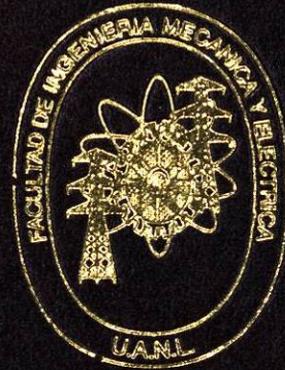
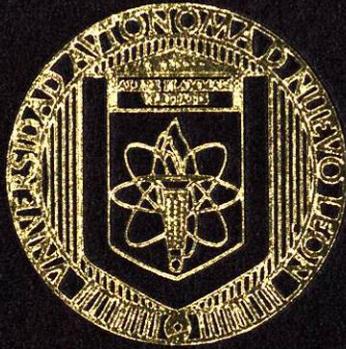


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA

ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DEL PERSONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA  
CARLOS ENRIQUE MARQUEZ OLIVARES

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

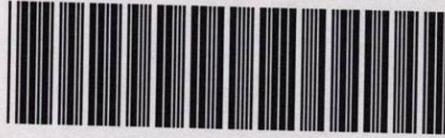
CD. UNIVERSITARIA

MARZO DE 1996



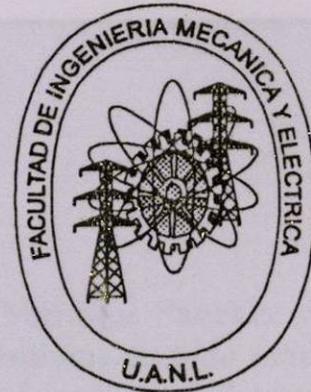


49



1080064326

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



**TESINA**

**ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DEL PERSONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACION DE SISTEMAS**

**PRESENTA**

**CARLOS ENRIQUE MARQUEZ OLIVARES**

**ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO**

**CD. UNIVERSITARIA MARZO DE 1996**

T  
HF5549  
M3



Biblioteca Central  
Magna Solidaridad

Ftesn



## **AGRADECIMIENTOS**

**Agradezco a mis padres el Sr. Homero René Márquez Sánchez y Sra. Irene Olivares de Márquez a quienes estuvieron apoyándome en todo momento tanto económicamente como moralmente, por la paciencia que me tuvieron y por creer en mí persona, siempre lo recordaré.**

**Agradezco a mis hermanos el Arq. Homero René Márquez Olivares, C. P. Irene Márquez de Sierra, C. P. Deyanira Márquez Olivares, por estar siempre conmigo cuando los necesitaba, gracias por alentarme para seguir adelante.**

**Agradezco al C. P. Antonio Sierra Cárdenas al igual que el Sr. José Luis Meza y a su esposa la Sra. Emma Argelia Martínez de Meza, por el apoyo que me brindaron cuando lo necesitaba.**

**Agradezco al Ing. Alfredo René Cruz Rodríguez por todo su apoyo y orientación, a mis compañeros con los que conviví en el transcurso de mi carrera.**

**Agradezco a mi novia la Srita. María de Lourdes Pérez Ortega que siempre estuvo conmigo alentándome para seguir adelante en todo, para cumplir mi objetivo.**

**Agradezco a mi tía Queta que siempre me ayudo en todo, y le dedico esta tesina con mucho cariño a mi abuelita Juany (Q. E. P. D. ).**

# **INDICE**

*Agradecimientos*

*Indice*

## **1. MARCO TEORICO**

**CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN** 1  
*Conceptos Generales de la Administración.*  
*Conceptos contemporáneos de la administración.*

**FUNCIONES ADMINISTRATIVAS** 3  
*Planeación.*

**EL USO DEL VOCABULARIO** 5

**BARRERAS DE LA COMUNICACION** 6  
*Barreras a la Comunicación Efectiva.*  
*Barreras en el Lenguaje.*  
*Barreras Creadas por Perjuicios y Predilección.*  
*Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa.*  
*Barreras Generadas a traves del Manejo del Tiempo.*  
*Barreras Generadas a traves de los Espacios..*  
*Barreras Generales..*  
*Barreras Acidentes.*  
*Barreras Decendientes.*  
*Canales Formales e Informales de la Comunicación.*

**ESTILOS DE DIRECCION** 13  
*Autocrata Consumado.*  
*Estilo Paternalista.*  
*Estilo Indiferente.*

<b>ENTREVISTAS DE SELECCION</b>	<b>16</b>
<i>Preparación para una Entrevista.</i>	
<i>Conducción de una Entrevista Exitosa.</i>	
<i>Peligros que deben Evitar al Entrevistar.</i>	
<i>Orientación a Nuevos Empleados.</i>	
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS</b>	<b>21</b>
<i>Beneficios de la Capacitación.</i>	
<i>Beneficios para la Empresa.</i>	
<i>Elaboración de un Programa de capacitación.</i>	
<b>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>25</b>
<i>Objetivos Generales de la Dirección de Recursos Humanos.</i>	
<i>Descripción del Proceso de Administración de Personal.</i>	
<b>CASO PRACTICO</b>	<b>27</b>
<i>PROBLEMA CENTRAL</i>	
<i>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</i>	
<i>ORGANIGRAMA</i>	
<i>DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS</i>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>39</b>

## CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Etimológicamente la palabra administración se forma del prefijo “ad” hacia, y de “ministerio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y el subfijo “ter”, que sirve como término de comparación. La etimología no da de la administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son los elementos principales obtenidos.

Actividad que los administradores siguen para lograr las metas organizacionales. Sin embargo este término también puede ser usado para referirse a un cuerpo de conocimientos. Este contexto la administración es un cuerpo acumulativo de información que proporciona indicios acerca de como administrar. Administración puede ser también un término que se use para distinguir a aquellos individuos que guían y dirigen una organización. También se usa comúnmente para designar una carrera dedicada a la tarea de guiar, dirigir organizaciones. Una comprensión de estos diversos usos y definiciones relacionadas de administración se da enseguida:

**“La administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales”**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajen juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Ampliemos el tema:

- Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- El objetivo de todos los gerentes es el mismo crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad; eso implica eficacia y eficiencia.

## CONCEPTOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN

**American Managent Association:** Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de todos.

**Reyes Ponce:** Es el conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social. Si se quiere sintetizar en dos palabras podríamos decir que es la técnica de la coordinación.

**Henri Fayol:** Dice que administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

**George R. Terry:** La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución, y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

**Kast y Rosenzweig:** Implica la coordinación de todos los recursos humanos y materiales para el logro de objetivos.

**Massie Y Douglas:** Es el proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes.

**Sisk:** Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

**Koontz y O'Donnell:** Es el establecimiento de un medio ambiente efectivo para las personas que operan en grupos organizacionales formales.

**Donnelly, Gibson e Ivancevich:** Aplica la actividad emprendida por una o mas personas con el objetivo de coordinar las actividades de otras en la consecución de metas que no pueden ser logradas por una sola persona.

**E. F. L. Brench:** Es un proceso social que llega consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

**J. D. Money:** Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

## **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

### **PLANEACIÓN**

La planeación es la función administrativa mas importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. La planeación incluye la selección de objetivos empresariales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos. Por lo tanto es un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La buena planeación debe de considerar la naturaleza del medio ambiente futuro en el cual las decisiones y acciones de la planeación habrá de operarse.

La planeación es decidir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo y quien ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores fuera de control puede interferir con los planes trazados, al menos que hayan planeación los hechos son abandonados al azar.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro aspectos principales:

**1.- Contribución a los objetivos y propósitos.** El propósito de cada plan, y de todos los derivados, es facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa.

**2.- Primicia de la planeación.** Puesto que las operaciones empresariales de organización, integración, dirección y liderazgo y controles están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución, de todas las otras funciones.

**3.- Fuerza de la Planeación.** Es virtualmente imposible circunscribir su área de selección en forma tal que no pueden ejercer una acción discrecional, y al menos de que tenga alguna responsabilidad por la planeación, es dudoso que sean verdaderos administradores.

**4.- Eficiencia de los planes.** La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formarlo y llevarlo a cabo.

**Tipos de planes.** La falla de algunos administradores en reconocer la variedad de planes suele ocasionar dificultades en la realización de planes efectivos. Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, podremos ver que son variados. Aquí han sido clasificados como propósitos o metas, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

La función de planeación tiene cuatro importantes metas:

**1.- Reducir la incertidumbre y el cambio.** Aún cuando el futuro sea bastante cierto, se requiere planeación. En primer lugar, se debe seleccionar la forma de cumplir con una tarea. Bajo condiciones de certeza, ésto se convierte en el problema primordial de calcular matemáticamente, sobre la base de hechos conocidos, que cursos de acción ha sido decidido, hay que formular los planes, de modo que cada parte de la organización contribuya hacia el trabajo que ha de realizarse.

**2.- Fijar la atención en los planes.** Debido a que toda planeación esta dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos. Los planes globales, bien considerados, unifica las actividades interdepartamentales.

**3.- Proporcionar una operación Económica.** La planeación minimiza los costos debido al acento que pone sobre la eficiencia de operación y la consistencia. La economía que se obtiene gracias a la planeación se ve solo al nivel de producción.

**4.- Facilitar el control.** Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planeadas respecto a las cuales medirlos. No hay forma de evaluar el control si no se dispone de planes que puedan ser usados como normas.

## **EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION**

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a la palabras.

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de palabras que las personas no comprenden comunmente ocasionan que estas queden decepcionadas.

La mayoría de las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, a nadie le gusta mostrar ignorancia y ésto sucede en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados (en su caso) se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar en forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, señalamientos de los dedos, golpes con lo pies y otros gestos similares pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que de hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

1. Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.
2. Se debe juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

Los movimientos corporales, las expresiones faciales, los cambios de postura y los movimientos oculares proporcionan a los emisores del mensaje una retroalimentación no verbal, y solo es posible observar esta forma de retroalimentación en la comunicación cara a cara.

## **BARRERAS DE LA COMUNICACION**

### **BARRERAS A LA COMUNICACION EFECTIVA**

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

Los supervisores deben considerar en qué medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con los empleados deben comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales; en una palabra sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros, y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o receptores. Además se debe tener en cuenta la actitud cambiante de la fuerza de cualquiera de los filtros, por ejemplo; un sentimiento acerca ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante durante algún período prolongado.

### **BARRERAS EN EL LENGUAJE.**

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

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

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

Por lo general las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente a si mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollen sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos mas que con personas a los que no comprenden ellos.

Sin embargo, los requerimientos de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactuen. El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos, para evitar el calor de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores al grupo. Esto por supuesto comúnmente afecta en forma inversa a la cooperación y al desempeño de la empresa.

La única manera de resolver los conflictos en comunicación es simplificar el uso del lenguaje en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para resolver problemas comunes o para lograr metas comunes.

## **BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCION.**

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes estereotipadas de otros con base en un factor o en una combinación de ambos. Por ejemplo: Adolescente, católico, bautista, judío, ingeniero, italiano, negro, ciudadano de edad avanzada y contador son imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas a estereotipos tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

No es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones y muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras. Esta clase de actitud distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también, las acciones o reacciones que éstas provocan.

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otro tipo situacional. Un hombre puede no tener un prejuicio general hacia las mujeres pero cuando una mujer se encuentra en una posición fuera de lo que se percibe, como su papel normal, pueden surgir prejuicios. Se exhiben este tipo de prejuicios hacia las mujeres que se desempeñan en puesto administrativos, o lo mismo sería con los hombres que hacen labores de hogar, cocinan o van de compras.

## **BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.**

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

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

Con frecuencia las diferencias de educación, antecedentes, título, uniforme e inclusive decoración de la oficina, ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

Las diferencias en valores son evidentes en la Comunicación Ascendente y en particular con la Descendente. Por ejemplo: con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración del mercado, los impuestos y la utilidades; en cambio, los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad y en el sueldo.

Independientemente de si la Comunicación es Ascendente precisa debido a que las personas actúan o reaccionan de acuerdo a lo que reciben, que pudiera ser el efecto de la información sobre sus capacidades y prestigio.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencia es mas seguro comunicar lo que el jefe desea oír e inclusive nada. Otra razón de la renuencia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

### **BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.**

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad.

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía. Sin embargo, es mas frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se pueden recibir y con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella en la competencia de negocios o en la guerra por ejemplo, no recibir información precisa en forma oportuna, por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

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

## **BARRERAS GENERADAS A TRAVES 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 mas espacios o lo que puede denominarse circulos territoriales.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio que se asigne. Dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos de espacio pueden aumentar contraerse o mantenerse iguales.

No siempre estan 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.

En seguida se presentan otras barreras que pueden encontrar en la comuniación y son de tres clases: Barreras Generales, Barreras Ascendentes y Barreras Descendentes.

## **BARRERAS GENERALES**

- Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- Mostrar preocupación o no dar retroalimentación.
- Sentimientos de prepotencia.
- Superioridad o inferioridad percibida.
- Protección del mismo prestigio
- Actuaciones 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

**BARRERAS ASCENDENTES:**

- Intimidar a los empleados
- No darse tiempo para escuchar
- Mostrar falta de interés
- Aplicar un liderazgo débil
- Carecer de confianza
- Humillar a los empleados

**BARRERAS DESCENDENTES:**

- Sospechas, temores
- Falta de confianza
- Tendencias a prejuzgar
- Diferencias en el sistema de valores y de lenguaje

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las empresas.

**CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.**

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripción de puestos, asignación de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar estos canales a partir de los canales formales de autoridad y de responsabilidad como lo son: los organigramas, manuales de política y procedimientos normales de operación.

En la mayoría de las empresas los canales de comunicación formal tienden a quedar fijos en concreto dado que el poder y la posición están asociados con la iniciación, distribución y recepción de comunicaciones, es fácil de comprender porque los sistemas de comunicación en las empresas están rodeados de tantas emociones.

También es fácil comprender por qué con frecuencia existe una gran renuencia a cambiar flujos establecidos. Los cambios en los flujos de información usualmente ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

Una Comunicación Ascendente efectiva comienza en la parte mas baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones así como también logros y habilidades a sus supervisores. La retroalimentación que tiene lugar a través de la Comunicación Ascendente es necesaria para que los supervisores si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido en la forma apropiada.

En general la Comunicación Descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la Comunicación Descendente en su mayor parte de naturaleza informativa o directiva. En cambio la Comunicación Ascendente que resulta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

En comparación con los “rugidos” que la Comunicación Descendente genera la Comunicación Ascendente tiende a darse en murmullos. Al crear el medio ambiente propicio para una Comunicación Ascendente precisa que los supervisores deben mostrar que desean obtener los hechos claros acerca de los sentimientos y preocupaciones de los empleados.

Cuando la Comunicación Ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada se acumularan hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, juicios legales e intentos de sindicalización.

La clave para evitar estos tipos de problemas es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se pueden expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual se también se pueden lograr resultados significativos.

Además de las Comunicaciones Ascendentes y Descendentes existen canales de Comunicación Horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que estan afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia en las empresas modernas

## ESTILOS DE DIRECCIÓN

### AUTÓCRATA CONSUMADO

Para dirigir el grupo éste 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, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza la forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Existen tres tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar y que son las siguientes:

**a) 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 tiene quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar éstas reglas independientes de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

**b) Liderazgo:** Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor esta investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

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

El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.

**c) Autoridad Profesional:** Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe de 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 ellos. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, por parte de esta 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.

Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras dos acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia, podemos entender al estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

“Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe”, es la frase más común de los autócratas, además de sentir el trabajo como castigo para él y para todos los demás; por eso “ la única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido”. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunden el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidades
- Irritabilidad
- La gran satisfacción es “hacer tonto” al supervisor

### **EL ESTILO PATERNALISTA:**

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con lo que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulador” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su efecto sino que trata de manejar a la gente, de “lavarles el cerebro”; a fin de que haga solo lo que él quiere y como él quiere “por las buenas”. Su exactitud es de “vender ideas” y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-democratas, si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque el diga siempre la última palabra.

Posibles reacciones del grupo:

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

### **EL ESTILO INDIFERENTE**

Como se a podido observar los dos estilos anteriores tienden hacer irresponsable al subordinado. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empalado.

Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede “escurre el bulto”, y “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se le acerque.

- La moral del trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar
- No existe espíritu de grupo ni muchos menos trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

## **ENTREVISTAS DE SELECCIÓN**

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstos son: las Entrevistas Dirigidas y las No Dirigidas.

Una Entrevista Dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y estos tienden a responder más lo que piensa que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

La Entrevista No Dirigida es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y actividades.

Una Entrevista No Dirigida pretende descubrir cómo, qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

En este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que se requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad. Los entrevistadores pueden ejercer un autocontrol y no revelar sus propias ideas y sentimientos al conducir una entrevista no dirigida, y deben evitar expresar aprobación o desaprobación aunque sea solicitado por algún aspirante.

Esta técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtienen una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

Más sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

Cuando se utiliza ésta combinación, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad en sus respuestas.

Esta combinación es una buena técnica porque requiere de respuestas y preguntas específicas que ya se han identificado como importantes para el proceso de selección. No se hacen las preguntas en una forma sistemática o en una secuencia predeterminada y se da a los solicitantes libertad al responder. Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes, además de que requiere de menos capacitación y habilidad de parte del entrevistador, que en caso de las Entrevistas No Dirigidas debido a que es parcialmente sistemática.

## **PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA**

En seguida se mencionan algunas normas que sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito:

- Establecer un plan de estudio de entrevista, esto es, determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista. A la vez se debe tener cuidado de no obtener demasiadas conclusiones acerca del carácter, la experiencia, las habilidades, puntos fuertes y debilidades del solicitante antes de la entrevista, ya que el peligro de saber demasiado con anticipación es que el solicitante puede ser prejuizado.
- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.
- Se debe de tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

## **CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA**

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe de hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Se pueden utilizar el vestido, títulos, ambiente del lugar y la disposición de los asientos para crear cualquier tipo de clima. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

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

Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para que el solicitante está siendo entrevistado satisficará sus necesidades y metas.

Los supervisores deben estar familiarizados con las prácticas de igualdad de oportunidades y de ejemplo justo y asegurarse 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 que no conocen tanto la ley como los especialistas del personal, hagan preguntas que puedan causar problemas que a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

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

Es benéfico para todos hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, puesto que les proporciona la oportunidad de visualizarse unos a otros desde diferentes perspectivas.

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

## **PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR**

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo. Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben de evitarse al evaluar a un solicitante:

### **a) El denominado efecto de Halo.**

Todas las personas tienen tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad. Por ejemplo: a un supervisor le puede gustar o disgustar una minoría específica y un solicitante de ese grupo minoritario puede ocasionar que el supervisor esté consciente o inconsciente influenciado a favor o en contra de él.

### **b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.**

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Por ejemplo: el entrevistador puede concluir, a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante. Este puede no estar vestido a la moda.

En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca del solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.

### **c) Contratar personas que tienen capacidad notablemente excesivas para un trabajo.**

Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que puede exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar.

Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

**d) Contratar personas notablemente mal capacitadas para un puesto.**

Si un empleado, después de haber recibido capacitación después de un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser un miembro contribuyente del grupo, se presentarán problemas con él y con sus compañeros.

**e) Exceso de comparación con los empleados actuales.**

Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Pero se debe de entender y comprender muy claramente que nuestro país esta conformado por personas de antecedentes muy distintos. Por lo tanto, la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe:

considerando los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo, reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se atiende.

## **ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS**

Un programa para orientar nuevos empleados no es una actividad de lujo es una necesidad absoluta, el objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A sus grupos de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

La orientación comienza aún antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo. Cuando se reubica geográficamente a personas recién contratadas, la empresa y los supervisores deben de proporcionar asistencia a la reubicación.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- Ayudará a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.
- Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

## **CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS**

Cualquier empresa que intente aferrarse al pasado cuando la sociedad o los mercados que se atienden perciben que las cosas deben hacerse de otra manera, se convertirá seguramente del pasado.

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad para cambiar. No se debe de capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de habilidad, también debe de tener una amplia base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones.

Desde la perspectiva de los empleados, la capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las actividades de capacitación y desarrollo deben de estar integradas con la planeación a corto y largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

Algunos de los programas más comunes sobre capacitación y desarrollo son los siguientes:

- Capacitación por inducción
- Capacitación hacia nuevas técnicas.
- Capacitación por equipos y procesos.
- Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- Capacitación correctiva.

Dentro de cualquiera de estos programas deben de lograrse tres objetivos interrelacionados y son los siguientes:

1. Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas, como capacidad para obtener equipos y las capacidades motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
2. Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben de hacer y porqué deben hacerlo.
3. Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

#### **a) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.**

##### **Para el supervisor:**

Cuando los supervisores participan en la capacitación de los empleados interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor.

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. 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. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

##### **Para los empleados**

Los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen mas confianza en sí mismos y requieren menor supervisión para control. Los empleados con capacitación generalmente son mas conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio, los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia 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 sí mismo satisface diversas necesidades.

## **BENEFICIOS PARA LA EMPRESA**

Entre los beneficios para las empresas se puede mencionar lo siguiente:

Una fuerza de trabajo capacitada es mas eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén capacitados. Por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

En los mercados competitivos actuales, una empresa no puede permitirse permanecer inmóvil durante mucho tiempo, dejar de moverse es sembrar la semilla de la autodestrucción.

### **c) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.**

El primer paso al elaborar un programas, definir objetivos. Los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de las empresas y ser tanto generales como específicos.

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- Aumentar la producción.
- Operar nuevos equipos.
- Mejorar las técnicas existentes.
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

Es posible que el mejor enfoque sean simulaciones en equipo electrónico, pero su costo es con frecuencia prohibitivo, así es que los métodos y técnicas que se utilicen deben ser los que faciliten el aprendizaje y que puedan ser pagados.

Se debe de 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 se puede escoger empleados equivocados. El mérito es un concepto evasivo y debe definir y medir con objetividad los criterios del mérito. Si la selección se basa en exámenes competitivos las pruebas debe de satisfacer todos los criterios.

Por último, a continuación se enumeran algunas preguntas importantes que las empresas deben de considerar al elaborar un programa de capacitación:

1. ¿Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?
2. ¿Cómo satisficará la capacitación las necesidades de empresa y empleados?
3. ¿Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?
4. ¿Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
5. ¿Cómo se seleccionarán los empleados que participaran?
6. ¿Si la empresa es sindicalizada, ¿cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación?
7. ¿La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa?
8. ¿Se pagarán a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
9. ¿Cual será la duración del programa de capacitación ?
- 10.¿Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?
- 11.¿Qué tan pronto tendrá en práctica la capacitación?
- 12.¿Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación?
- 13.¿Quién dirige la capacitación?
- 14.¿En donde tendrá lugar la capacitación?
- 15.¿Qué tipos de seguimientos tendrán lugar?

## DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS

Las personas son los elementos comunes en todas las organizaciones, no son recursos no inanimados como las tierras o el capital, sino **Recursos Humanos**. Sin ellos las organizaciones no pueden existir. Las personas y las organizaciones son interdependientes. Las personas dependen de ella para obtener empleos. Nuestra sociedad necesita organizaciones para proporcionar bienes y servicios y por supuesto, para existir, las organizaciones necesitan de **Recursos Humanos**.

Uno de los campos de avance de el de la Dirección de **Recursos Humanos**, denominado también dirección de personal, cuyo objetivo es mejorar la eficacia de los **Recursos Humanos** de las organizaciones. La finalidad de la dirección de personal es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. Para lograr este fin el estudio de la dirección de personal revela el modo en que los patrones obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan, mantienen y retienen los tipos y las cantidades correctas de trabajadores.

<b>Objetivos de la Dirección de Recursos Humanos</b>	
<b>Objetivo Social</b>	Mostrarse responsable ante las necesidades y los desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización
<b>Objetivos de la Organización</b>	Reconocer que la dirección de personal existe para contribuir a la eficacia de la organización. La dirección de personal no constituye un fin de sí misma, sino solo un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales.
<b>Objetivo Funcional</b>	Mantener la contribución hecha por la dirección de personal a un nivel apropiado para las necesidades de la organización. Se desperdician recursos cuando la dirección del personal es más o menos refinada que lo que exige la organización.
<b>Objetivo Personal</b>	Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde se incrementen la contribución individual a la organización. Para poder conservar a los empleados, se deben satisfacer sus objetivos personales. De otro modo, el rendimiento de los trabajadores puede disminuir, o los empleados pueden abandonar la organización

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Las actividades del personal son las medidas que se toman para proporcionarle a la organización un grupo de trabajadores eficaces. Al tener una idea con respecto a las necesidades futuras, el reclutamiento trata de obtener candidatos competentes para cubrir esas necesidades. El resultado es un conjunto de solicitantes que se someten a un proceso de selección. Puesto que es raro que los nuevos trabajadores se ajusten exactamente a las necesidades de la organización, se les debe de capacitar para que su rendimiento sea eficaz. Cuando el rendimiento de los trabajadores es aceptable, deben de recibir una compensación. Este tipo de recompensa incluye sueldos y salarios, junto con una amplia gama de prestaciones, tales como seguros y vacaciones. Si las actividades de dirección de personal no satisfacen adecuadamente las necesidades de los empleados los trabajadores pueden reunirse para tomar medidas de tipo colectivo. Entonces, la dirección de personal se enfrentan a una nueva situación, la de las relaciones entre los sindicatos y la dirección.

La responsabilidad por las actividades de dirección del personal reposa en todos y cada uno de los gerentes. Si uno de ellos no acepta esta responsabilidad, las actividades de personal podrá llevarse acabo en forma parcial o no realizarse en absoluto.

# ***CASO PRACTICO***

## **PROBLEMA CENTRAL**

El problema que se presenta en esta dependencia de gobierno es el de no existir una Dirección de Recursos Humanos por lo cual lleva consigo que las funciones no estén centralizadas en un grupo o varias personas específicas, lo que conduce a asignar el trabajo a la gente de otras áreas distintas, y esto provoca el descuido de sus trabajos o funciones que realmente le competen de acuerdo al puesto asignado.

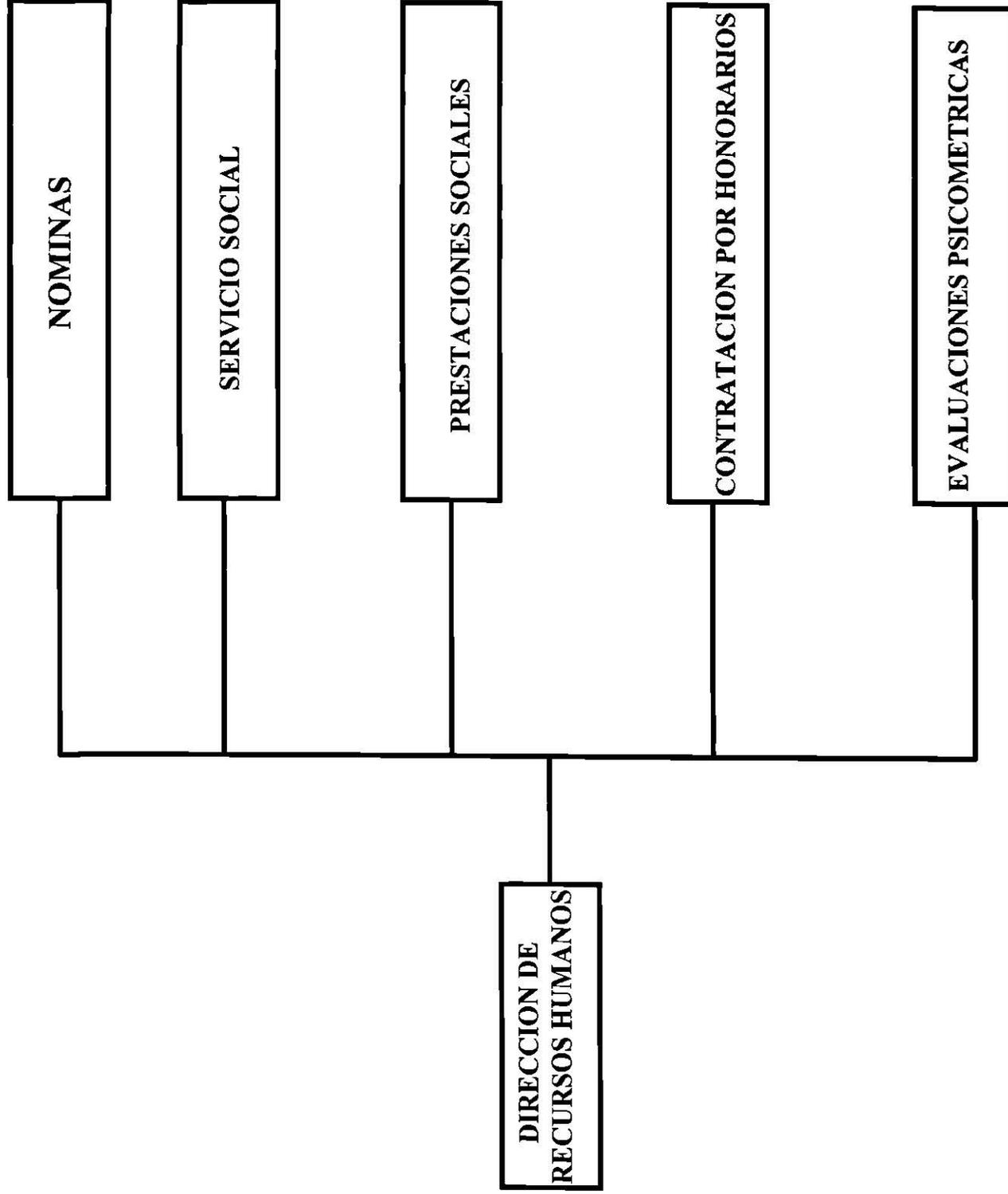
Otro punto que afecta al buen funcionamiento de la organización es el no tener control sobre el personal de planta, eventuales, de honorarios y de servicio social y meritorios. El no tener archivo central genera una mala organización de la papelería y el papeleo excesivo hace que la pérdida y extravío de documentos no sea nada fuera de lo común para el área de administración.

Con los párrafos anteriores podemos definir que el problema central está en el no existir un departamento organizado para el control de personal. Y el manejo de información que es requerida para ello. Podemos concluir que al no existir una Dirección de Recursos Humanos, se crea confusión en cuanto al manejo de expedientes, así como menor fluidez en las tareas a realizar, para efectuar los trámites correspondientes a cada caso en particular.

## **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Las necesidades de la Dependencia son las siguientes:

- La creación de la Dirección de Recursos Humanos
- Controlar la información del personal existente en cada una de las áreas
- Saber exactamente donde se encuentra la documentación del personal de esta dependencia.
- Llevar un registro de la contratación de trabajadores tanto a nivel de confianza y sindicalizado, generando los documentos necesarios para ellos. La dependencia maneja la contratación a prueba por seis meses y al pasar el tiempo estipulado se da de alta como trabajador de planta.
- Llevar un control de la personas que realizan su Servicio Social y Meritorios



## **DEPARTAMENTO DE NÓMINAS**

Este Departamento deberá tener un contacto constante y directo con los departamentos existentes de la Dirección de Recursos Humanos para el buen funcionamiento de este.

Las actividades desarrolladas por este Departamento son las que a continuación se describen:

- Recibir movimientos generales de Altas, Bajas, y Cambios para el sistema de Nomina
- Elaborar Descuentos fijos y variables
- Control de constancias de Percepciones y deducciones por persona
- Control de alta ante Secretaria de Hacienda y Crédito Público y hacer los pagos necesarios correspondientes
- Pago según asistencia
- Control del SAR
- Cambio de salarios
- Contabilidad de Nómina
- Actualización del catálogo de los trabajadores
- Calcular los descuentos por conceptos de prestaciones sociales

El servidor público hace una aportación mensual del 12.25% sobre su sueldo integrado a su vez el Gobierno del Estado hace una aportación mensual del 13.75% para cada uno de los trabajadores con base en su percepción total.

Las aportaciones antes mencionadas, son aplicadas de la siguiente forma:

<b>SEGUROS Y PRESTACIONES</b>	<b>APORTACIONES</b>		
	<b>EMPLEADO</b>	<b>PATRON</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Seguro de enfermedad y maternidad</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>
<b>Seguro de riesgo de trabajo</b>	<b>0%</b>	<b>.5%</b>	<b>.5%</b>
<b>Sistema Certificado para la jubilación</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>
<b>Pensión por invalidez y muerte</b>	<b>1.5%</b>	<b>1.5%</b>	<b>3%</b>
<b>Seguro de vida</b>	<b>.5%</b>	<b>.5%</b>	<b>1%</b>
<b>Prestamos a corto plazo</b>	<b>.25%</b>	<b>.25%</b>	<b>.50%</b>
	<b>12.25%</b>	<b>13.75%</b>	<b>26%</b>

## **DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL**

En este área se realizarán las siguientes actividades que a continuación se describen:

- Se encargarán de solicitar a las dependencias tanto Universitarias como escuelas Técnicas existentes en el área metropolitana.
- Entrevistar al personal que solicita realizar su Servicio Social en esta Dependencia.
- Asignar al solicitante a los diferentes Juzgados tanto Civiles, Familiares, Penales, Menores, y a las Salas existentes, y Administración en esta Dependencia.
- Llevar un control del personal que realiza su Servicio Social y los Meritorios por medio del chegador de tarjetas.
- Verificación que el personal que este cumpliendo con su Servicio Social.
- Revisar los reportes que elaborados por el personal de Servicio Social y enviar firmar con el jefe de Recursos Humanos.
- Elaborar las cartas de Liberación de Servicio Social cuando éste se haya realizado de manera satisfactoria para los prestatarios.

## **PRESTACIONES SOCIALES**

En esta área se llevara a cabo las actividades necesarias para que el trabajador tenga acceso a los servicios y prestaciones a las cuales tiene derecho al laborar en esta Dependencia de Gobierno.

Los servidores públicos y sus beneficiarios tienen derecho a la Dirección de Servicios Médicos del Instituto de Seguridad y Servicio de los Trabajadores de Gobierno del Estado de Nuevo León (**ISSSTELEON**). Y recibirán los siguientes beneficios:

### **I.- SERVICIO MEDICO (ISSSTELEON)**

- Asistencia Médica
- Clínica
- Quirúrgica
- Hospitalaria
- Farmacéutica
- Rehabilitación
- Asistencia Obstétrica
- Medicina Preventiva

### **II.- SEGURO DE VIDA**

Todos los servidores públicos gozan del seguro de vida a partir de la fecha de su ingreso, el cual será entregado a los beneficiarios a quienes el trabajador por su libre voluntad haya designado su cédula testamentaria.

La suma asegurada no deberá de ser menor al equivalente a 20 veces el salario de cotización; si la suma del asegurado es menor a \$40,000 el Gobierno del Estado aportara la diferencia.

También se proporcionara ayuda económica por la cantidad especificada por gastos de funeral cuando fallezca el empleado, esposa o hijos menores de 18 años, se otorgaran tres días de permiso cuando fallezcan los padres, esposa o hijos.

### **III.- AGUINALDO**

Todo empleado de esta Dependencia de Gobierno que tenga una antigüedad mínima de un año, tendrá derecho a dos meses de aguinaldo, los cuales son pagados en aportaciones; la primera en el mes de Diciembre del año que corresponda y la segunda en víspera de las vacaciones de Semana Santa; en caso de no cumplir este requisito, el cálculo se hará en forma proporcional al tiempo laborado, conservando la característica de cubrirlo en dos etapas.

### **IV.- SEGURO DE VEHÍCULOS**

Esta dependencia ofrece el seguro de vehículo, el cual es contratado a través de una compañía de seguros.

La prima de los asegurados se deduce quincenalmente de su sueldo por nómina; el seguro puede ser por cobertura amplia o limitada sea la elección del solicitante.

### **V.- CRÉDITO FONACOT**

El crédito **FONACOT** es una prestación que se otorga a todos los empleados de esta dependencia, para que de acuerdo al salario que se percibe y en base a un tabulador de crédito le sea otorgado este; los requisitos son:

- Ser empleado base
- No tener préstamo en el **ISSSTELEON**
- Llenar solicitud en este departamento
- Llevar previa autorización a **FONACOT** y de este a la tienda que se asigne
- Un año para pagar

## **VI.- VACACIONES**

Al cumplir el servidor público seis meses de estar colaborando para esta dependencia, tiene el derecho de disfrutar de dos periodos de vacaciones de diez días hábiles cada uno, que se otorgan en Semana Santa y Navidad.

Los servidores públicos disfrutan de una prima vacacional, consistente en el 50% del sueldo calculado a los días de descanso.

## **VII.- UNIFORME SECRETARIAL**

A fin de cuidar la buena imagen del personal secretarial al servicio de esta dependencia, se les otorga en forma anual a las empleadas, 2 uniformes para las temporadas de verano e invierno.

## **VIII.- VIVIENDA**

El Gobierno del Estado proporciona a través de este departamento la información y requisitos establecidos en cada uno de los programas de vivienda y otorga una ayuda económica para el pago del enganche de \$2,000 pesos debiendo presentar el comprobante de adquisición de vivienda

## **IX.- JUBILACIÓN Y PENSIÓN**

Se establece un sistema certificado para la jubilación en favor de los servidores públicos que garantiza una renta vitalicia o retiros programados de recursos acreditados en la cuenta de cada servidor público.

Tendrá derecho a una pensión por vejez al cumplir sesenta años de edad y quince de servicio, consistente en el equivalente al 50% de su último salario de cotización neto recibido.

<b>AÑOS DE SERVICIO MUJERES</b>	<b>AÑOS DE SERVICIO HOMBRES</b>	<b>MONTO DE LA PENSIÓN</b>
28	30	85%
29	31	90%
30	32	95%
31	33	100%

**Pensión por invalidez:** ésta se otorgará a los servidores públicos de cualquier edad que se inhabilite por causas ajenas al desempeño de su trabajo si hubiese cotizado al instituto cuando menos durante cinco años.

El monto de la pensión por invalidez se determinara de acuerdo con los porcentajes siguientes:

<b>AÑOS DE COTIZACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5 A 15 AÑOS	50%
16 AÑOS	51%
17 AÑOS	52%
18 AÑOS	53%
19 AÑOS	54%
20 AÑOS	55%
21 AÑOS	56%
22 AÑOS	57%
23 AÑOS	58%
24 AÑOS	59%
25 AÑOS	60%
26 AÑOS	61%
27 AÑOS	62%
28 AÑOS	63%
29 AÑOS	64%
30 AÑOS O MAS	65%

## **CONTRATACIÓN POR HONORARIOS**

Actividades que realizará este departamento serán las siguientes:

- Recibir y dar trámite correspondiente a todos los movimientos de altas, bajas y cambios ante el Sistema de Nómina
- Elaborar contratos de personal de plaza, eventual, así como de honorarios
- La firmar con el personal el contrato
- Recibir papelería requerida para contratación.
- Programación del examen médico y psicológico.
- Efectuar investigación laboral y referencias personales.
- Llevar archivo de expediente personal.

## **EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS**

Las evaluaciones psicométricas se realizan con el objeto de: saber si la persona está capacitada ocupar el puesto solicitado, este Departamento solamente dará alternativas y las actividades que se llevarán a cabo son las siguientes

- Aplicación del examen Psicométrico a candidatos propuestos
- Bolsa de trabajo
- Personal próximo a contratar
- Elaboración de perfiles para puestos
- Evaluación de puestos
- Tabulador de sueldos y salarios
- Elaboración de descripción de funciones

## **BIBLIOGRAFIA**

<p><i>Dirección del Personal y Recursos Humanos</i> <i>William B. Werther, Jr./Keith Davis</i> <i>Editorial McGraw Hill</i></p>
<p><i>Folleto de Teoría Administrativa</i> <i>Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica</i></p>
<p><i>Administración del Personal Primera Parte</i> <i>Agustin Reyes Ponce</i> <i>Editorial Limusa</i></p>

