectividad Administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos aptitudes y práctica.
7. La Administración es intangible.
8. Los que practican Administración no son necesariamente propietarios.
9. La Administración es ayudada mas no reemplazada por la computadora.
10. La Administración hace que las cosas sucedan.



Dentro de las etapas del **PROCESO ADMINISTRATIVO** hay 2 divisiones que separan las etapas del proceso en: Teóricas y Prácticas.

La Planeación y La Organización ==== TEORICAS
 La Ejecución y El Control ==== PRACTICAS

Y además se dice que hay 6 preguntas básicas en el proceso administrativo que siempre deben hacerse para poder pensar mejor.

Estas son : Como, Cuando, Dónde, Qué, Con Quién, y Porqué.

p^L

EL PROCESO VITAL DE LA ADMINISTRACION

DETERMINACION DE OBJETIVOS

QUE ES LO QUE DEBE HACERSE ?
 DONDE ?
 CUANDO ?
 COMO ?

===== > **PLANEACION**

DISTRIBUCCION DEL TRABAJO ENTRE EL GRUPO, ESTABLECIENDO LA AUTORIDAD NECESARIA.

QUIEN LO VA A HACER ?
 CON CUANTA AUTORIDAD ?
 BAJO QUE AMBIENTE FISICO ?

===== > **ORGANIZACION**

PUESTA EN PRACTICA DE TAREAS.

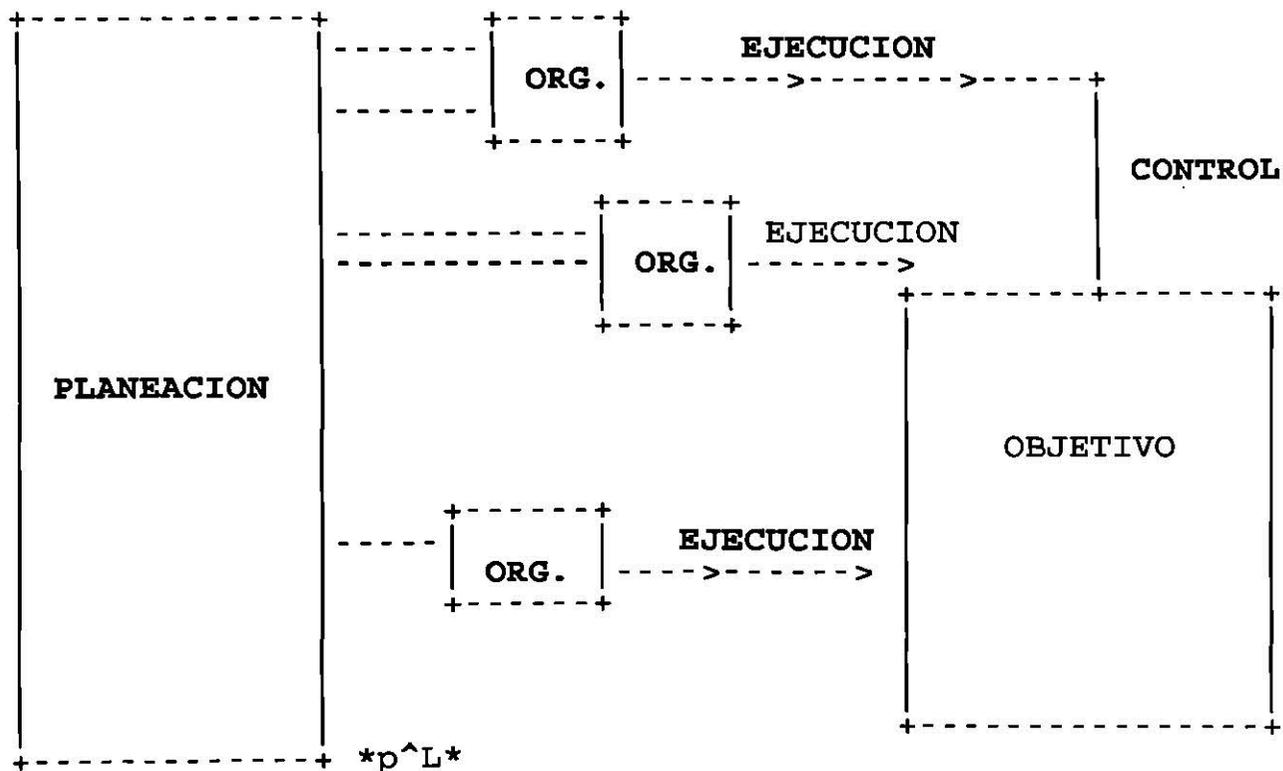
LOGRANDO QUE EL EMPLEADO DESEE HACER SU TRABAJO CON BUENA GANA Y EN COOPERACION ENTUSIESTA

===== > **EJECUCION**

CONTROL DE ACTIVIDADES PARA CONFRONTARLAS CON LOS PLANES.

VIGILANDO PARA VER QUE EL TRABAJO PLANEADO SE LLEVE ACABO EN FORMA ADECUADA DE LO CONTRARIO APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS PERTINENTES

===== > **CONTROL**



FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION

SITUACION DE UNA EMPRESA

Lo primero que se debe decidir, es sobre los objetivos que deben alcanzarse.

Enseguida se determina el trabajo que se debe ejecutar, el grupo para satisfacer tales objetivos y , además de definir Cuándo y Dónde debera hacerse el trabajo, los componentes y la forma de lograrlo.

En síntesis, es necesaria la **PLANEACION** y es básica en la Administración.

Cuando se determina la dirección, curso y forma de acción el siguiente paso es distribuir o señalar las actividades necesarias de entre los miembros del grupo para lograr el trabajo.

Son Típicas las preguntas : de Quién Decide, Qué y Cuando. Este trabajo de señalamiento de tareas y de establecimiento y mantenimiento de relaciones por parte del gerente se conoce como **ORGANIZACION**. Y se considera como que el plan formulado por el gerente y que adquirió significación para c/u de los miembros del grupo.

Para llevar acabo físicamente las activades resultantes de los pasos de planeación y Organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones, por el tiempo que sea necesario, para que los miembros del grupo cumplan la tarea.

Las medidas seleccionadas dependeran de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente que deba ejecutarse y del criterio del gerente. A este trabajo se le denomina **EJECUCION**.

Se ha comprobado que siempre es conveniente "comprobar" ó "continuar" lo que se está haciendo, con el fin de cerciorarse que se está progresando satisfactoriamente el trabajo de otros hacia el objetivo predeterminado.

El establecimiento de un plan ya sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan y la buena actuación de cada miembro, no aseguran que la empresa será éxito. pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones, así como obstáculos inesperados. Tales contingencias deben reconocerse rápidamente, de manera que puedan tomarse acciones correctivas.

Esta función constituye el **CONTROL**. El funcionamiento Real, por lo General se evalúa comprando lo logrado con un estándar ó línea base de referencia predeterminada.

SUPERVISION

Empezaremos definiendo el concepto de la supervisión : es el acto de observar a las personas en el terreno laboral.

A principios de la industria, antes de que existieran tantos departamentos de staff, El supervisor, era el hombre orquesta, se le llamaba así porque el era quien se encargaba de reclutar personal, él despedía, y disciplinaba, su objetivo principal era producir al menor costo, también, él seleccionaba, hacia inventarios, arreglaba el lugar de trabajo era verdaderamente un hombre equipo y por sí mismo era bastante eficiente.

En el pasado, el supervisor, tenía más autoridad y control sobre los empleados, y en la actualidad estos tienen que lo lograr cooperación de los empleados a través de la fuerza indirecta.

Y aún así el papel del supervisor en el pasado era mucho menos complejo que el del supervisor moderno.

Pero cuando comenzó a tener más auge la Administración dentro de la organización comenzó a haber diferentes personas y cada una era designada a un trabajo específico, de ahí fue que el supervisor quedó como encargado de vigilar al trabajador además de atender las necesidades de su nivel superior.

Con el movimiento revolucionario en 1910 se buscaron objetivos que correspondían a la Administración de Recursos Humanos. Y en 1917 se incluyó dentro de la Constitución el artículo 123 que dió origen a = La Ley Federal del Trabajo.

En el área de la Administración, nuestro desarrollo organizacional y este se caracterizó por un alto índice de crecimiento, el rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con más necesidades que al principio entonces se crearon nuevos departamentos y nuevas funciones especializadas integrando un experto al frente de ellas y éste fue el SUPERVISOR.

De esta manera, el Supervisor pertenece por lo menos a 3 grupos ó niveles para la organización :

- 1-. El del trabajo que supervisa.
- 2-. El de la dirección del que es representante inmediato.
- 3-. El de supervisores del que es compañero.

La supervisión es parte vital del proceso administrativo. Un supervisor es Administrador, los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación.

La principal responsabilidad del supervisor = es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas establecidas por la organización, función que requiere de un esfuerzo intenso

y un grado considerable de capacitación y desarrollo. Los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, por lo tanto los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto para la empresa como para los empleados.

Un supervisor es un hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias.

Ya sea que el supervisor trabaje en una fábrica u oficina ó que sea trabajador técnico o manual, esté es considerado el enlace entre la estructura operativa y administrativa de cualquier organización.

PODRIAMOS PREGUNTARNOS ENTONCES QUE PAPEL DESEMPEÑA EL SUPERVISOR TANTO PARA LA COMPAÑIA COMO PARA LOS EMPLEADOS ?

1. Es guía e instructor de sus empleados.
2. Es ejecutor de ideas, de las propias y de las procedentes de sus superiores o especialistas de staff.
3. Es miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
4. Es subordinado de su propio jefe y de otras jerarquías superiores.
5. Es mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
6. Además la Ley federal del Trabajo considera a las personas que ejerzan funciones de dirección, administradores gerentes y demás personas como representantes del patrón que deben conocer bien la Ley, a fin de no violarla.

También un Supervisor en teoría dentro de una organización tiene la capacidad y autoridad suficiente para contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontractar etc. Y es él a quién se le considera responsable directamente de las actividades y desempeño de sus empleados.

Pueden seleccionarse supervisores en base a la antigüedad en la compañía, a la capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia etc. pero es más deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar tal posición, ya que la transición de ser empleado a supervisor no es fácil, ya que requiere esfuerzo por parte de la persona además del apoyo del nivel superior.

Para esto se describen algunas funciones y actitudes apropiadas que debiera tener presentes el Supervisor :

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa requiere y exige capacitación y desarrollo de habilidades considerables. Colocar a un empleado en el puesto de un supervisor

sin capacitación es incitar a la ocurrencia de problemas.
LAS HABILIDADES REQUERIDAS EN UN SUPERVISOR EFECTIVO O TAMBIEN DENOMINADAS.

FUNCIONES DE SUPERVISION.

Para ser supervisores efectivos debe tenerse la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva o a beneficio mútuo y de la empresa.

- Los supervisores deben tener habilidades **CONCEPTUALES** habilidad para actuar y comprender los objetivos de la organización entera y no solo en función de metas y necesidades de su propio grupo inmediato, así como el conocimiento de que es lo que motiva al empleado.

- **INTERPERSONALES O HUMANAS:** Habilidad para trabajar con y por medio de personas ,Incluyendo comprensión y motivación. También debe decirse a las personas cuando se desempeña es deficiente y por el contrario estimularlo cuando es eficiente. Además deben de ser comunicadores efectivos.

- **TECNICOS** Habilidad para usar el conocimiento teórico,métodos,técnicas y equipo necesario para la ejecución de tareas específicas.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

- * La principal responsabilidad es crear o facilitar la creación de un clima en donde las personas esten dispuestas a cooperar para lograr objetivos de la empresa.
- * Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos en base a hechos y circunstancias no por simpatía.
- * Los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa o decisiones deben permanecer en privado.
- * Los supervisores deben ganarse el respeto,confianza y aprecio de los empleados.
- * Los supervisores deben dar crédito a empleados que realizan un buen trabajo,además de reconocerlos.
- * Deben aceptar el fracaso de sus empleados y aceptar su responsabilidad parcial sobre ellos.
- * Cuando los empleados necesiten asesoria o acciones disciplinarias,los supervisores deben aceptar la responsabilidad.

dad de aplicar acciones correctas.

- * Deben de cuidar que se respeten los derechos de los empleados.
- * Los supervisores son líderes y son responsables de la aplicación de tiempos.
- * Son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y destructivos.

La diferencia entre un SUPERVISOR y un ADMINISTRADOR radica en la profundidad de actividades.

El SUPERVISOR se centra primordialmente en las personas.

El ADMINISTRADOR no solo centra su atención en las personas, además observa el mercado, tiempo, sucesos, tecnología y participa en actividades como planeación, supervisión, capacitación, desarrollo y control.

Un supervisor es un administrador, pero el supervisor además se encuentra en una posición intermedia dentro de la Organización.

N O T A :

EL SUPERVISOR INEFICAZ se deja exprimir por las presiones existentes, mientras que **EL SUPERVISOR EFECTIVO** resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y debajo de él.

Para ser efectivo en el papel del supervisor se requiere que se piense u actúe como supervisor.

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

OBJETIVO DE LA COMUNICACION EFECTIVA :

Comunicarse mejor através de un proceso bidimensional que les permita evitar y resolver problemas, así como recibir y enviar mensajes claros.

Detectar los objetivos individuales para alinearlos con los de la empresa através del uso de un formato pre-establecido

Conocer los medios formales de comunicación e información de la compañía.

CONTENIDO :

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

La comunicación está presente en todos los aspectos de nuestra vida y aún en los aspectos del supervisor, las comunicaciones, se transmiten de muchas maneras y con frecuencia no siempre se producen los resultados que se esperan ó pretenden.

Y muchos de los problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, son casi siempre por la comunicación. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos, está en función de la información que posean acerca de los motivos en que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, grupo, tienden a marginarse y ejercer cierta desorientación en los demás. La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos, cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

En cualquier puesto FORMAL o INFORMAL DE LIDERAZGO es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores ó subordinados.

Diremos que la buena comunicación es un elemento esencial para el éxito de una organización porque no puede haber ninguna interacción coordinada sin ella.

Por lo tanto, la comunicación es un elemento indispensable en la vida moderna.

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

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

Las malas interpretaciones ó comprensiones en la comunicación ocurren através de las facetas por las que pasa el mensaje.

En la actualidad, la administración ha puesto un mayor cuidado no solo en que llegue información al empleado (Comunicación Descendente), sino también enviarla hacia afuera, a otras instituciones.

Los canales pueden ser :

INFORMALES :

- Los cuales surgen espontáneamente en la organización.
- No son planeados
- Siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización.
- Pasan de una persona a otra y se deforman en cada una de las transmisiones.
- Estan constituidos por rumores, chismes etc.

FORMALES :

- Deben planearse y estructurarse adecuadamente.
- Puede decirse que a mas comunicación formal menor sera la informal.

BARRERAS DE LA COMUNICACION.

Se entiende por barreras impuestas a la comunicación , todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso gral de esta. Existen algunos tipos de barreras entre los mas comunes mencionaremos los siguientes:

BARRERA SEMANTICA

Se refiera al significado de las palabras orales ó escritas cuando no precisamos su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que el contexto cultural indica.

BARRERA PSICOLOGICA

Son todos los factores mentales que impiden aceptar ó comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- Preocupaciones ó emociones ajenas al trabajo
- Tímidez
- Explicaciones insuficientes.

Algunas barreras psicologicas que contribuyen a formar estas barreras son:

- * ALTO STATUS
- * CRITICAS NEGATIVAS
- * PODER PARA EMPLEAR/DESPEDIR
- * ACTITUD DESPOTICA
- * APARIENCIA FISICA IMPONENTE
- * USO DE SARCASMO

BARRERAS FISIOLÓGICAS

De este tipo son las que impiden emitir o recibir, con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor ó del receptor. Un ciego, tartamudo, sordo, pueden ser los ejemplos mas claros, pero debemos considerar tambien a los que tienen algún defecto orgánico.

BARRERAS FISICAS

Son todas las condiciones ambientales que pueden afectar la comunicación. La distancia, el exceso de ruido , afectan la comunicación, así como las interferencias en el radio ó en el teléfono, debemos de tenerlas en cuenta a fin de eliminar las lo mas posible.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación, y deficiente operación de los canales de comunicación.

El uso de la comunicación no verbal tiene lugar en todo momento y la gente responde a ella inconscientemente sin pensar porque.

Cuando alguien cambia el tono de voz y el lenguaje corporal, usted interpreta los cambios con especial cuidado está es la razón por la que se presentan tantos fracasos interpersonales.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO SE INTERPRETA DE LA SIG. FORMA:

1. Se origina la idea con deseo de comunicarla a otros.
2. Se codifica en forma comunicable, escrita u oral a través de símbolos, sonidos, expresiones, escritura, manifestación visual, directa o al receptor que se pretende.
3. El receptor recibe la comunicación y la codifica, actúa ó reacciona de acuerdo a ella.
4. El proceso de acción ó reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación
5. Apartir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si la recibió o no y si actúo como se esperaba o no.

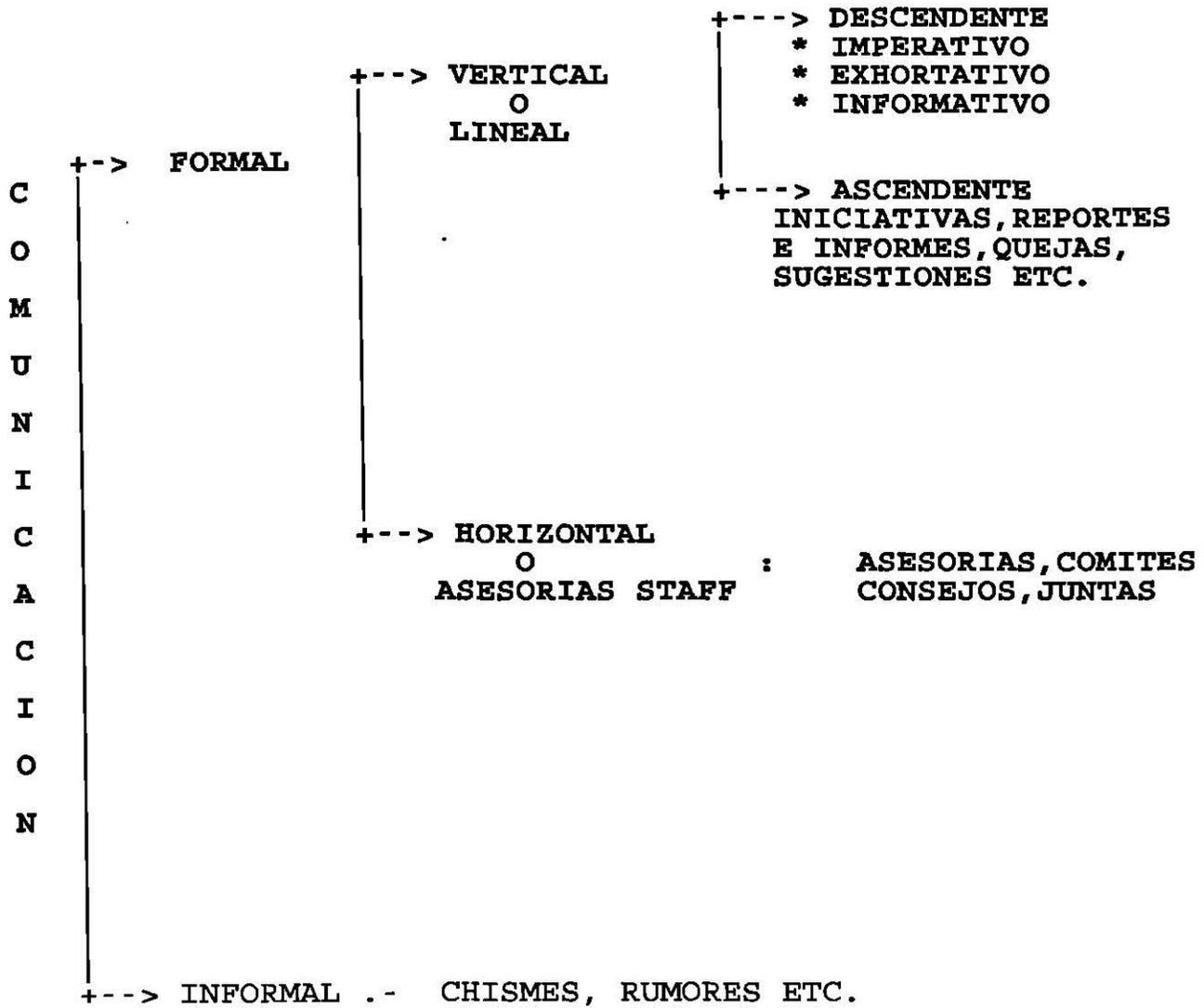
CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION

Los canales de comunicación son de 2 tipos: y en ella puede decirse que la comunicación es INFORMAL cuando es la que es interpretada por medio de los CHISMES ó bien conocidos cidos los RUMORES.

Los canales FORMALES pueden ser de 2 tipos de comunicación: ASCENDENTE Y DESCENDENTE.

FORMALES	
COMUNICACION ASCENDENTE / DESCENDENTE	COMUNICACION
Comienza en la parte mas baja la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Es necesaria para saber, si a los empleados se les ha transmitido correctamente.	<ul style="list-style-type: none">- Enlaza diferentes de niveles de la empresa.- Inicia el proceso de retroalimentación.- En su mayor parte es de naturaleza informativa o directiva.

CUADRO SINOPTICO DE LA COMUNICACION.



CONCLUSIONES :

La comunicación efectiva, es escuchar comprensivamente y usar la respuesta ADECUADA son 2 factores más importantes de los muchos que constituyen a la motivación, y el éxito de un equipo. De los grupos que se han observado los más efectivos muestran una gran proporción de interacciones que involucran escuchar y evaluar cuidadosamente.

Al mismo tiempo se observan menos síntomas que indiquen que los integrantes del grupo se han alejado del objetivo de su tarea. Si un miembro del grupo se pone en actitud defensiva respecto a su idea, una 'respuesta' de otro integrante del grupo suele recuperarse la energía de esa persona para la tarea, son pocas las ideas que se pierden. En vez de ser rechazadas, las ideas tienden a convertirse en alternativas aplicables. Además de estar motivados a que trabajen la tarea de grupo durante la discusión, los integrantes parecen estar comprometidos con las soluciones que resultan de la discusión.

Ya sea en grupo Formal ó en una discusión Informal entre su supervisor y uno ó más de sus subalternos, el resultado de la discusión está influenciado en gran medida por el comportamiento del supervisor.

El supervisor debido al poder que acompaña a su puesto, tiene mayor importancia e influencia en el equipo que cualquier otro miembro de ésta. Otros miembros del grupo tienden a adaptar su comportamiento al del supervisor. Por este motivo y lo anteriormente señalado; la manera en la que se retroalimentan impactará irremediabilmente los resultados grupales.

INTRODUCCION :

En los últimos tiempos, los investigadores en el campo de la Administración, se han dedicado a estudiar el mejor estilo de liderazgo que tenga resultado en la mayoría de las situaciones. Las investigaciones nos han indicado que no existe método único de liderazgo.

Los líderes triunfadores son aquellos que han podido ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente.

CONTENIDO :

Hay un sin número de definiciones de Líder y Liderazgo, como :

LIDERAZGO

- o. El ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones.
- o. El proceso de influencia sobre las actividades de un grupo, dirigidas a establecer y cumplir metas.
- o. La enfatización en los rasgos de la conducta que distinguen a un líder.

LIDER

- o. El que logra que otros lo sigan.
- o. El que conduce, facilita, orienta, dirige a una persona ó grupo de personas.
- o. El que concentra la función de liderazgo.

Todo supervisor tiene como finalidad o se podría llamar también meta el llegar a ser líder ante sus subordinados.

La capacidad de guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos claves de todo buen administrador.

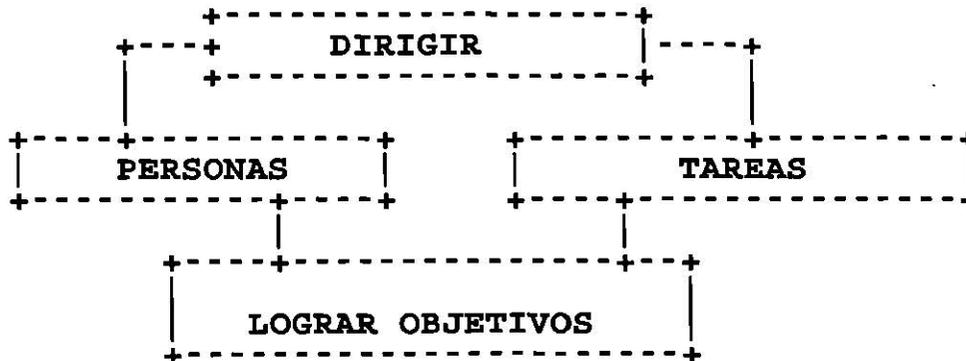
El liderazgo se define, como una influencia, es la habilidad de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo.

El liderazgo es guiar, dirigir. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

Los puestos o papeles de Liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales ya que son necesarios a largo plazo los líderes siguen siendo Efectivos si sus seguidores están dispuestos a cooperar, la cooperación puede lograrse por la fuerza o puede producirse en forma voluntaria.

Dentro de la organización los líderes tiene la responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las necesidades del empleado y sus propias necesidades.

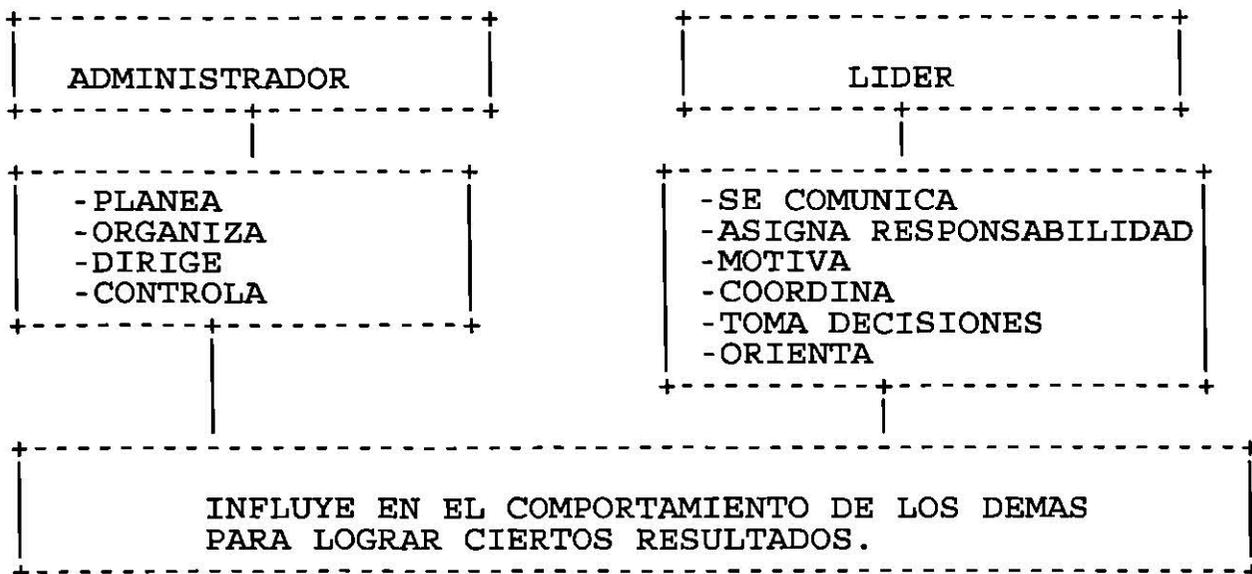
La disyuntiva de un líder es dirigir a personas de acuerdo a sus tareas para lograr objetivos.



La supervisión tiene doble dimensión y se manifiesta :

1. En el administrador que : PLANEA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA
2. En el líder que : SE COMUNICA, ASIGNA RESPONSABILIDADES MOTIVA, RESUELVE CONFLICTOS, COORDINA, TOMA DECISIONES Y ORIENTA.

DOBLE DIMENSION DE LA SUPERVISION



ESTILOS (TIPOS) DE LIDERES Y LIDERAZGOS

Después de haber visto los conceptos líder y liderazgo, ahora mencionamos los estilos más comunes de liderazgo ó tipos de líderes.

La clasificación de acuerdo al grado de participación ó del cuadro administrativo es :

Autocrático, Paternalista, Indiferente, y Democrático.

Una clasificación en los estilos de liderazgo son los apropiados ó los efectivos. Estos son basados en el nivel de madurez de los seguidores ó grupo.

Cuál es el estilo más efectivo de liderazgo ?

Es frecuente caer en el error de pensar siempre que el supervisor demócrata es el más efectivo, más sin embargo esto dependerá en gran parte de los subordinados. Si estos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa el supervisor demócrata será el más adecuado.

Sin embargo se coincide que la conducta autócrata dará buen resultado en otra situación a diferencia de los estilos anteriores.

No existe estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general el mayor estilo de dirección no solo variará con la ocasión sino que en un también influye en el tipo de líder y sus seguidores.

En realidad el supervisor efectivo debe comprender y entender c/u de los estilos así, adaptarlos al tipo de situación que se le presente en un momento dado.

LIDERAZGO SITUACIONAL

EL SUPERVISOR EFECTIVO :

Debe estar consciente de su fuerza; analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades.

Un supervisor efectivo debe :

- Enseñar y aconsejar
- Depende de la confianza y buena voluntad
- Inspira entusiasmo
- Dice nosotros y ustedes
- Resuelve problemas
- Consulta y busca el asesoramiento
- Convierte el trabajo en placer
- Inspira el esfuerzo del grupo.
- Solicita colaboración.

LIDERAZGO AUTOCRATA CONSUMADO :

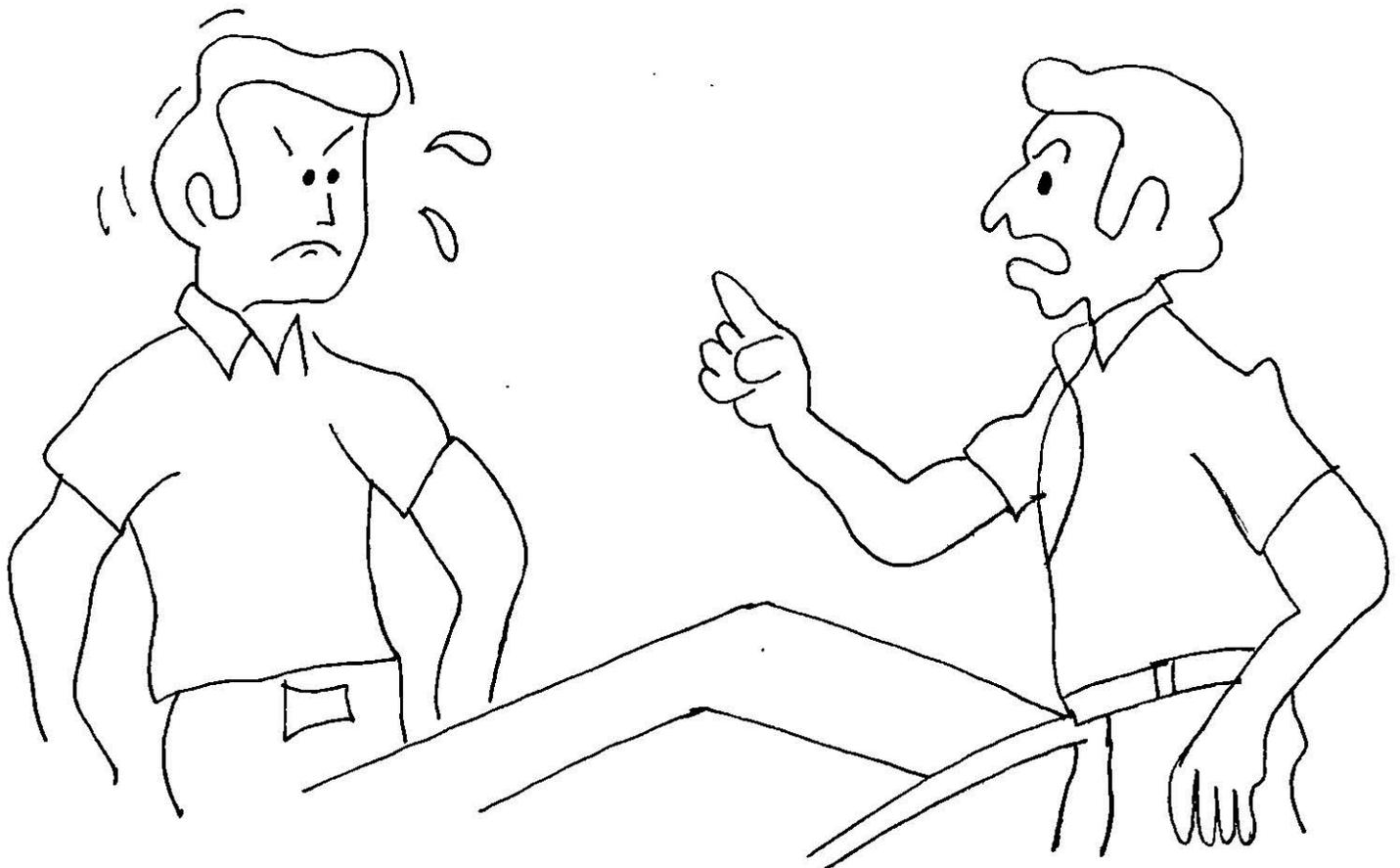
RESPONSABILIDAD: Yo
ORIENTACION : Egocentrico
MOTIVACION : Poder y Prestigio
METAS : Desarrollarse el
CONTROL : Técnico
MANDO : El mismo
EXIGENCIA A PERSONAL : Obediencia
CONTACTO CON PERSONAL : Detalla y crítica.
COMUNICACION CON PERSONAL : En su sentido
RELACION CON PERSONAL : Autoritaria
MORAL DEL PERSONAL : Antagónico

ESTILO AUTOCRATA.

- Esté se apoya exclusivamente en la autoridad que le da la organización formal para dirigir al grupo.
- No busca la fuente de la autoridad por su propia persona, sino se siente incapaz de ser obedecido y utiliza la autoridad que le da su puesto.

LAS POSIBLES REACCIONES DE GRUPOS SON :

- sumisión y resentimiento
- aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Gran satisfacción es 'hacer tonto' al supervisor



LIDERAZGO DEMOCRATA - PARTICIPATIVO



RESPONSABILIDAD:	Nosotros
ORIENTACION	: Agrupador
MOTIVACION	: Reconocimiento propio y grupo.
METAS	: Desarrollo de grupo
CONTROL	: Social
MANDO	: El grupo
APRENDIZAJE	: Envolvimiento del "YO"
EXIGENCIA A PERSONAL	: Coperación
CONTACTO CON PERSONAL	: Poco informal é íntimo.
COMUNICACION CON PERSONAL	: Sincero
IDENTIFICACION CON PERSONAL	: Jefe y Empresa
RELACION CON PERSONAL	: Integrador
MORAL DEL PERSONAL	: De conjunto

ESTILO DEMOCRATA.

- Dirige al grupo basandose en la autoridad informal que le da su persona.
- Toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponda.
- Proporciona a los empleados y subordinados el medio para superarse y piensa que lo demás depende de ellos mismos.

LAS POSIBLES REACCIONES DE LOS GRUPOS :

- alto indice de entusiasmo hacia el trabajo producción de excelente calidad y cantidad
- sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian ala banzas entre el grupo mismo.
- menos problemas de rendimiento y motivación
- los empleados se sientes satisfechos en sus necesidades básicas
- sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión atravez de las desiciones que llega el grupo.

LIDERAZGO PATERNALISTA (MANIPULADOR)

RESPONSABILIDAD	: Usted
ORIENTACION	: Individualista
MOTIVACION	: Reconocimiento propio
METAS	: Desarrollo del individuo
CONTROL	: Psicologico
MANDO	: Individual
APRENDIZAJE	: Recompensa y Castigo.
EXIGENCIA A PERSONAL	: Ambición
CONTACTO CON PERSONAL	: Informal
COMUNICACION CON PERSONAL	: Superficial
IDENTIFICACION CON PERSONAL	: Interés propio en su gente.
RELACION CON PERSONAL	: Manipulador
MORAL DEL PERSONAL	: De competencia.

ESTILO PATERNALISTA

Como su nombre lo indica, conduce a sus empleados como si fueran sus hijos, los conduce con suavidad y cariño, dominio y control. a veces se le llama manipulador, porque puede no ser tan sincero en su afecto, solo trata de manejar a la gente "lavandoles el cerebro" a fin de que hagan lo que el quiere y como quiere "por la buena". Este supervisor trata de no usar tanto su autoridad sino la relacion amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

POSIBLES REACCIONES DE GRUPO:

- la mayoría siente simpatía por él, pero algunos detectan su verdadera actividad.
- La iniciativa permanece estatica en espera de la reacción de este.
- Se registra tambien sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.



LIDERAZGO INDIFERENTE (BUROCRATA)

RESPONSABILIDAD	: Ellos
ORIENTACION	: Apego a reglas ó ninguna
MOTIVACION	: Seguridad propia
METAS	: Sistematizar
CONTROL	: Formal
MANDO	: Reglas
APRENDIZAJE	: Prueba y Error
EXIGENCIA A PERSONAL	: Lealtad
CONTACTO CON PERSONAL	: Impersonal
COMUNICACION CON PERSONAL	: Lo evita
IDENTIFICACION CON PERSONAL	: Ninguna
RELACION CON PERSONAL	: Oficial
MORAL DEL PERSONAL	: Apático

ESTILO INDIFERENTE

- Este individuo no toma responsabilidad alguna ni la de su empleado, sino "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se acerque.
- Es un jefe que no quiere serlo.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO :

- la moral de trabajo y la productividad al minimo
- descuido del trabajo, rendimiento bajo
- el subordinado tiene poco interés en el trabajo en mejorar.
- no existe espíritu de grupo ni menos trabajo en equipo
- nadie sabe que hacer ni que esperar.

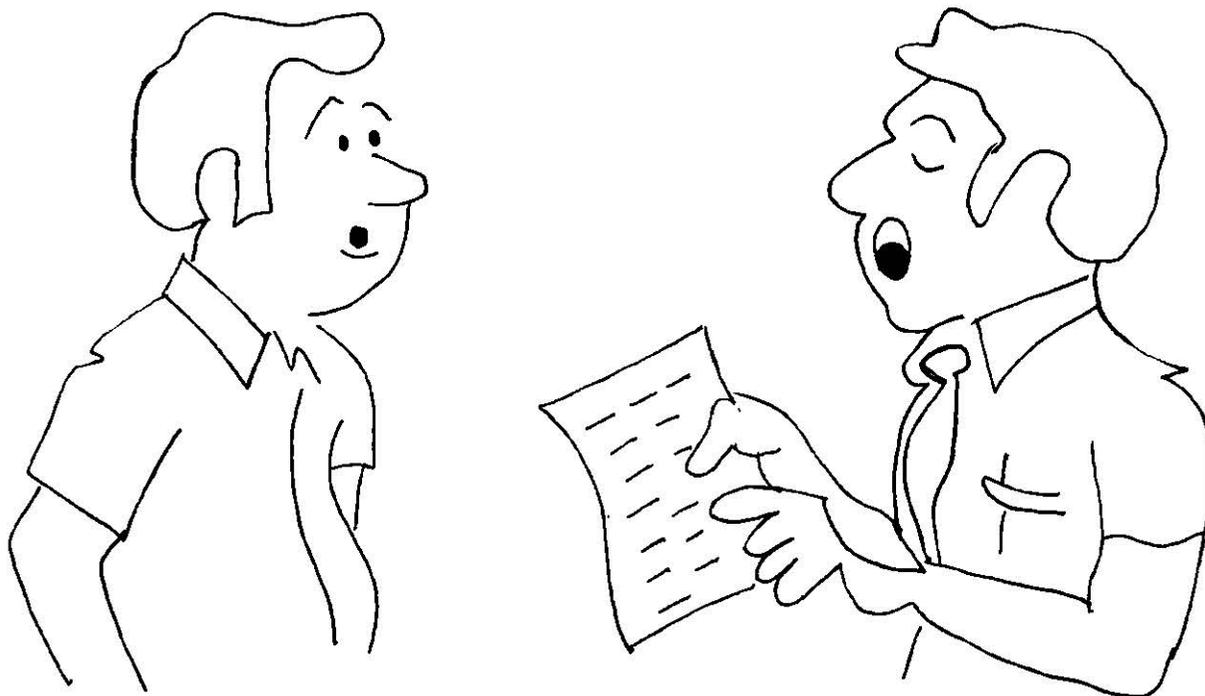


ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

Este estilo no quiere decir ausencia total de dirección , este trabaja por los objetivos organizacionales en este caso una de las principales funciones del líder es servir de enlace entre las fuentes externas y las de grupo.

Un Liderazgo efectivo pretende :

- trabajo en equipo
- desarrollo personal
- ambiente laboral
- acciones inmediatas
- pertenencia
- comunicación
- participación
- búsqueda de la excelencia



CONCLUSION :

EN REALIDAD LOS TIPOS DE PERSONALIDAD MARCAN EL ESTILO CONVENIENTE DE UN LIDERAZGO QUE DENOMINAMOS SITUACIONAL. YA QUE NO EXISTE ESTILO DE DIRECCION QUE ENCAJE EN TODAS LAS SITUACIONES, EL MEJOR ESTILO DE DIRECCION VARIARA CON LA OCASION E INFLUIRA POR EL TIPO DE LIDERES Y SEGUIDORES.

EL SUPERVISOR EFECTIVO DEBE COMPRENDER Y ENTENDER C/U DE LOS ESTILOS Y ADAPTARLOS AL TIPO DE SITUACIONES QUE PUEDAN PRESENTARSE EN UN MOMENTO DADO.

Las interrogantes que debería hacerse el Supervisor Efectivo para apreciar el éxito o el fracaso en su trato con los subordinados son:

- 1-. Doy a c/u de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades.?
- 2-. Saben mis subalternos porque es importante su trabajo ?
- 3-. Entienden c/u de ellos porque es necesario el cambio ?
- 4-. Tienen motivo de queja mis subalternos ? Que debo hacer para reducirlos ?
- 5-. Dan mis subalternos sugerencias para mejorar ?
- 6-. Cooperan todos plenamente ?
- 7-. Existen ausentismos entre mis subalternos?
- 8-. Trabajan mis subordinados lo mejor posible ?
- 9-. Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subalternos y como ?

Una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida en el supervisor efectivo es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa, si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos los subordinados.

CASO PRACTICO

CURSO : LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

TEMA : LA SELECCION, COLOCACION Y ORIENTACION DE PERSONAL

INTRODUCCION :

La empresa, a la cual voy a hacer referencia en ésta exposición, conjuntando lo anterior ya mencionado en el proceso de selección, es una empresa en la cual se efectúa el desarrollo completo que corresponde al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Escogí este tema de Selección, Orientación y Capacitación de Personal, porque es un tema bastante amplio y con el que me siento un poquito más familiarizada, debido a la oportunidad que tuve de realizar mis prácticas profesionales en un departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, así fue como inclusive pude involucrarme en parte del reclutamiento.

La ADMINISTRACION de los recursos humanos, tiene como una de sus tareas principales proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

PROBLEMA :

DESORIENTACION Y DESUBICACION EN EL PUESTO DE SUPERVISOR Y SELECCIONADOR DE PERSONAL. INADECUADO DESEMPEÑO DE SU PAPEL.

CONTENIDO :

La función que yo desempeñaba dentro del departamento era la de operador de sistemas, en lo cual tenía control sobre un sistema implantado de la bolsa de trabajo de la empresa. Sistema Denominado **Bolsa de Personal Altamente Calificado.**

Por medio del sistema se controla a los candidatos posibles para cualquier vacante que surgiera en un momento determinado. Dicha bolsa de trabajo, incluye los datos básicos del candidato, como quien dice una solicitud previa en la cual los datos mas importantes del candidato se encuentran en la computadora, además, de tener una perfecta división de las áreas de colocación.

Las áreas son denominadas Areas de Intéres, y son clasificadas por medio de una clave que se le proporciona a cada área de interés, se da de alta con un código, en el cual ahora hace referencia a las áreas de interés. Estas códigos asignados están en unas listas que se actualizan siempre que se da de alta alguna nueva área en el ramo.

La empresa a la cual hago referencia es una empresa de las denominadas **PRESTADORA DE SERVICIOS** ésta, se encarga de hacer el reclutamiento correspondiente, de diversas areas y niveles hacia el cual se va a seleccionar.

De no existir dentro del inventario ó bolsa de trabajo , el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a Fuentes de Reclutamiento, entendiendo como Fuentes, aquellos medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Un procedimiento base del departamento viene a ser el Reclutamiento de Personal, este puede presentarse atravez de :

- 1-. Fuentes Internas
- 2-. Fuentes Externas

Esté proceso de Reclutamiento de personal, es básico para mejorar y al mismo tiempo actualizar la Bolsa de Trabajo ya existente, así como mejorar la calidad de los candidatos que se encuentran dentro de ella.

Las Fuentes Internas de selección, la fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares de los mismos empleados de la empresa.

Las ventajas se dan en la integración del personal de nuevo ingreso, pero sin embargo suele haber más desventajas, y estas podrían darse por conflictos y fricciones que se ocasionarían en el personal, cuando un candidato no es aceptado ó se disminuye la objetividad de los familiares en los casos de que se sanciona al pariente y probablemente hasta negarse un posible ascenso.

Las Fuentes Externas de selección pueden darse :

- * por iniciativa propia
- * por listas escolares (de diversas instituciones educativas y más comúnmente de ciertas Instituciones particulares).

México, tiene a mi parecer grandes problemas de subempleo o sea el trabajo es muy factible que sea :

- Trabajo por temporadas
- Trabajo por horas

Además de que existen carencias de personal altamente calificado, esto viene desde la preparación dentro de una institución como fuera de ella.

Existe exceso de candidatos para puestos en que solo es necesario la preparación escolar elemental.

Para otros puestos en que , es necesario una larga preparación ya sea formal ó informal generalmente existe escases de candidatos adecuados.

Entonces, se recurre a traer personas que están laborando dentro de otra organización. Esto es muy común al momento de requerirse una persona con amplia experiencia y altamente calificada.

Entonces se recurre a atraer personas y una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y atractivas prestaciones, con lo cual se elevan los costos. Esto es lo que viene a provocar La Inflación y los problemas económicos que tiene nuestro país.

En este lugar, que podemos definir como un Centro de Reclutamiento y Selección, la iniciativa propia suele ser muy común, puesto que la gente sabe el ramo a que se dedica la empresa y busca alguna manera para obtener una solicitud y ser considerado como posible candidato en su ramo.

Además de pertenecer a un grupo bastante óptimo para desear formar parte de el.

Como en todas las empresas prestadoras de servicios a este nivel, se necesita seguir una serie de políticas, para poder elaborar un plan de trabajo departamental y así efectuar el proceso de Reclutamiento con el fin de SELECCION.

Además aquí se debe tomar en cuenta todo lo concerniente al proceso de ORIENTACION Y CAPACITACION DE PERSONAL.

Cuando se solicita un candidato para cubrir un puesto inmediato : Lo primero que se contempla es la bolsa de trabajo ya existente.

El supervisor pide una lista de los candidatos ya existentes, esto viene a ser una CONSULTA y posteriormente se efectúa el reclutamiento de mas candidatos posibles, además de revisar los ya existentes y comparar las características de la persona idónea, por supuesto por medio de la clave principal que es el nivel hacia el cual se va a seleccionar.

Para esto se el departamento está dividido por áreas de interés para el Reclutamiento Y selección de personal. Por ejemplo los seleccionadores están divididos por áreas que se especifican para efectuar la selección de acuerdo al área de interés hacia el cual se va a seleccionar; Estas son divididas en :

AREA A NIVEL EJECUTIVO.

* Seleccionador de personal a nivel ejecutivo. Este está encargado de entrevistar y contactar unicamente con personal a nivel Ejecutivo, que inclusive cuente con amplia experiencia laboral. En este caso la persona encargada del area, viene a ser el SUPERVISOR general del Departamento, que efectúa el proceso directo de Reclutamiento, Selección, Orientación y Capacitación de Personal.

AREA DE PERSONAL A NIVEL PROFESIONAL (Y/O EMPLEADOS)

* Seleccionador a nivel profesional. Este se encarga de cualquier carrera o con cualquier area de interés, con estudios a nivel profesional, ya sea sexo masculino o femenino. Seleccionando también a los empleados sin estudios profesionales pero con amplia experiencia en cierta area laboral que entran en esta area de personal. Esta persona esta también encargada de reclutar personal y al mismo tiempo efectuar la selección correspondiente al area de Prácticas Profesionales, a nivel profesional con excepción de personal femenino en el campo de Secretariado.

AREA DE PERSONAL FEMENINO

* Seleccionador de Personal Femenino-. Esta persona comprende unicamente lo correspondiente a las Secretarias, se limita a buscar la persona adecuada para la vacante generada.

Para esto indaga en la bolsa de trabajo, en listas de escuelas de secretariado e inclusive toma como candidatas óptimas a las muchachas que estan realizando sus prácticas profesionales dentro del departamento. Entran las pruebas correspondientes a esta area de interés, como lo son pruebas de mecanografía, etc.

AREA A NIVEL OBREROS, GUARDIAS Y TRABAJOS VARIOS.

* Seleccionador de Obreros, Guardias, y Trabajos Varios.

Esta persona se encarga del reclutamiento de obreros, guardias y Trabajos Varios, entrevista a todo el personal que se presenta como candidato.

Automáticamente, proporciona la solicitud, cuando la solicitud fue debidamente llenada por el individuo, lo conduce a una entrevista y se les cita o en ese momento se le manda a que realice las pruebas correspondientes. A este personal se le captura en la bolsa de trabajo después de haber sido entrevistado y de cumplir con ciertos requisitos.

Esto es lo correspondiente a las Areas de división e interés dentro del Departamento de RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Los posibles candidatos al momento de ser reclutados, deben de cumplir con una serie de pasos en los cuales :

PRIMERO : Se les proporciona es una solicitud previa.

SEGUNDO: Se efectúa un proceso que puede efectuarse en ese preciso momento ahí mismo o probablemente en su hogar, en el cual es preciso que llenen completamente la solicitud, con sus datos originales y lo mas explícitamente posible, y no olvidando anotar lo más importante que viene a ser la manera de localizarlos al momento de que su solicitud fuera aceptada como la de un candidato posible, para entrevista (puede ser dirección clara y precisa ó algún número telefónico donde se le pueda localizar o dar el recado en su defecto. Otro dato importante dentro de la solicitud previa viene a ser la Fotografía que se anexa a la solicitud, este resulta en este momento ser uno de los factores más import.

TERCERO : Una vez que se llena la solicitud, se pasa a realizar una pequeña entrevista que es mas que nada la que evalua si la solicitud previa fue llenada correctamente y en la que en este caso en particular se observa detenidamente al candidato, para observar algunos rasgos o características que puedan ser clave dentro de las observaciones de la solicitud previa.

En cuanto a la solicitud de empleo, está abarcara básicamente los datos personales, familiares, la experiencia laboral, puesto y sueldo deseado.

A mi manera de pensar estas deberían de estar diseñadas de acuerdo al nivel en que se va a aplicar.

Como ejemplo se pueden dividir en niveles :

Nivel ejecutivo

Nivel empleado

Nivel obrero

Para el que selecciona es muy importante el origen del individuo, y mucho mas su apariencia fisica, ya que en este caso viene siendo uno de los factores mas importantes al momento de llegar a ser uno de los candidatos fuertes dentro de el proceso al generarse la vacante. Esto puede ser en determinado momento el punto calve para el seleccionador, de esta manera el se da cuenta, Si es la persona que le conviene promocionar o simplemente rechazar.

Entonces es cuando el supervisor actúa de manera intuitiva, como es el caso de muchas organizaciones.

Por ejemplo al momento de reclutar personal simplemente por listas o personas que por iniciativa propia van a ponerse a servicio de la empresa. En este caso al momento de elaborar la solicitud y pasar a la entrevista inicial el supervisor, en muchas ocasiones no intenta revisar la solicitud del candidato, simplemente se limita a observarlo perdiendo de vista todo interés posible en él, de esta manera ya ni siquiera desea incluirlo en la bolsa de trabajo, pudiendo ser esta una persona con un alto nivel de capacidad ó altamente apta para desarrollar el puesto.

La razón pudiera ser

- La apariencia física del individuo (a)
- El origen de procedencia
- Alguna limitación física etc.

Una clave muy importante en el proceso para llegar a formar parte de la bolsa de trabajo, es llegar a la entrevista inicial, en donde si se causa una buena impresión al supervisor se procede a anotar las observaciones favorables del candidato y pasarlo a la captura de información como posible candidato en la área de interés.

Si el candidato no causo buena impresión desde el principio probablemente ni siquiera llego a la entrevista inicial, pero, en caso de que si haya sido realizada y el supervisor anoté, en el algo particular del individuo, en las observaciones queda muy bien especificado, para el momento de hacer la consulta necesaria al obtener la lista de candidatos posibles cuando se presenta la vacante.

En cuanto a la Entrevista Inicial o podríamos llamarla Preliminar, muchos ni siquiera logran pasar a esta etapa que viene a ser la decisión de ser o no incluido como candidato. Está pretende 'detectar' de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible los aspectos mas sobresalientes del individuo, así como los requerimientos del puesto.

Aquí se pretende descartar aquellos candidatos que de cierta manera no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

La entrevista viene a ser el proceso clave en la selección de personal, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

En el Proceso de selección influye mucho el Origen de procedencia del individuo denominado como candidato, en este caso puede darme cuenta que para todo existen divisiones y subdivisiones.

Tanto para efectuar la clasificación del personal, en este caso en el origen de procedencia se divide por Instituciones Educativas a las que pudiera pertenecer el candidato como ejemplo se divide en:

1. Instituto Tecnológico de Monterrey
2. Universidad de Monterrey
3. Universidad Regiomontana
4. Universidad del Norte
5. Universidad Autónoma de Nuevo León

Se le proporciona una clave a cada Institución y este viene siendo el orden de PREFERENCIA que tiene cada individuo dependiendo de su Origen de Procedencia.

Parece increíble pero es muy común que al momento de generar se la vacante se de oportunidad de entrevista a los candidatos en este orden de origen, dando preferencia a los individuos que hayan pertenecido a alguna de las primeras Instituciones. Después evaluar a los demás candidatos en un segundo plano.

En la mayoría de las empresas, los supervisores tienen muy poca participación, tal es el caso de esta empresa en particular, hubo un momento en que se le llamaba a gente para ser reclutada, todo por medio de las listas proporcionadas por las escuelas, universidades y diferentes instituciones.

En estos casos, se hacía una llamada preguntando por la persona al localizarla se le comentaba, que le llamabamos de una empresa X, el objetivo era de ver si podría venir a llenar una solicitud con nosotros, con fin de promocionarlo y en caso de generarse la vacante tomarlo en cuenta como posible candidato (a).

Se especificaba el lugar y la hora así como la papelería con la que era necesario que se presentasen.

En caso de no encontrar a la persona se le dejaba el recado para que se comunicase al departamento y así poder concertar una cita.

Al momento de la cita, el Supervisor encomienda esta labor a los especialistas en personal, que a su vez encomiendan esa labor a Cualquiera de Practicantes que laboraban en ese momento.

No importando a que área o rama pertenecía la Practicante se le explicaba la manera en que debía conducir la entrevista previa como :

- Lo que era mas importante para la empresa en cuanto a datos de la solicitud
- Lo que era necesario dejar como papelería para complementar la entrevista.

Y haciendo un comentario donde porsupuesto de agradecía de antemano la atención de haberse presentado a la cita y donde se le preguntaba principalmente, si le interesaba entrar a laborar en una empresa como está, siempre la respuesta era afirmativa, puesto que es una empresa de prestaciones numerosas y atractiva para laborar. Y por ultimo se le comentaba que generandose la vacante en su área de interes sería tomada en consideración como candidato inmediato.

Aquí no era necesario que el practicante hiciera observaciones del reclutado, puesto que eso coresponde al especialista de personal o al supervisor.

En el momento de llegar las solicitudes previas a manos del especialista o en su defecto del supervisor, lo mas importante en las solicitudes que hacía que fuera aceptado el reclutado como nuevo ingresante de la bolsa de trabajo era

- 1-. La Fotografía del individuo (a)
- 2-. El tipo de letra
- 3-. El lugar de procedencia u origen
- 4-. En caso de sexo femenino, su estado civil.

Dejando a un lado, los factores intangibles como:

- La inteligencia y potencial del individuo.
- Las habilidades que pudiera desempeñar en el area laboral.
- Los intereses vocacionales que pudieran existir por parte del individuo

Todos estos factores humanos que no pueden ser apreciados a simple vista ni por medio de la entrevista, mucho menos se iban a apreciar por medio de la fotografía que probablemente no favorecia al individuo.

En lo personal me parece de muy mal gusto que el especialista o supervisor no cumpla con la labor que debe de desempeñar, me refiero a la de reclutar a la gente en un proceso normal y de respetarla brindandole tiempo y atención como debiera ser.

Probablemente como una manera de corresponder al tiempo que el reclutado invirtió en este proceso.

El candidato acude ansioso de formar parte de la bolsa de trabajo de la empresa, y se preocupa por causar buena impresión, por resolver adecuadamente exámenes de cualquier tipo si es que los hay, y mucho mas se siente importante al momento de recibir una llamada citandosele a una entrevista sintiendose importante al ser considerado en cuenta, Para que se presente el momento de su cita y se le atienda, por medio de una persona que niquiera tiene experiencia en el área, y que tampoco forma parte de la empresa, ademas sintiendo que probablemente no se efectúa una entrevista mas bien, acude a llenar una solicitud y a que se verifique si la lleno correctamente o no, per niquiera atendida por una persona dedicada a esa actividad.

En ocasiones el SUPERVISOR participa en forma directa en el reclutamiento de personal, como debiera ser claro está, pero en este caso suele suceder cuando se trata de empleados altamente capacitados o que de antemano tienen antecedentes a favor (con esto me refiero a que van de parte de alguien que casi siempre pertenece al grupo de empresas).

Aquí también son clasificados con un antecedente de Recomendados además de que están en una división especial se les asigna un código para darse cuenta por quien fue recomendado el candidato que por supuesto ya pertenece a la bolsa de trabajo de Personal altamente Calificado.

Aquí el SUPERVISOR participa en forma directa y observa al candidato.

Además el supervisor busca la manera de formarse un criterio más amplio acerca del candidato a través de su persona.

Lo ideal sería que los supervisores participen de una manera más formal en el proceso de selección y colocación haciendo a un lado el proceso de reclutamiento, ya que en esto pueden intervenir más directamente los especialistas en personal.

No olvidando que son Especialistas de Personal y no personas sin conocimientos que solo aligeran más el trabajo de los seleccionadores o especialistas.

Con la intervención del supervisor dentro del proceso de selección y colocación existe una colaboración más valiosa para poder cerciorarnos de una correcta elección.

En el proceso de Reclutamiento de Personal, deben intervenir únicamente personas encargadas al Reclutamiento de personal, como es el caso de Especialistas de Personal.

En el proceso de Selección y Colocación debe intervenir el Supervisor como persona encargada de la supervisión dentro del departamento, aquí tomando en cuenta las opiniones del especialista de personal quien fuese el crítico más directo del candidato y quien decidió que valía la pena que fuese o no apropiado para ocupar dicho puesto.

