

**GUÍA BÁSICA PARA  
MANDOS INTERMEDIOS  
Y JEFES DE EQUIPO**

**5ª EDICIÓN**

CHRIS J. THOMAS

# ÍNDICE

## PARTE I EL ROL Y FUNCIÓN DEL SUPERVISOR

### CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción .....	19
1.2. ¿Por qué se necesita un cambio? .....	20
1.3. ¿Por qué sucede el cambio? .....	21
1.4. Riesgos y beneficios del cambio .....	22
1.5. Sobre este libro .....	24
1.6. ¿Cómo orientarse por los capítulos? .....	25

### CAPÍTULO 2 EL ROL DEL SUPERVISOR

2.1. ¿Quién es el supervisor? .....	29
2.2. ¿Qué es un supervisor? .....	30
2.3. Las cuatro direcciones .....	31
2.4. Ciclo de gestión .....	32
2.5. Análisis de tareas .....	34
2.6. Cuadro de análisis .....	35

### CAPÍTULO 3 DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

3.1. Introducción .....	41
3.2. ¿Qué son los objetivos SMART (inteligentes)? .....	42
3.3. El principio 80/20 .....	47
3.4. Los beneficios principales de la MBO .....	49
3.5. La Ley de Murphy .....	50

### CAPÍTULO 4 EL ARTE DE LA PLANIFICACIÓN

4.1. Introducción .....	55
4.2. El proceso de planificación .....	57
4.3. Lista de acciones .....	69

**CAPÍTULO 5**  
**EL PORQUÉ DE LA ORGANIZACIÓN**

5.1. Introducción .....	73
5.2. Organización estructurada .....	74
5.3. Trabajar dentro del sistema .....	76
5.4. Organización de cada día .....	79

**CAPÍTULO 6**  
**¿CONTROL O DESCONTROL?**

6.1. Introducción .....	85
6.2. El ciclo de control .....	85
6.3. El enfoque formal .....	88
6.4. Medidas .....	89
6.5. Documentos de control .....	91

**PARTE II**  
**EL AUTOCONTROL O CÓMO CONTROLARSE A SÍ MISMO**

**CAPÍTULO 7**  
**LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO**

7.1. Introducción .....	97
7.2. Usted elige .....	98
7.3. Las cinco etapas del éxito .....	98
7.4. Sostenibilidad .....	109

**CAPÍTULO 8**  
**LA TOMA DE DECISIONES**

8.1. Introducción .....	113
8.2. Las tres vías básicas .....	113
8.3. Actitud .....	114
8.4. Tipos de decisiones .....	115
8.5. Las seis etapas decisivas en la toma de decisiones .....	116

**CAPÍTULO 9**  
**DAR INSTRUCCIONES**

9.1. Introducción .....	121
9.2. Uso de la autoridad .....	121
9.3. Estilo persuasivo .....	122
9.4. Lista de control para dar órdenes e instrucciones .....	124

**CAPÍTULO 10**  
**EL BUEN COMPORTAMIENTO**

10.1. Introducción .....	127
10.2. ¿Cómo actúan un ganador y un perdedor? .....	127
10.3. No subestime su propia importancia .....	128
10.4. Usted elige .....	129
10.5. Su propio estilo .....	130
10.6. ¿Qué es el comportamiento? .....	130
10.7. ¿Cuáles son los tres tipos de comportamiento? .....	131
10.8. Ventajas de un comportamiento asertivo .....	133
10.9. Los derechos .....	135
10.10. Perfeccionar su comportamiento personal .....	136
10.11. Aprender a ser asertivo .....	137

**PARTE III**  
**HABILIDADES PARA DIRIGIR A OTRAS PERSONAS**

**CAPÍTULO 11**  
**EL ANÁLISIS DEL LIDERAZGO**

11.1. Introducción .....	143
11.2. El problema con el personal .....	143
11.3. La jerarquía de las necesidades humanas .....	145
11.4. ¿Qué es el liderazgo? .....	148

**CAPÍTULO 12**  
**EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

12.1. Introducción .....	157
12.2. ¿Por qué nos comunicamos? .....	157
12.3. ¿Cómo funciona la comunicación? .....	158
12.4. El proceso de comunicación .....	159
12.5. Codificación del mensaje .....	161
12.6. La elección del canal correcto .....	163
12.7. Proxémica .....	164
12.8. Análisis transaccional .....	165
12.9. Sensación frente a percepción frente a conocimiento .	169
12.10. Entonces, ¿cuál es el problema? .....	171

**CAPÍTULO 13**  
**LA COMUNICACIÓN EFICAZ**

13.1. Introducción .....	175
13.2. El habla .....	176
13.3. La escucha .....	179
13.4. Análisis de la respuesta .....	183
13.5. Creatividad en las comunicaciones .....	185
13.6. Caja de cambios .....	189

**PARTE IV**  
**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

**CAPÍTULO 14**  
**ORIENTACIÓN O CAPACITACIÓN**

14.1. Introducción .....	195
14.2. Orientación estructurada .....	197
14.3. Preparación .....	199
14.4. Capacitación en el puesto de trabajo .....	202
14.5. Prepare el plan .....	204

**CAPÍTULO 15**  
**PERSONAL PROBLEMÁTICO**

15.1. Introducción .....	209
15.2. Reconocer que existe un problema .....	209
15.3. Razones que provocan problemas .....	210
15.4. Evidencia de problemas .....	210
15.5. Herramientas básicas de la dirección para resolver problemas .....	211
15.6. Reacción del empleado ante el problema .....	211
15.7. Factores clave de éxito .....	212
15.8. ¿Qué hacer cuando todo fracasa? .....	212
15.9. Situaciones en el trabajo que requieren entrenamiento o formación .....	213
15.10. Situaciones en el trabajo que requieren orientación ....	214

**CAPÍTULO 16**  
**DISCIPLINA POSITIVA**

16.1. Introducción .....	217
16.2. Línea de disciplina .....	217
16.3. Coherencia .....	218
16.4. Buena comunicación .....	218
16.5. Razonable y justificable .....	219
16.6. Flexibilidad .....	219
16.7. Inmediatez .....	220
16.8. Confidencialidad .....	220
16.9. Infracciones menores .....	221
16.10. Faltas graves .....	221
16.11. Trabajar dentro del sistema .....	223

**PARTE V**  
**EL PLAN DE ACCIÓN DEL PERSONAL**

**CAPÍTULO 17**  
**PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL**

17.1. Introducción .....	229
--------------------------	-----

17.2.	Infórmese .....	231
17.3.	Análisis básico .....	231
17.4.	Objetivos y prioridades .....	232
17.5.	Documentación .....	232
17.6.	Plan tipo de desarrollo del personal .....	233
17.7.	Determinar el estilo de dirección correcto que debe usarse .....	234
17.8.	La planificación del personal .....	236
17.9.	Aumento de la productividad a través de la motivación .....	238
17.10.	Motivación en la producción .....	239
17.11.	Establecimiento, fomento y mantenimiento de relaciones .....	240
17.12.	Canales de relaciones .....	241
17.13.	Consejos para establecer y fomentar buenas relaciones .....	242

## **CAPÍTULO 18**

### **EXPLOTACIÓN DEL ÉXITO**

18.1.	Introducción .....	247
18.2.	La Dirección por Objetivos .....	248
18.3.	La inevitabilidad del cambio .....	249
18.4.	Los factores que generan el miedo al cambio .....	250
18.5.	Aprensiones o temores específicos .....	251
18.6.	Reducir la resistencia .....	251
18.7.	Nuestros primeros objetivos SMART .....	253
18.8.	Consejos de supervivencia .....	257