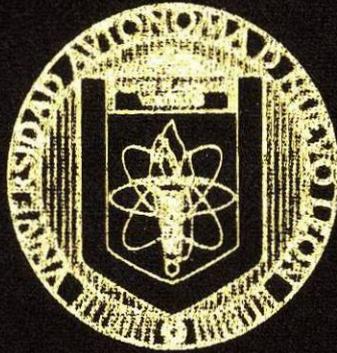


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA
NATALIA DEL ANGEL JUAREZ
ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

MARZO DE 1998

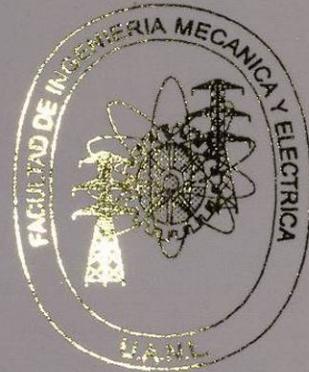
T
HF55
A5
1998
c.1



1080096910

1197

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



**ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA:
NATALIA DEL ANGEL JUAREZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

MARZO DE 1998

T
HFSS 9
AS
199



DEDICATORIA

GRACIAS:

A ti Dios mío, gracias por haberme permitido terminar mi carrera, por darme la inteligencia y la sabiduría necesaria para terminar con éxito y orgullo esta meta que me propuse hace algún tiempo.

Con todo mi cariño dedicada especialmente a mi MADRE, por todo el amor y el apoyo que me ha brindado siempre a lo largo de mi vida, por confiar en mi, por todas las preocupaciones que le pude haber dado, por sus desvelos, por todo lo bueno que me ha enseñado;, ha ser fuerte en todo momento, ha nunca darme por vencida y ha lograr lo que me proponga.

A mi PADRE, por su apoyo incondicional durante toda mi carrera, por otorgarme junto con mi madre la mejor de las herencias, una educación, basada en cariño, responsabilidad y orgullo. Los amo y que Dios los bendiga siempre.

A mis HERMANOS, por todo el cariño que me han brindado siempre, por esas palabras de aliento y por todos los buenos consejos que siempre supieron darme en el momento adecuado, y por creer siempre en mi.

A toda mi FAMILIA, que en algún momento compartimos experiencias y siempre conté con su apoyo.

A todos mis AMIGOS, que a lo largo de esta carrera siempre conté con ellos en todo momento, por esa amistad incondicional que siempre me brindaron, les juro que nunca los olvidare.

A mis MAESTROS, porque gracias a ellos logre con éxito concluir mi meta, por haberme ayudado y haber compartido sus conocimientos conmigo para que el día de hoy yo sea toda una profesionalista.

TEMARIO

INTRODUCCIÓN.

I- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN.

A) CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN.

B) ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

C) SUPERVISIÓN PERSONAL.

D) FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

E) ACTITUDES APROPIADAS DEL SUPERVISOR.

II.- COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

A) LIDERAZGO

B) LIDERAZGO COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.

C) ESTILOS DE DIRECCIÓN.

- 1. EL AUTÓCRATA CONSUMADO.**
- 2. EL ESTILO PATERNALISTA.**
- 3. EL ESTILO INDIFERENTE.**
- 4. EL ESTILO RIENDA SUELTA.**
- 5. EL ESTILO DEMÓCRATA.**

D) LIDERAZGO SITUACIONAL.

III.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.

A) COMUNICACIÓN.

B) BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

1. BARRERAS EN EL LENGUAJE.
2. BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.
3. BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.
4. BARRERAS CREADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO.
5. BARRERAS CREADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS.
6. BARRERAS GENERALES.

C) CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.

IV.- SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

A) ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN.

B) TÉCNICAS DE ENTREVISTA.

C) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

CASO PRACTICO.

INTRODUCCIÓN.

El área de Recursos Humanos es un departamento de gran relevancia dentro de las organizaciones, por lo cual este departamento debe preocuparse por dar a la organización todo el apoyo y soporte necesario para cumplir sus objetivos.

Actualmente uno de los problemas más frecuentes en las áreas de Recursos Humanos es el desempleo, por la situación económica que atraviesa el país, la falta de organización adecuada que permita avanzar al ritmo de las exigencias de las organizaciones, esto se debe en una gran parte al inadecuado uso de las herramientas administrativas contables y financieras tales como: Finanzas, costos, presupuestos, recursos humanos, etc.; repercutiendo en una inadecuada área de recursos humanos que no permiten avanzar en la toma de decisiones estratégicas con las características que solicitan, de una buena selección y de un excelente reclutamiento de personal que reúnan las características que deben tener para las organizaciones actuales.

Debido a esto, es necesario evaluar la selección, el reclutamiento y la capacitación necesarias para conocer y controlar desde el inicio cada uno de los seleccionados por el área de Recursos Humanos. Seguir el proceso adecuado basándose en todas las estrategias necesarias combinándolas hasta llegar a tener un excelente reclutamiento de personal con la seguridad y eficiencia que esta proporciona a la organización.

El objetivo es evaluar un caso real y dar los resultados obtenidos y seguridad que brinda el apoyo del factor más importante, el factor humano y se evaluará desde la selección, el reclutamiento, la capacitación y el desempeño. Juzgando así lo necesario para obtener buenos resultados.

Es regular que la actualidad, todavía cometamos errores tan singulares por las decisiones rápidas, urgentes, eventuales, en fin, una gran serie de excusas que nos podrían disculpar más no, que ya sabiendo las consecuencias que provoca, se tomaría en cuenta para nuevas fuentes de trabajo.

CAPITULO No. 1

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

CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración.- Es la capacidad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Si no se toma en consideración esa unicidad, es posible que la administración funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

La administración es una ciencia práctica normativa, del deber ser, instrumental y de carácter formal, pero también es un arte, es decir, un conjunto de reglas, métodos procedimientos y sistemas de carácter técnico.

La administración establece normas fundamentales para que la dirección de los grupos humanos se realice con la máxima eficacia. Estas normas por lo general se refieren a la conducta y obra de los dirigentes y caen dentro del campo moral.

El desarrollo del pensamiento sobre la administración data en los días en que por primera vez los individuos intentaron lograr metas al trabajar en grupos. Aunque el pensamiento y la investigación administrativa han avanzado vertiginosamente en las tres últimas décadas, la teoría de la administración operacional data de los primeros del siglo XX, sin embargo con los trabajos e investigaciones que realizaron Frederick W. Taylor y Henry Fayol, existieron muchos años antes, un pensamiento y una teoría reales de la administración.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo es así es mostrar ingenuidad acerca de la conducta humana. La administración viene a ser el proceso planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar algo, ya sea una empresa, una familia, una escuela, etc.

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

La organización formal más efectiva en la historia de la civilización occidental ha sido la iglesia Católica. Su larga vida como organización se ha debido no solo al atractivo de sus objetivos, si no también de la efectividad de la organización y de sus técnicas administrativas.

La aplicación afectiva o inafectiva de la administración esta ligada en forma directa con el éxito o el fracaso de cualquier organización o en cualquier persona. Resulta claro y comprensible que la administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

El elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos; Producción, ventas, finanzas, compras, registros y aun la misma administración general.

El factor humano influye de tal manera en la administración general y esta se identifica con la administración de personal, no obstante su importancia, no debe identificarse entre ellas, ya que, si bien como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con esta y por su especial trascendencia, la administración de personal se encuentran ligadas a cualquiera de los demás campos administrativos, no obstante tiene características, reglas técnicas completamente específicas.

Las funciones del administrados constituyen un marco de trabajo adecuado en torno al cual se organiza el conocimiento administrativo. No hay nuevas ideas, hallazgos de investigaciones o técnicas que no se ubiquen en estas clasificaciones.

PLANEACIÓN.- Es una toma de decisiones que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Existen varias clases de planes, que abarcan desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada. No existe un plan verdadero hasta que no se tome una decisión, lo que existe es un estudio, análisis o propuesta de planeación, pero no un plan verdadero.

PLANEAR es decir con anticipación que se debe hacer hasta el lugar a donde queremos llegar en un futuro deseado.

ORGANIZACIÓN.- Es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles, para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que sean asignadas todas las tareas necesarias para lograr objetivos, y se espera que se asignen.

EJECUCIÓN.- Es la materialización de lo planeado y lo organizado sobre las actividades humanas y elementos materiales, tratando de coordinar los fines empresariales con los trabajadores.

Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como a seres humanos; alentando su crecimiento y desarrollo, incrementando el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizando equidad.

MOTIVACIÓN.- El proceso de motivación indica que cualquier enfoque para comprenderla debería empezar con un tratamiento de necesidades o deseos humanos.

DIRECCIÓN.- Dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo, lo cual esta relacionado con el aspecto predominante e interpersonal de la administración.

Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y miembros de un grupo y de la necesidad de que los administradores sean efectivos.

COORDINACIÓN.- Es la esencia de la administración, puesto que el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la administración. Cada una de las funciones del administrador es una ejercicio de coordinación.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como contribuyen sus tareas a fines dominantes de la empresa. Esto implica el conocimiento y entendimiento de los objetivos de la organización, no solo por parte de unos cuantos que están en los niveles superiores, sino por todas y cada una de las personas que la integran.

La meta dominante de la empresa debe estar claramente definidas y comunicarse a cada uno de los interesados. Los objetivos de los departamentos subordinados se deben para que contribuyan a los fines de la empresa.

CONTROL.- Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por lo tanto, mide el desempeño en asegurar con las metas y los planes, muestran que existen desviaciones y al poner en movimientos las acciones para corregirlos, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

La planeación debe proceder al control, los planes no se logran por si mismos. El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas, entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada.

Las actividades de control, por lo general, se refieren a la medición de los logros. Los hechos obligados para conformar planes consiste en localizar a las personas responsables de las desviaciones de la acción planeada, luego realiza los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Las cosas se regulan al controlar lo que hacen las personas.

SUPERVISIÓN DEL PERSONAL.

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

En términos generales, se considera supervisor a la persona que supervisa a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

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

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

La capacidad de manejar personal en forma exitosa exige la habilidad y el desarrollo de cualidades considerables, esto bajo una buena capacitación.

Colocar a un empleado en el puesto de un supervisor sin el beneficio de la capacitación es incitar la ocurrencia de los problemas asociados con la habilidad para manejar la tensión.

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

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

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos trazados, y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontraría una mala posición con sus supervisores y la misma empresa. Por lo tanto, los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

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

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentran que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de habilidades necesarias o a que se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requieren en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa. Desafortunadamente otros permanecen en los puestos de supervisores debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional. Lo que debe quedar claro para aquellos empleados que acepten el papel de supervisor es que deben tener el deseo constante del desafío y la satisfacción que producen estos tipos de puestos, porque sin ser supervisor no proporciona ingresos psicológicos es decir, satisfacción en el trabajo, desafíos, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

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

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

Para ser efectivos los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresas.

Las habilidades conceptuales deben tenerlas los supervisores, la habilidad para conceptualizar está implícita en muchas de las actividades en las que los supervisores participan.

Estos deben de ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo y sus medios ambientales, deben también comprender que es lo que motiva a los empleados y hacia qué es lo que motiva a los empleados y hacia qué fines se ven motivados.

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

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

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir no como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo, por eso deben reconocer que cada ser humano es único y debe desarrollar una relación y un enfoque personal para manejar

las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.

Un requerimiento importante que con frecuencia se pasa por alto en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

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

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tienen la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos deseados. Aunque se puede considerar a los empleados responsables por sus acciones, la responsabilidad final recae en la persona que ostente el cargo de supervisor. Siendo éste el caso, es esencial que los supervisores sean capaces de imponer diversas restricciones o controles a sus subordinados.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, un supervisor debe participar, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tiene un control limitado sobre el reclutamiento y la selección de personal.

Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tiene sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes.

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

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

3. Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo. Las reuniones, la solución grupal de problemas, la asignación de personales de trabajo, la asesoría, los consejos y los programas de capacitación no son solo deseables sino necesarios.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN.

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

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

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

* Deben permanecer en privado los sentimiento personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel, no se debe discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no está personalmente de acuerdo.

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

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

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

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

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

* Si los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que castigar. El castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

* No siempre es muy recomendable; pero se debe intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible, se debe considerar los factores organizacionales, técnicos de seguridad y humanos al determinar cuanta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

Deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados, ya que actualmente vivimos una época de la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta, el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

* Líderes y responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros son los supervisores. Ellos deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicarse a los empleados que es lo que debe hacerse y como hacerse.

* Deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

* Responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque esta no es mala en sí misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.

* Los conflictos son inevitables en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. Este es igual que la política no es malo en sí mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.

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

* Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros confían en su palabra.

CAPITULO No.2

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

LIDERAZGO.

El liderazgo es saber guiar, conducir dirigir y preceder. El líder es aquella persona que ayuda a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

La capacidad de guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos claves de todo buen administrador. Es la habilidad de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo.

Administrativamente hablando, en sentido comparativo la supervisión tiene una doble dimensión que se manifiesta en:

- El administrador que: planea, organiza, dirige y controla.
- El líder que: se comunica, asigna responsabilidad, motiva, resuelve conflictos, coordina, toma decisiones y orienta.

El liderazgo efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con menores problemas. Los puestos de liderazgo existen en organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles através de elecciones, creándolos o por medio de un sistema de sucesión.

Los líderes tienen la responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las necesidades de los empleados y las necesidades propias. Es importante reconocer además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medio ambiente externos e internos y muchas otras circunstancias y condiciones.

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

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

- 1.-La autoridad o poder de ser líder.
- 2.- La habilidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en situaciones y momentos distintos.
- 3.- La habilidad para actuar en forma tal que se propicie un clima que responda a las motivaciones y las fomente.
- 4.- Estilo de líder.

Algunas características del líder pueden ser:

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

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. La persona que dirige puede lograr sus puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones creándolos o por medio de un sistema de sucesión.

A largo plazo los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria, pero por lo general en la actualidad es preferible asegurar esta cooperación a través de medios voluntarios más que obligatorios.

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

LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.

A ninguna persona le gusta ser tratada igual que otras, lo que deseen es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos, y puesto a que las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores de todo nivel deben discriminar. La discriminación esta implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más, y si se recompensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

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

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

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

Debe quedar claro que en el estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados participen activamente en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae sobre el supervisor debido a que es el que tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

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

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

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

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

Tipos de liderazgo o estilos de dirección.

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

I.- Jefatura.

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

II.- Liderazgo.

Esta fuente de autoridad esta basada en fundamentos carismáticos personales, y 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.

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

III.- Autoridad profesional.

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

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

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

A) El autócrata consumado.

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

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

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

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

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

Posible reacción del grupo:

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

B) El estilo paternalista.

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

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

Despierta afecto y simpatía, con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. El supervisor paternalista trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le considera pseudodemócrata porque 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 por el supervisor pero algunos detectan su verdadera actitud y les simpatiza profundamente.
- b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- c) Se registra sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

C) El estilo indiferente.

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

Posibles reacciones del grupo:

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

D) El estilo demócrata.

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

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

Proporciona a los empleados los medios para que se puedan mejorar, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus empleados quieran conocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles mas autoridad y autonomía, exponiéndolos así mas y mas a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de alta calidad y cantidad.
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Siendo que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El supervisor esta mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones.

E) El estilo rienda suelta o dejar ser.

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

Liderazgo situacional.

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

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

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

Características de un supervisor efectivo:

- a) Enseña y aconseja.
- b) Depende de la confianza y buena voluntad.
- c) Inspira entusiasmo.
- d) Dice “nosotros y ustedes”
- e) Resuelve el problema.
- f) Consulta y busca asesoramiento.
- g) Convierte el trabajo en placer.
- h) Inspira el esfuerzo del grupo.
- i) Solicita la colaboración del grupo.
- j) Dice “vamos hacer esto”.

Y por último, una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de la empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, sino que creará entre los trabajadores de un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso más profundo de la naturaleza humana es: “el deseo de ser importante”, basándonos en este principio nos damos cuenta de que los seres humanos no solo les importa remuneraciones materiales, sino también incentivos inmateriales que los hagan grandes en el medio social en que se desenvuelven.

CAPITULO No.3

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

COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

La comunicación requiere:

- a) Establecer y diseminar.
- b) Elaborar planes para su logro.
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma mas efectiva y eficiente.
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- e) Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
- f) Controlar el desempeño.

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

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

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

- Elementos de la comunicación.
- Emisor
- Receptor
- Mensaje
- Canal
- Retroalimentación

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

1º.- Se origina una idea con el propósito de comunicarla a otros, el originado de la idea la codifica en alguna forma comunicable escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonido, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual, directa o indirectamente al receptor que se pretende reciba la comunicación quien después de recibirla la codifica y actúa de acuerdo a ella.

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

En las organizaciones efectivas de la comunicación fluye en diversas direcciones:

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

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

Cinco tipos básicos de comunicación de superiores a subordinados:

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

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

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

I.- Barreras de la comunicación.

Existen numerosas razones por las que las personas logran comunicarse en forma efectiva, considerando que existen infinidad de tipos de barreras dentro de la comunicación analizaremos las principales.

a) Barreras en el lenguaje.

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y este puede ser hablado o escrito. Aun cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las palabras pueden variar ampliamente.

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

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

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

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

El lenguaje cumple con las siguientes funciones:

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

b) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones.

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

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

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

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

c) Barreras creadas por el puesto.

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

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

d) Barreras generadas a través del manejo del tiempo.

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

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

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

e) Barreras creadas a través de los espacios.

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

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

f) Barreras generales.

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

II.- Canales formales e informales de la comunicación.

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

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales de descripciones de puesto, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos, es fácil identificar estos canales a partir de los canales formales de autoridad y responsabilidad como son: organigramas manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

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

Una comunicación ascendente efectiva comienza con la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre, la retroalimentación que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en forma apropiada.

Canales informales de la comunicación.

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

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

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

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

Pautas para la recepción adecuada de un mensaje.

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

CAPITULO NO. 4

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

SELECCION.

La selección de personal, constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones. Podemos definir la selección de personal como un procedimiento para encontrar a persona que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado.

Los especialistas de personal, sin importar que tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente en los trabajos para los que se les pide obtener empleados.

Si las empresas invirtieran tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento, selección y colocación de estos casos sería suficiente incentivo para que la administración cambiara las practicas y los procedimientos.

Cuando se encontraban personas sin llevar acabo una selección apropiada y permanecer en el empleo después del período de prueba, con frecuencia muestra una mayor probabilidad de convertirse en empleados problema. Ya sea que estén representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el trabajo una vez que ha terminado un período de prueba preestablecido. La mayoría de los supervisores reconocen lo difícil que es despedir a un empleado insatisfactorio, en particular si éste ya ha acumulado antigüedad.

Es esencial que los supervisores participen de manera formal en el proceso de selección, orientación y colocación. Una empresa que no incluye a los supervisores perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa. Cuanto mayor sea el número de personas con diferentes perspectivas que participan en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se realice la selección correcta.

Antes de describir el proceso, es conveniente hablar sobre tres principios fundamentales de la selección de personal, los cuales son: Colocación, Orientación y Ética Profesional.

Colocación: Es parte de la tarea del seleccionado, tratar de incrementar los recursos humanos de la orientación, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un

buen prospecto para otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma, se procederá a la colocación.

Orientación: En dado caso de que sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implicara un intercambio de información entre diversas organizaciones.

Ética Profesional: Es imprescindible, que el seleccionado tenga plena conciencia de que sus actividades puedan afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es una gran responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN.

El proceso comienza cuando se presenta la oportunidad o bien la falta de un empleado, haciéndose una vacante de hay es donde empieza una nueva selección cuyos elementos pueden ser.

VACANTE.- Se entiende por está, como la disponibilidad de una tarea a realizar o un puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir la vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución de trabajo, con objetos de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo, en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

REQUISICIÓN.- El remplazo o puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de selección personal, o a la sección encargada de estas funciones; señalando los motivos que la están ocasionando, fecha en que se deberá de cubrir el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS.- Pudiéramos decir que una vacante es una pieza faltante de una maquinaria, si no tiene idea de la forma de la refacción, ni de las funciones, es posible llenar ese hueco. El análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.- Consiste en la localización de las personas que actualmente estén prestando sus servicios en la organización, para checar si alguno reúne los requisitos establecidos para la vacante, y pueden contribuir en la oportunidad de que esto implique uno o varios ascensos.

RECLUTAMIENTO.- Al no encontrar al candidato en el inventario de la organización, se acudirá a la cartera de candidatos que están en espera de una oportunidad, y si no se le localiza tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, estos son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Fuente interna.- Es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

Fuente externa.- Dentro de estas se encuentran las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, entre otras.

Es de mucha importancia prestar atención a esas fuentes de reclutamiento, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

SOLICITUD DE EMPLEO.- La solicitud de empleo a llenar por el candidato deberá contener aparte de otros datos los siguientes:

- **Datos personales.**
- **Datos familiares.**
- **Experiencia ocupacional.**
- **Puesto y sueldo deseado.**
- **Disponibilidad para iniciar labores.**
- **Planes a corto y largo plazo. Entre otros.**

El área asignada a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de muchos candidatos. Sería aconsejable, una sala de espera confortable, iluminada y suficiente ventilada; también es importante que este sea accesible a los solicitantes.

Es recomendable tener tres formas diferentes: Nivel ejecutivos, Nivel empleados y Nivel obreros, de no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, para ejecutivos se puede complementar con un curriculum vitae.

Si el candidato reúne los requisitos mínimos, que se han pedido se procede a la entrevista.

ENTREVISTA.- Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Modo general de conducirla:

- **Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.**
- **Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista.**
- **Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir confianza.**
- **Cuidar de entrevistar, y no ser entrevistado.**
- **Garantiza y buscar realmente, la lealtad, el interés, el sigilo.**
- **Tratar de observar, lo mejor que podamos, a la persona solicitante, sus reacciones, cultura y presentación.**
- **Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.**
- **Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado.**

TÉCNICAS DE ENTREVISTA.

En el proceso de selección de personal, son dos métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas, y estas son las entrevistas dirigidas y las entrevistas no dirigidas.

Entrevista dirigida.- Es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas al solicitante, la ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabaja apartar de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja es, que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado que en escuchar las respuestas, tiende a ocasionar ansiedad, y esto hace que el entrevistado tienda a responder lo que el entrevistador desea oír, y no lo que en realidad esta pensando.

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

Pretende descubrir cómo y qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta. Esta entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad. Lo que se obtiene de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

Dentro de este paso del proceso de selección podemos mencionar:

- Entrevista inicial.
- Entrevista de selección.

Entrevista inicial.- Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostentibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, ya sea la apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse entre otras cosas, todo esto con la intención de destacar aquellos candidatos que de alguna manera no reúnen lo necesario para el puesto que se pretende cubrir. Además hay que avisarle al posible candidato, sobre el horario, remuneración, prestaciones, etc.; para ver si le interesa seguir adelante con el proceso o no.

Entrevista de selección.- De hecho la entrevista es una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, aunque es un medio de los más antiguos para adquirir información del solicitante, sigue siendo a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de varias técnicas a utilizar en las mismas.

Continuamente el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuado y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que se pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que se recibe al solicitante.

Conducción de una entrevista exitosa.

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Unas de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Una breve conversación

introdutoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que este comience hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante. También deben estar familiarizados con las prácticas de igualdad de oportunidades y de empleos justos y asegurados de no hacer preguntas que violarían la ley.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una importante razón por la que muchas empresas no permiten a los supervisores participar en el proceso de la entrevista. Se teme que a los supervisores que no conocen tanto la ley como los especialistas del personal, hagan preguntas que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

También se debe informar a los solicitantes acerca de las políticas, tácticas y estructuras de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente. Algunas personas tienen el hábito de anotar impresiones acerca de un solicitante cuando lo entrevistan. Tomar notas al momento de la entrevista aumenta la ansiedad y la preocupación del solicitante y este puede perder el interés en el trabajo, en un intento de determinar que es lo que escribe y si esta causando o no una impresión favorable.

Cuando se termina una entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él y cuánto tiempo llevará establecer dicho contacto.

Los supervisores deben aprender también las restricciones bajo oferta de trabajo en otra empresa, por su puesto que deben fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

Pruebas (TESTS).- Los podríamos definir como una prueba definida que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, para la puntuación numérica del éxito, esta tarea puede poner en juego ya sea

conocimientos (test pedagógico), ya sea funciones sesorimotrices o mentales (test psicológicos).

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

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son buenos ni malos, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, etc., tales métodos en si no constituyen ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y si a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigaciones socioeconómica, etc.

EXAMEN MEDICO.- El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Según los artículos 15, 16 y 17 de la secretaria del trabajo es obligación de las organizaciones de mandar practicar estos exámenes de admisión y periódicos a sus trabajadores.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

ESTUDIOS SOCIOECONÓMICO.- En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo se investiga sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interpelación: compañeros de estudio, de trabajo, etc.

De manera general, las áreas que se exploran son:

Antecedentes personales: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

Antecedentes familiares: Nombre, estudio y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, hijos.

Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causas de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

Situación económica: Presupuesto familiar, renta, colegiatura, propiedades, ingresos, etc.

Existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionada a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a operar la baja del candidato en los treinta primeros días.

Resulta aconsejable contar con el estudio socioeconómica antes de proceder a la decisión final.

ENTREVISTA DE DECISIÓN: Con la información que se obtuvo en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor de dicha decisión final.

En casos especiales resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc; facilitando la toma de decisiones y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión para la vacante en particular.

Al no ser necesaria la prueba de situación con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tenga ninguna posibilidad futura.

Es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es mejor tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de las ramas industriales similares.

INDUCCIÓN: Una vez que se selecciona y se le contrata a uno de los aspirantes a ocupar el puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del nuevo individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. Es necesario establecer un programa de inducción para el nuevo trabajador.

Algunas de las actividades que se pueden presentar en un programa de inducción son las siguientes:

A.- Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de su contratación, primer día de trabajo.

B.- Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene lo siguiente:

Historia de la organización.

Objetivos de la organización.

Horario, días de pago, etc.

Artículos que producen o servicios que prestan.

Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.

Políticas de personal.

Prestaciones y remuneraciones.

Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, sanitarios.

Reglamento interior del trabajo.

Plano de instalaciones en pequeño.

Información general, que pueda presentar interés al nuevo empleado.

Capacitación y desarrollo de empleados.

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad para cambiar. No se debe capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de habilidad, también debe tener una amplia

base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender o adaptarse a nuevas situaciones.

ENTRENAMIENTO PERSONAL.- Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, debe tenerse en cuenta las técnicas mas adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; a continuación solo se mencionan algunas de ellas.

Rotación de personal entre diversos puestos.

Lecturas dirigidas.

Redacción de artículos.

Análisis de casos.

Discusiones dirigidas.

Seminarios.

Mesas redondas.

Viajes de estudio.

Conferencias.

Cursos internos y/o externos.

Instrucción programada.

Dentro de esta fase del proceso de selección podemos mencionar también la capacitación y el adiestramiento.

Donde la capacitación es la parte del entrenamiento del personal, la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Y el de adiestramiento es la forma de proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

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

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

Para el supervisor:

Cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados, interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

Para los empleados:

Los empleados con capacitación, generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia terminan convirtiéndose en empleados problema, debido a que tienden a protegerse así mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en si mismo satisfacen en diversas necesidades; desarrollan una imagen fuerte, un tanto se encuentran en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa.

Para la empresa:

Se puede mencionar lo siguiente; una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva, siendo así sus costos probablemente serán menores que el de los competidores cuyos empleados no están capacitados, por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores.

En los mercados competitivos actuales, una empresa puede darse el lujo de permanecer inmóvil durante mucho tiempo, ya que harían destruirse así misma.

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

Puntos que debemos tomar en cuenta para la elaboración de un programa de capacitación:

Elaborar un programa de capacitación, los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa, ser tanto generales como específicos.

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente, la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación es probable que escojamos los equivocados. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y contabilidad. Aunque la mayoría de los procesos de selección son una combinación de antigüedad y mérito.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una habilidad que tiene el entrenado para lograr asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica.

El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar sería costo, convivencia y calidad de las instalaciones. El seguimiento es importante. La capacitación debe introducirse para el desempeño en el puesto.

CASO PRACTICO.

PLASTICEL, S.A. DE C.V.

HISTORIA DE LA EMPRESA.

Plasticel, S.A. de C.V. es fundada el 12 de Marzo de 1978, su dueño y Director General el Ing. Adolfo Fernández, tras haber trabajado anteriormente en una empresa dedica a comercializar productos de plástico, decide enfrentarse a realizar su propia vida personal.

Siendo el giro principal de Plasticel algunos aditamentos de plástico internos y externos para refrigeradores, inicia con una sola maquina extrusora maquinándole a Confad Mabe Monterrey perfiles de empaques para refrigeradores y congeladores. El Ing. Fernández estaba auxiliado directamente por el Gerente de Planta, su amigo el Ing. Alejandro García, egresado de la U.A.N.L. de la carrera de Mecánico Administrador.

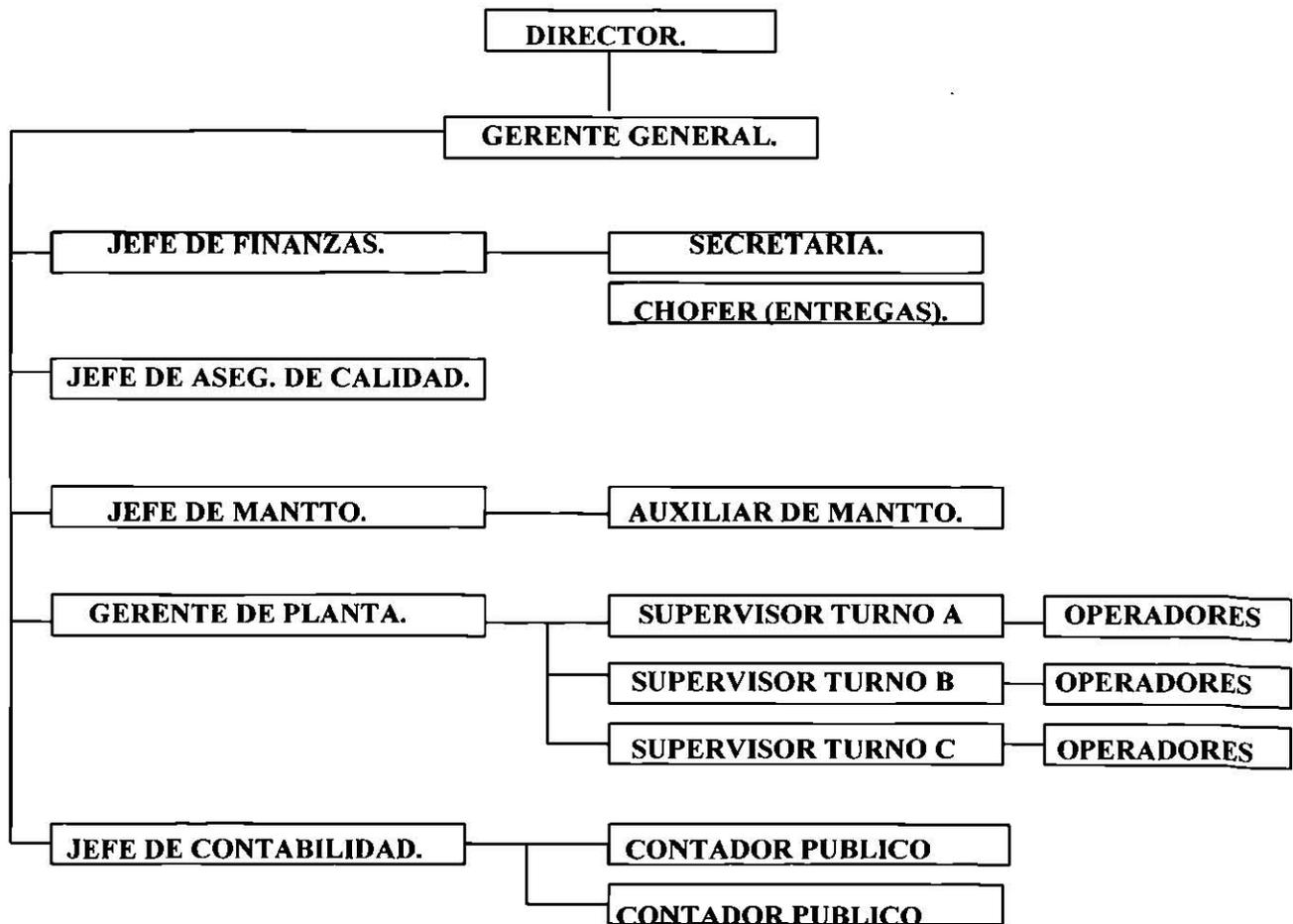
Veinte años de esfuerzo y dedicación le tomo a Plasticel tener un lugar en el mercado no solo regiomontano, sino nacional, dos maquinas extrusoras, dos inyectoras, una cortadora, y dos soldadoras fueron el total de maquinaria que se tuvo que adquirir para cumplir con la demanda de sus clientes, Plasticel ganaba terreno día con día y la planta original tuvo que ser reinstalada en un local más grande y el Ing. García tuvo que asistir a innumerables cursos y seminarios sobre plásticos, hasta convertirse en la persona con más conocimiento en el proceso de extrusión, inyección, y soldadura de plásticos de Monterrey.

Los clientes de Plasticel son empresas de refrigeradores un reconocimiento muy alto, Whirpool, Phillips, Mabe, GE, Tororey, etc. Las relaciones empresariales del Ing. Fernández con ellos eran impecables, con toda esa firmeza y conocimiento, siempre encontraba la mejor manera para tener complacidos a sus clientes.

Hasta el momento Plasticel tiene jornadas de trabajo de 8hrs, por turno, teniendo tres turnos al día y contando con un total de treinta trabajadores de planta, además del Gerente de planta, Plasticel cuenta con una oficina de contabilidad en cuyo mando se encuentra el Contador Publico Martha Villareal y dos auxiliares de contador, también hay una oficina de finanzas cuya coordinación es de Lic. Sonia Salas, cuenta con Secretaria general. Plasticel cuenta con un Ingeniero encargado del aseguramiento de la calidad, cuya función es asegurar y controlar la calidad de cada producto que se manufactura en la planta.

También se tiene un Jefe de Mantenimiento, el Ing. Héctor Silva, que con el apoyo de un auxiliar se encarga de dar mantenimiento preventivo y correctivo a todo Plasticel.

El Organigrama de Plasticel, S.A. de C.V.



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

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

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

Los nuevos productos aumentan, el Depto. De Calidad se llena de pendientes, tiene tanto trabajo en oficina, al diseñar y perfeccionar cada dibujo de las partes, realizadas el FPA para cada modelo, hacer las pruebas de dureza, vida, viscosidad de los productos, etc., que en ocasiones descuida la calidad de los productos terminados. La revisión que da a los productos terminados no es realizada como debe ser, es austera, y las perdidas por lo mismo hacen a casi \$20,000., al mes.

El servicio de las entregas a los clientes no son programadas por parte de Plasticel, la Secretaria general, quien es responsable, desconocen al 100% la palabra “justo a tiempo”, el chofer no se da a basto ya que no solo atiende las entregas, sino también realiza las vueltas de todos los departamentos, ir al banco, cobranzas, etc. Los clientes no gozan de prioridades, por lo que sus entregas son retrasadas siempre.

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

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

Ni la experiencia del Ing. García, ni la mano dura del Ing. Fernández, ni el colmillo del Sr. Sánchez, pueden enderezar esta situación. Como es de esperarse toda la carga cae en el Ing. García ya que el Ing. Fernández exige resultados y el Sr. Sánchez le solicita los recursos necesarios para la nivelación

de Plasticel,. Por todos lados exigen: clientes, proveedores, pedidos, entregas, mantenimiento, calidad, operadores, todo de deja ver más difícil de lo que se piensa. Se tiene que hacer algo inmediatamente, las presiones son demasiadas. Mabe Mty, ha empezado a ver nuevas opciones de proveedores, ya tiene en la mira un proveedor de la Ciudad México, el cual puede desarrollar y posteriormente fabricar y surtir la mayoría de los perfiles que Plasticel vende a Mabe.

DETECCIÓN DE PROBLEMAS.

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

CONCLUSIÓN.

Plasticel tiene grandes problemas por no saber administrar sus Recursos Humanos de una manera adecuada y al no poder controlarlo, nunca podrá obtener provecho de sus recurso materiales, técnico y económicos.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES.

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

1. Definitivamente, si no se diseña un departamento especial de Recursos Humanos, por lo menos Plasticel debe de buscar una persona idónea para el puesto de Coordinador de Recursos Humanos, para atender y organizar a los trabajadores y llevar a cabo una compenetración mas fuerte entre Directivos y Operadores.

2. Llevar a cabo un análisis de puesto, contratando a una persona en algun grupo de Gobierno, que se dedica a brindar apoyo a las empresas en este ámbito, y definir que puestos están de más, cuales faltan y de alguna manera buscar y contratar a las personas adecuadas a las necesidades y perfiles de cada puesto.

3. En cuanto a Calidad, seria perfecto que se viera la posibilidad que al Ing. Encargado de esta área, la asignaran uno o dos inspectores de calidad, los cuales lo apoyarían en cuanto al rastreo de los productos durante el proceso, para evitar que se identifiquen rechazos al final y poder reaccionar a tiempo y poder componer la situación. Tomando en cuenta que se les tendría que dar una inducción referente a los plásticos y sus propiedades.

4. Fomentar y llevar a cabo un plan de diversos cursos externos sobre capacitación y estructuración básica para un supervisor, del cual, los Supervisores estarían aprendiendo yobteniendo tips necesarios para una mejor coordinación con lo operadores. También seria necesaria la construcción de una sala de juntas y Capacitación interna.

5. Comprar o realizar un Sistema de Control tanto de Inventarios, Materia prima y que lleve cartera de clientes, que identifiquen de manera directa los gastos y ventas, y controlarlos antes de que generen una crisis. El implantarlo se lleva aproximadamente.

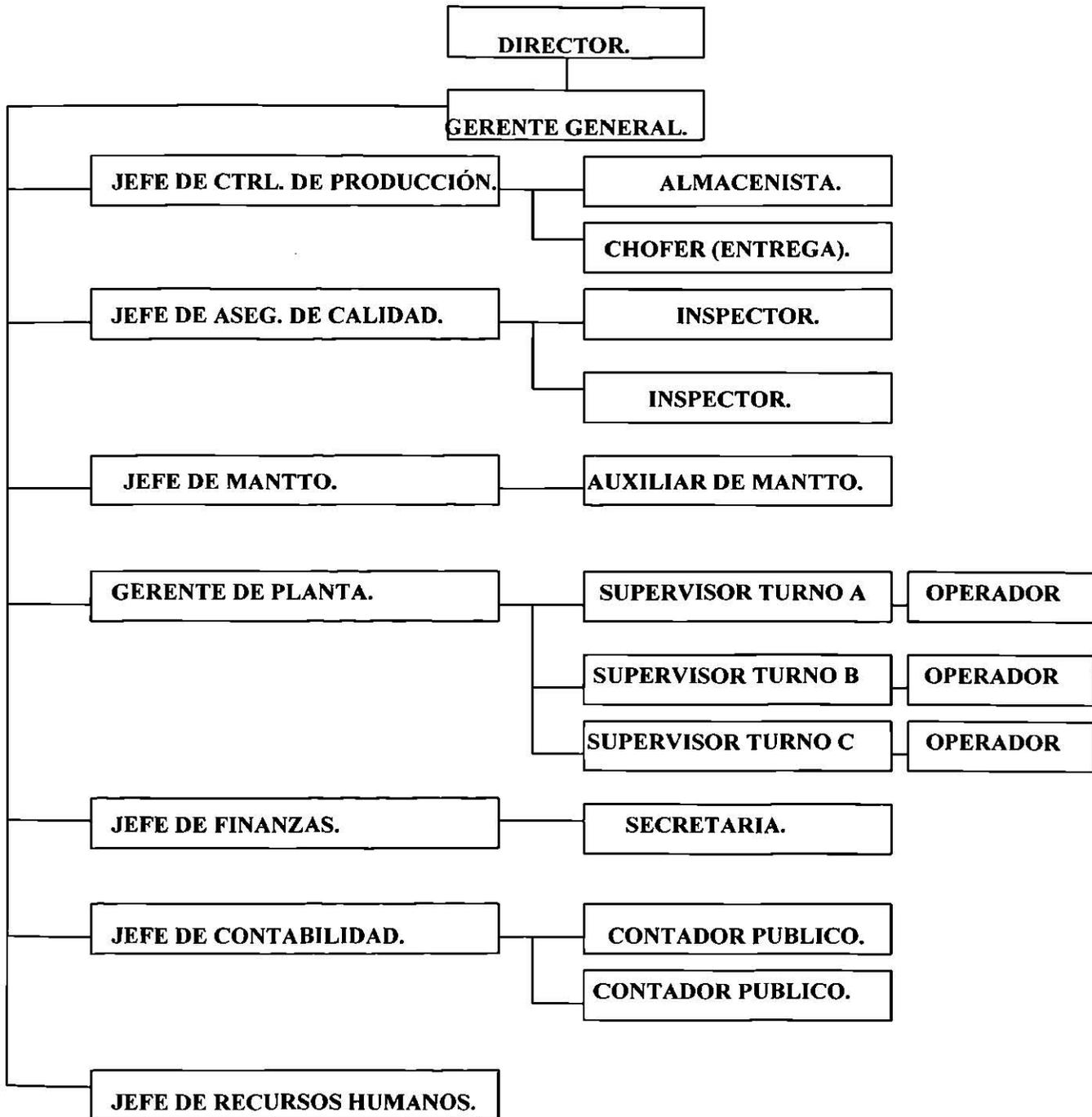
6. Ver la posibilidad de contratar un almacenista para el mejor control de las entradas y salidas del almacén, esta persona podría estar al mando del Jefe de Control de Producción.

7. Realizar una visita por parte del Director y Gerente de Planta a Mabe Monterrey, para visualizar sus necesidades. Estudiar una mejora en precio y calidad para que de esta manera Plasticel pueda identificarse como un proveedor serio, responsable, abierto y dispuesto al cambio y mejoramiento para el bien de ambos y acentuar en cuanto al servicio, una confianza mutua, además de sacar provecho por ser un proveedor local. Realizar alguna comida con los Directivos de Compras Mabe, para enfatizar las relaciones sociales entre Cliente-Proveedor.

8. Estudiar la posibilidad de autorizar un incremento en el sueldo de los trabajadores, proyectándose como premios tanto de puntualidad como de asistencia, bonos de despensa, etc. Y de esta manera motivar e incentivar al trabajador, al mismo tiempo que genera mas responsabilidad por parte de los mismos. El realizar algunas actividades recreativas en fechas especiales, ayudaría a la convivencia entre todos los niveles de la planta, además de fomentar mas la comunicación y confianza entre Gerencia y Planta.

9. En Monterrey existen innumerables empresas dedicadas al asesoramiento para la implantación de ISO 9000. Plasticel, podría sacar mucho provecho al controlar su proceso, además de reconocerse nacionalmente al tener como base, las normas ISO 9000 para cada área y proceso. La certificación hoy en día cuesta mucho dinero, así que Plasticel, lo decidirá con el tiempo, pero al menos podría dar un gran paso y una buena impresión, en el momento en que sus clientes le hicieran una auditoria y la acrediten.

Organigrama propuesto.



CONCLUSIÓN.

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

