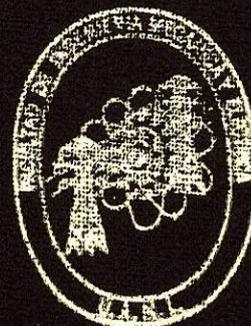
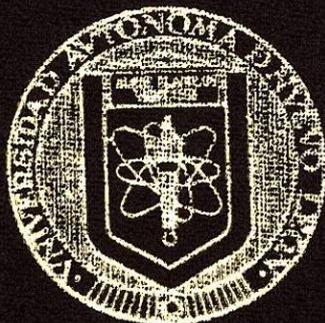


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
LUCIA CHAVEZ CRUZ

CD. UNIVERSITARIA

JUNIO DE 1996

T

HF5549

CH3

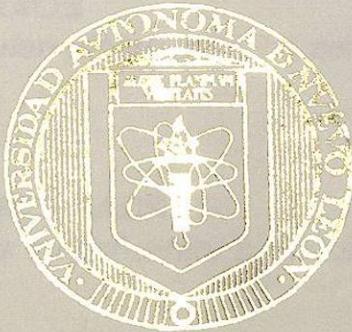
c.1



1080064359

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
LUCIA CHAVEZ CRUZ

CD. UNIVERSITARIA

JUNIO DE 1996

T
HFSS 49
CH3



Biblioteca Central
Magna Solidaridad

Tesis



FONDO
TESIS LICENCIATURA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Quien dispuso de los medios para llegar hasta el punto en que me encuentro.

A MIS PADRES

Por su esfuerzo, sacrificio y confianza, que aumentaron mi espíritu de superación.

A MI ESPOSO

Por su compañía, comprensión, amor y apoyo para mi realización profesional.

Y AL ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

Por su valiosa asesoría para la realización de esta Tesina.

Y A MI HIJA, le dedico este trabajo para ser ejemplo de preparación para ella.

INDICE

- 1. JUSTIFICACION DEL CURSO**
- 2. ADMINSTRACION**
- 3. LIDERAZGO**
- 4. COMUNICACION**
- 5. SELECCION DE PERSONAL**
- 6. CASO PRACTICO**

1.- JUSTIFICACION DEL CURSO

Debido a la gran importancia que tiene la administración dentro de las organizaciones, tomé la decisión de llevar este curso.

En estos tiempos donde la competencia es dura y las oportunidades de empleo son para los más y mejor preparados, los temas expuestos en esta tesina resultan de gran utilidad.

La administración, el liderazgo, la comunicación y la selección de personal son tareas básicas y fundamentales para el éxito de una empresa, el buen entendimiento y aplicación de éstas redundan en beneficios personales y de grupo, a través del tiempo estas disciplinas siguen vigentes.

Dado que las organizaciones son dinámicas hay constantemente situaciones donde surgen problemas, que, obviamente deben resolverse, a fin de cuentas para eso pagan las empresas a los empleados de nivel supervisor, así pues, aquí se expone un caso práctico que muestra cierta problemática y posibles soluciones.

Espero sinceramente que los temas de esta tesina sean claros y el caso práctico ayude a visualizar la importancia de éstos.

2. ADMINISTRACION

DEFINICIONES

Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

“La administración es la técnica de la Coordinación.”

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Administración es: Planear, Organizar, Ejecutar y Controlar.

La administración es única no hay buena ni mala administración.

Las 6 preguntas básicas de la Administración : ¿QUE? ¿COMO?
¿CUANDO? ¿DONDE? ¿QUIEN? ¿PORQUE?

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado con, los objetivos que se van alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de qué trabajo necesita hacerse, cuándo y cómo se hará, cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones de cada uno de tales componentes y la forma de lograrlos. En esencia , se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante. En pocas palabras, es necesaria la planeación. Esta es una función fundamental de la administración.

Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente, para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de

los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar. Si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos, se procuran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo de miembros con otros grupos de la empresa. Las cuestiones de quien decide que asuntos y cuando son típicas. Este trabajo de distribución de las tareas y de establecer y mantener relaciones por parte del gerente se conoce como organizar. Se puede considerar como hacer que el plan creado por el gerente tenga significado para cada uno de los miembros del grupo. Organizar es una función fundamental de la administración.

Ejecución.

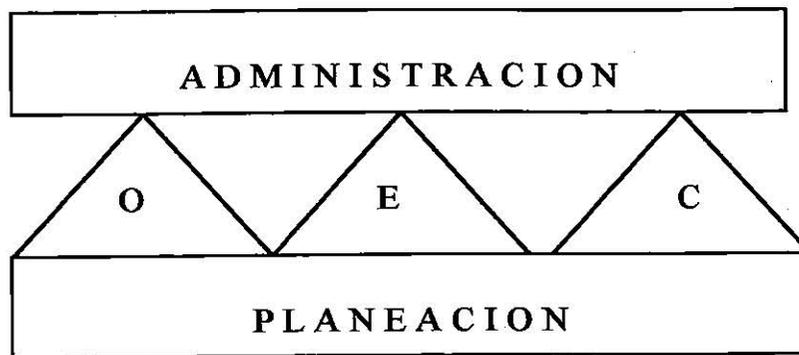
Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner al grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación. A este trabajo se le llama ejecución. Es una función fundamental de la administración. La palabra *ejecutar* significa literalmente "poner en acción", y es apropiada para esta función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse lo mejor.

Control.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas por este plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, imponderables, mal interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. Se buscan respuestas a las preguntas: ¿Qué tan bien debe hacerse el trabajo? ¿qué tan bien se está haciendo?. Esta función de la administración constituye el control. Es una función fundamental de la administración.

La Planeación es la base de las cuatro funciones (Fig. 2-1), si no existe no es posible Organizar Ejecutar y Controlar y, por lo tanto no hay Administración.

Fig. 2-1 La base de la administración es la planeación.



DEFINICION DE CONCEPTOS

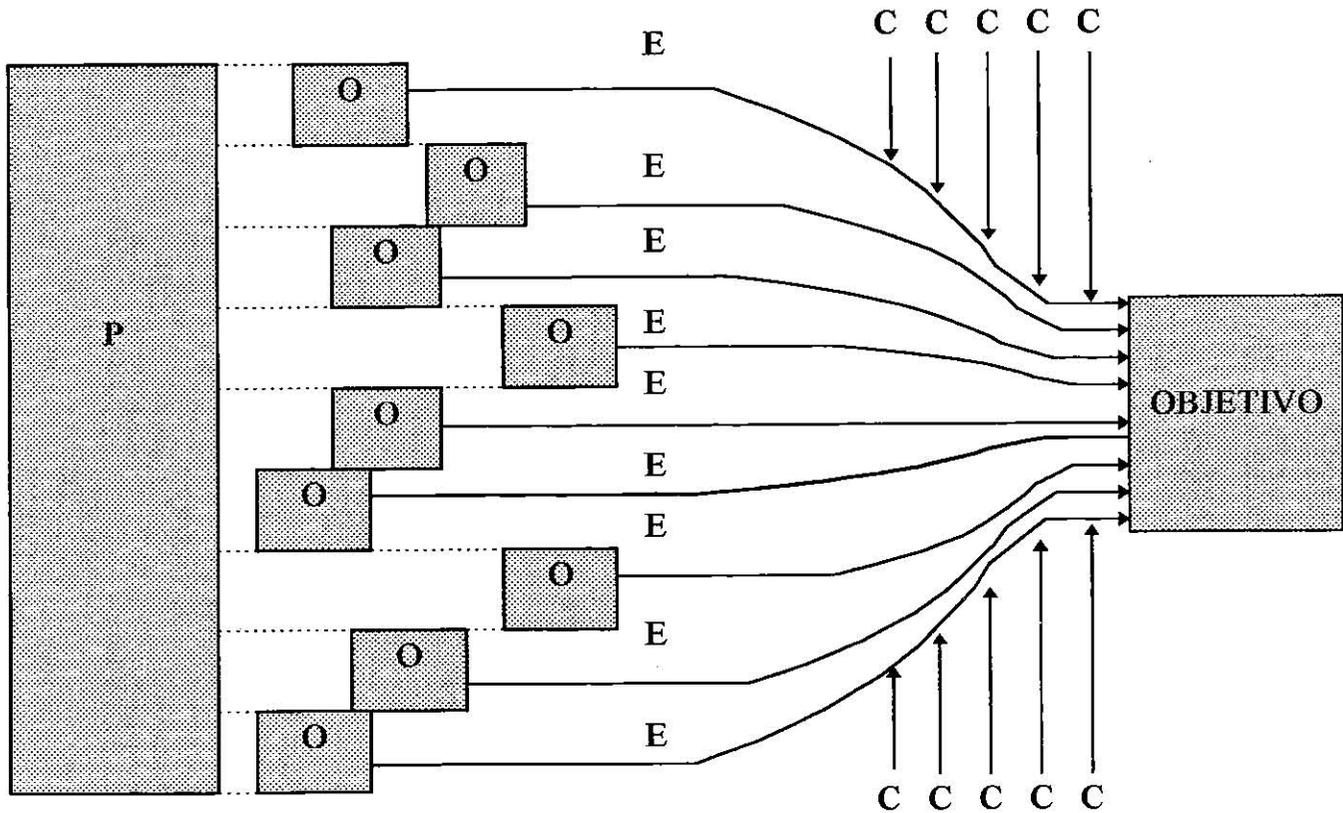
- Calidad :** Cumplir las expectativas , hacer las cosas de acuerdo a lo especificado.
- Productividad :** Hacer las cosas bien a la primera vez, con el mínimo esfuerzo.
- Creatividad :** Ser innovador, ver desde todos los puntos posibles soluciones o mejoras.
- Competitividad :** Utilizar herramientas de vanguardia para la realización de tareas, tratar de bajar costos.

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN

Estas cuatro funciones fundamentales - planeación, organización, ejecución y control - constituyen el proceso de la administración. Son los medios por los cuales administra el gerente. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es : (1) la planeación , para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse; (2) la organización, para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; (3) la ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y (4) el control de las actividades para que se conformen con los planes. Una representación gráfica del proceso administrativo se muestra en la Fig.. 2-2 y, en la Fig. 2-3 se listan las principales actividades de cada función fundamental.

Fig. 2-2

PLANEACIÓN ¿Qué es lo que va a hacerse? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Cómo?	ORGANIZACIÓN ¿Quién va a hacer qué? ¿Con qué relaciones con otros, con qué autoridad y en cuál ambiente físico?	EJECUCION Hacer que el empleado quiera trabajar, de buena voluntad y con entusiasta cooperación.	CONTROL Un seguimiento para ver que el trabajo planeado se este haciendo con propiedad y, si no es así, aplicar las medidas correctivas adecuadas
(P)	(O)	(E)	(C)



ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Frederick Wilson Taylor (1856-1915). Es una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; frecuentemente se le llama "el padre de la administración científica". Nació en German Town, estado de Pennsylvania y pertenecía a la clase media. En 1870 ingresó como mecánico a un taller; rápidamente convirtió a su departamento en uno de los más productivos y, por lo mismo, consiguió ser jefe de mecánicos. Taylor dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

Para motivar al personal, introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas. Ejemplo, si un trabajador obtiene una producción estándar se le paga una primera tarifa, independientemente de su salario normal. Si este mismo trabajador rebasa el estándar se le remunera con la segunda tarifa y esta es mucho mayor que la primera.

En 1911 publicó el libro *Principles of Scientific Management* en donde trata de demostrar las grandes pérdidas que una empresa tiene frecuentemente en material y tiempo, por falta de una adecuada administración. Así mismo, demuestra que la administración es una ciencia que esta basada en reglas, leyes y principios bien definidos.

Postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una "revolución mental" tanto en la mente del trabajador como en la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos :

- a) En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división del superávit (ganancias de la empresa), deben unirse para aumentar éste.
- b) Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.
- c) Los incentivos promueven el interés del trabajador y la productividad.
- d) La estandarización de los métodos y condiciones de trabajo es indispensable para realizar el trabajo (establecimiento de estándares)
- e) Es necesario diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador.

Su principal contribución fué demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia e incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

Henry Fayol (1841-1925). Considerado al igual que Taylor como uno de los iniciadores de la administración. Nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de minas en Francia. Publicó sus observaciones acerca de los principios generales de la administración en 1916.

Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, según el, deberían realizarse en cualquier organización de la siguiente forma :

- Técnicas.
- Comerciales.
- Financieras

- Seguridad.
- Contabilidad
- Gerencia

Además determinó las funciones de planeación, organización y control como partes o etapas de la administración; postuló que la importancia de la habilidad del gerente se acentúa en las relaciones con la cadena de mando.

Estableció catorce principios de administración que, aún actualmente, fundamentan la aplicación del proceso administrativo :

1. División del trabajo.
2. Autoridad-responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés general al interés individual.
7. Remuneración del personal.
8. Centralización.
9. Cadena escalar (línea de autoridad)
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Solidaridad (espíritu de cuerpo).

Fig. 2-3. Actividades importantes de cada función fundamental de la administración.

Planeación	Organización	Ejecución	Control
<p>Aclarar, amplificar y determinar los objetivos. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos. Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño. Anticipar los posibles problemas futuros. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.</p>	<p>Subdividir el trabajo en unidades operativas. Agrupar las operaciones operativas en puestos operativos. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas. Aclarar los requisitos del puesto. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración. Proporcionar facilidades personales y otros recursos. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.</p>	<p>Poner en practica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto. Conducir y retar a otros para que hagan su mayor esfuerzo. Motivar a los miembros. Comunicar con efectividad. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial. Reconpensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.</p>	<p>Comparar los resultados con los planes en general. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño. Idear los medios efectivos para medir las operaciones. Comunicar cuales son los medios de medición. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.</p>

3. LIDERAZGO

Definición.

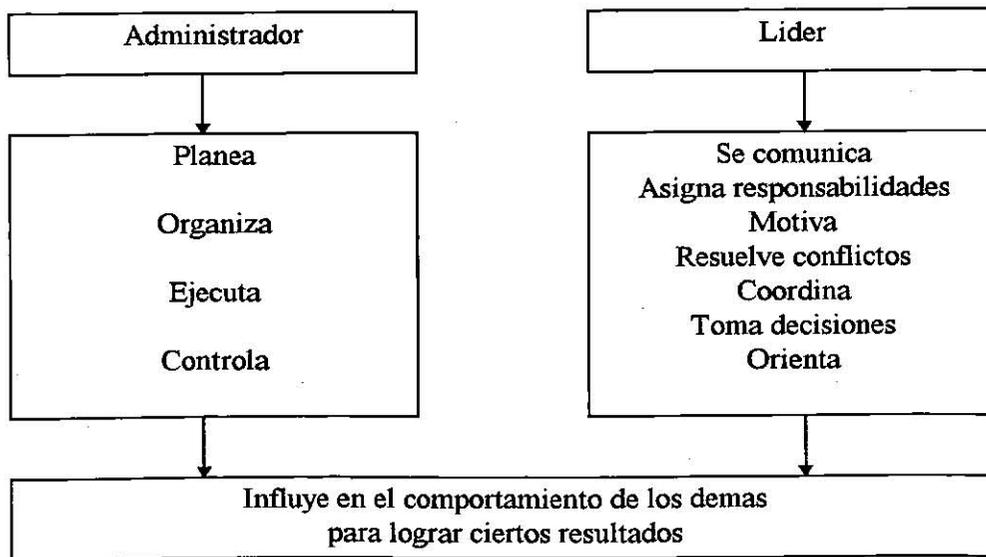
La relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

El liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos.

Los 3 tipos de autoridad que un supervisor debe tener son :

Formal (Jefatura)
Informal (Liderazgo)
Profesional (Experiencia)

Fig. 3-1 La doble dimensión de la supervisión.



ESTILOS DE LIDERAZGO

Autócrata Consumado
Paternalista (Manipulador)
Indiferente

Demócrata (administración Participativa)

De rienda suelta

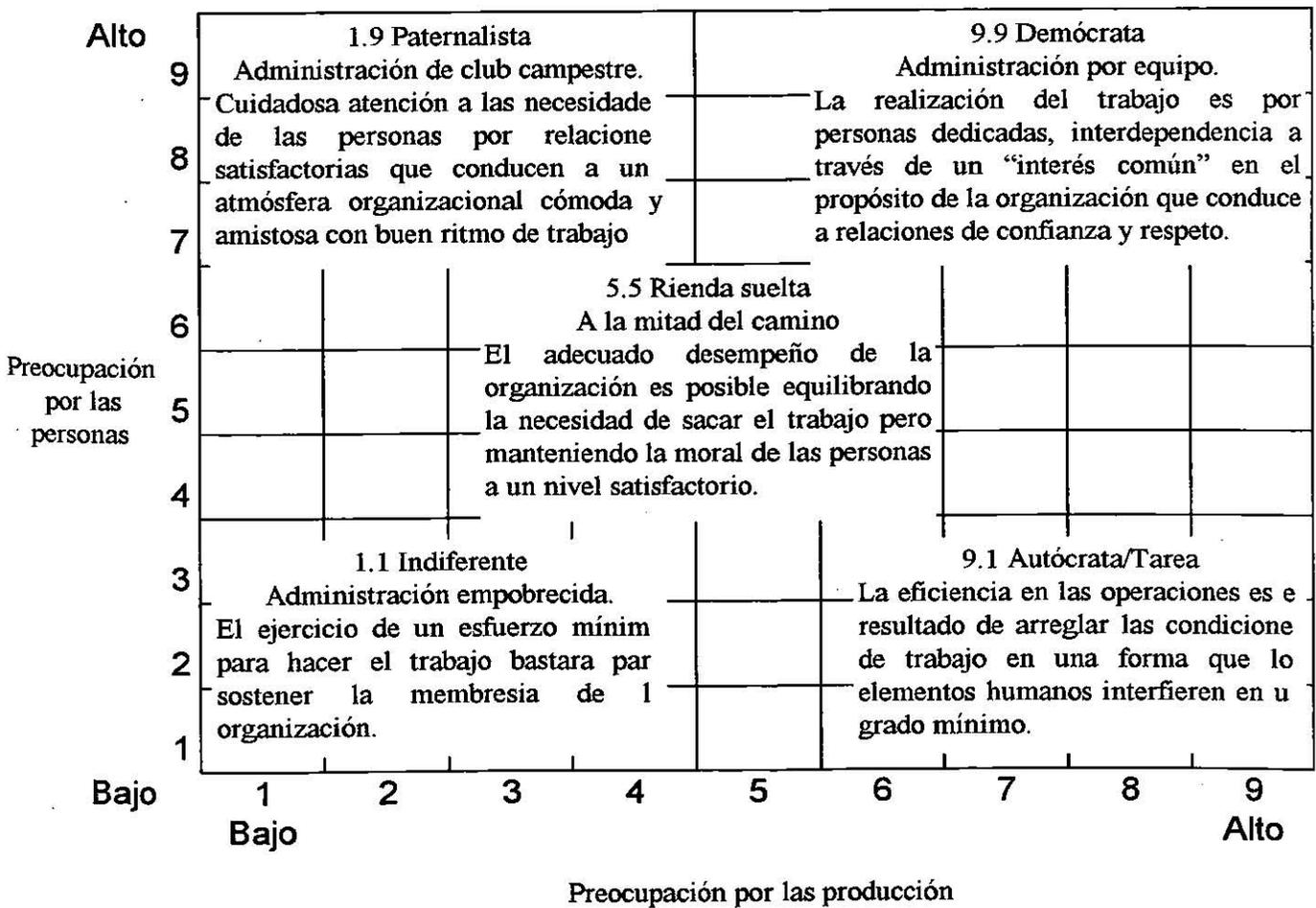
Enfocado a la tarea no a la gente
Enfocado a la gente no a la tarea
Ni se preocupa por la tarea ni por la gente

Se preocupa por la tarea y por la gente

Dejar hacer

La cuadrícula administrativa . Los psicólogos industriales Blake y Mouton han popularizado los estudios del estado de Ohio redefiniendo los dos principales intereses del gerente-lider como ser para las personas y para la producción. Su cuadrícula administrativa da nuevos nombres y números al formato del estado de Ohio y proporciona un enfoque útil para estudiar los estilos administrativos. Trazando horizontalmente el interés por la producción en una gráfica y el interés por las personas en forma vertical, se pueden mostrar los estilos de liderato, expresados por estas dos variables. La Fig. 3-2 muestra tal gráfica con el 1 en el eje horizontal representado el ínfimo y el 9 el máximo interés por la producción. En el eje vertical, el 1 representa el extremo más bajo y el 9 el máximo interés por las personas. Una ubicación de 9.1 en la gráfica indica un tipo de liderazo caracterizado por un alto interés por la producción y el interés más bajo por las personas. de igual manera, el 1.9 indica el interés más bajo por la producción y el interés más alto por las personas. En el plan de identificación , el primer dígito representa el interés por la producción , el segundo dígito el interés por las personas . Blake y Mouton trazaron cinco estilos de liderato :

Fig. 3-2. La cuadrícula Administrativa.



Es posible por medio de la cuadrícula y de las áreas de administración seleccionadas identificar un estilo de liderazgo en cualquier circunstancia dada.

¿Cuál es el mejor estilo? , ¿Cuál es el peor estilo?

Un buen líder debe de tener todos los estilos; y aplicarlos de acuerdo a la situación es decir, el estilo del líder es situacional.

EL CONCEPTO BÁSICO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Según la Teoría de Liderazgo Situacional, los líderes deben de comenzar a Disminuir su Preocupación por la producción y Aumentar su Preocupación por las Personas (comportamiento de soporte), cuando el nivel de madurez de sus seguidores va en aumento en la ejecución de una tarea específica y el individuo o el grupo alcanza un nivel promedio de madurez. Cuando el individuo o el grupo empieza a desplazarse hacia un nivel de madurez arriba del promedio, entonces lo más apropiado para el líder será disminuir no solamente su Preocupación por la Producción , sino también por las Personas.

4. COMUNICACION

La comunicación es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas y es esencial para una administración efectiva. La información es un conjunto de datos ordenados en forma lógica. Las compañías están clamando por graduados universitarios que puedan comunicarse con persuasión y profesionalismo con sus iguales, sus superiores, sus subordinados y con los clientes. Difícilmente podrá encontrar un supervisor, un gerente de nivel medio o un ejecutivo empresarial que no este interesado en mejorar la comunicación en su departamento o firma.

Vivimos en un mundo caracterizado por la siguiente avalancha de mensajes de comunicación :

Cada día 4.2 miles de millones de mensajes publicitarios que fluyen de 1,754 periódicos diarios, millones de otros 8,151 semanarios noticiosos, y 1.4 miles de millones más cada día de 4,147 revistas y periódicos. Hay 3895 estaciones difusoras de am y 1,136 de fm que transmiten un promedio de 730,000 comerciales diarios y 770 estaciones de televisión transmiten 100,000 comerciales diariamente. Todos los días millones de personas se enfrentan a 300,000 anuncios exteriores, con 2,500,000 tarjetas para autos y carteles en autobuses, subterráneos y otros trenes con 51,300,000 piezas postales directas y con miles de millones de artículos de exhibición y promoción.

La mayoría de las personas piensa a una velocidad de 400 a 500 palabras por minuto, pero la mayoría solo habla aproximadamente 125 palabras por minuto. (Es esto el porque los estudiantes terminan de escuchar una conferencia mucho antes de que el profesor haya concluido?) Escribimos todavía más despacio - 25 a 30 palabras por minuto.

Los mensajes publicitarios compiten por nuestro tiempo atención y respuesta, y nuestras capacidades fisiopsicológicas hacen que nuestras mentes vaguen - todo lo cual hace que la comunicación interpersonal sea un proceso difícil y una retadora responsabilidad administrativa.

LA COMUNICACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esta transición de lo que el gerente sabe, piensa y cree

determina y condiciona las realizaciones administrativas . En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación. Es una propensión humana universal y como alguien dijo : "No se puede no comunicar".

El entendimiento es el objetivo de la comunicación. Esto enfatiza la necesidad de conocer el tema , de estar consciente o de averiguar lo que sabe el receptor respecto a el, y anticipar las preguntas y respuestas. Una buena revisión sobre uno mismo al comunicar es preguntar: ¿He omitido algo que contribuya a un mejor entendimiento mutuo? Se proporciona ayuda para responder a esta pregunta recordando que la comunicación esta muy afectada por el elemento humano. El gerente astuto sabe que la gente esta influida por muchos factores y los toma en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es esencialmente una transacción humana, y toda persona que desea comunicarse con otra se enfrenta a la influencia e importancia del comportamiento humano. Siendo sensible a las necesidades y sentimientos de la otra persona es una parte importante del esfuerzo de la comunicación. La sencilla verdad es que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respetan ni agradan una a la otra.

Siempre está presente la necesidad de comunicarse con efectividad, toda oportunidad es una ocasión para mejorar la capacidad administrativa. de manera especifica, la comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. Otros conocen al gerente principalmente por lo que es capaz de comunicarles, En realidad, nada sucede en una organización hasta que alguien se comunica.

La comunicación es un medio, no es un fin. Hace posible el proceso administrativo y sirve como el lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute con eficacia la organización administrativa, que la ejecución administrativa sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. La administración incluye la comunicación.

El éxito en la comunicación es el resultado y no la causa de la administración competente. Se concibe que uno podría ser un comunicador excelente pero un mal gerente. Sin embargo, un gerente competente casi siempre es un buen comunicador. En realidad, la comunicación nunca debe ser considerada como una actividad independiente. Es un ingrediente esencial de casi todo lo que el gerente hace.

De vez en vez, lo que se supone ser un problema en la mala comunicación en realidad es una administración inepta. Los esfuerzos comunicativos excelentes y el uso de varios dispositivos e ideas no resultan según lo esperado y pueden resultar en un fracaso total si la administración no es eficaz. Comunicar planes

malos o utilizar un sistema organizacional mal concebido, por ejemplo, no se corrige solo con una comunicación astuta y sofisticada.

CLASIFICACION DE LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

Comunicación formal e informal.

La comunicación formal sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación la trayectoria de transmisión ésta prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes para opción a acciones, información técnica para propósitos de la toma de decisiones; y políticas sobre los procedimientos y las reglas fijadas por los manuales de la compañía.

La comunicación informal, comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto lo utilizan los gerentes astutos para complementar la comunicación formal. Hacen esto para descubrir como opera el flujo de la información informal en su departamento en particular o en la organización, identificando sus principales conexiones, y proporcionando información constructiva para que la manejen. La comunicación informal puede ser efectiva, precisa y útil o dañina en el manejo de las personas. Davis encontró entre el 80 y el 90% de exactitud en los rumores controversiales en las organizaciones.

Comunicación efectiva y eficiente.

Es probable que la comunicación ocupe entre el 50 y el 90% del tiempo del gerente, pero algunos gerentes son mucho más efectivos comunicadores que otros. Algunos son muy eficientes, en tanto que otros necesitan muchas palabras y mucho tiempo para comunicar el mismo mensaje. La eficiencia y la efectividad no son sinónimos en el proceso de la comunicación.

La comunicación eficiente intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incluir dinero, privación de comodidad, y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros canales alternativos. Por ejemplo, una forma eficiente para que un profesor comunique las calificaciones de un exámen es colocarlas en una hoja de papel que cuelgue fuera de la puerta de la oficina.

La comunicación efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción

apropiada emprendida al final del intercambio de información. Un profesor también podría anunciar las calificaciones en clase, anunciándolas una a la vez y discutiendo con cuidado el exámen. Este es el método menos eficiente pero, ciertamente, la conversación individual, la explicación y el intercambio entre el profesor y el estudiante sería la comunicación más efectiva en términos de la enseñanza y el desarrollo de relaciones.

El gerente siempre debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectiva al elegir usar los canales formales e informales organizacionales de comunicación para maximizar el desempeño de la compañía y el desarrollo y madurez de los empleados. El delicado equilibrio entre factores al parecer insignificantes puede tener resultados dramáticos.

PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN

La primera consideración en la comunicación administrativa es determinar el propósito exacto en términos de la respuesta del receptor. Scott y Mitchel identificaron cuatro principales objetivos que sirven al proceso de comunicación en las organización.

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados al permitirles discutir actitudes, resolver ambigüedades respecto a sus puestos, y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales motivando, controlando y evaluando el desempeño del personal organizacional. La comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación. Asignar tareas, emitir órdenes, elogiar el desempeño y criticar los errores implica cierto grado de comunicación efectiva.
3. Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones. La comunicación es una función vital de la información para resolver los problemas sencillos o complejos y tomar decisiones precisas para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional. El énfasis para este objetivo esta en la exactitud tecnológica y en las actividades del procesamiento de la información que aumentan la producción en las operaciones, más que en la orientación emocional o por corazonada.
4. Clarificar las responsabilidades de tarea, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño. Los organigramas, programas de información y los procedimientos estándar de operación intentan encausar las decisiones y proporcionar un conducto formal de comunicación para el control administrativo en las organizaciones.

El gerente debe estar muy consciente de los propósitos detrás del esfuerzo de comunicación debido a la respuesta que es probable se genere de ese esfuerzo. Por ejemplo, ¿se intenta que la respuesta sea utilizada como ayuda para llegar a una decisión, para persuadir al receptor de algún nuevo punto de vista, o crear una actitud favorable hacia algún concepto dado? La comunicación debe ser planeada con un propósito expreso en mente y dentro de un formato que se cree sea efectivo para obtener la comprensión y una respuesta honesta del receptor. Por ejemplo, si la comunicación es para informar de una junta futura, deben incluirse determinados datos y el mensaje debe ser puesto en un formato dado. Sin embargo, si el propósito es crear buena voluntad, la comunicación debe ser planeada con este propósito en mente incluyendo ciertos datos. En este caso el formato puede ser muy distinto. La preparación de la comunicación debe proveer para una expresión efectiva de parte del receptor. Cuanto mejor sea el entendimiento de los pensamientos y el comportamiento del receptor por parte del transmisor de la comunicación, tanto más efectiva puede ser la presentación. Una comunicación se adapta a las necesidades e intereses del receptor para hacer que este reaccione en una forma que cumpla el propósito del transmisor.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La mayoría de los modelos de comunicación descritos en los libros de texto de hoy son adaptaciones de la investigación de Harold Lasswell, Claude Shannon y Warren Weaver en 1948 y 1949. Lasswell presento cinco preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de comunicación :

1. ¿Quién? Fuente / originadora del mensaje.
2. ¿Qué dice? Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.
3. ¿En qué canal? Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)
4. ¿A quién? Receptor intencional o no intencional del mensaje.
5. ¿A efecto de qué? ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?

Shannon y Weaver intentaron describir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluía los elementos básicos de un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio de transmisión, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido. Una adaptación de su modelo original se presenta en la Fig. 3-1, el cual puede ser examinado y estudiado en un contexto organizacional y administrativo.

Paso 1 Transmisor - Planificador

En el paso 1, el transmisor o enviador del mensaje, lo debe conceptualizar mentalmente antes de codificarlo. Esto constituye la planeación del proceso de comunicación y muchos gerentes se lanzan a la acción sin antes planearla. ¿Cuántas veces ha escuchado usted que alguien habla sin pensar en lo que está diciendo?

A Winston Churchill se le pidió una vez que hablara durante 10 min. a la clase que se graduaba en la London School of Business. La solicitud se hizo cinco días antes de la fecha de la ceremonia de graduación y Churchill replicó: "Si me hubieran pedido hablar durante una hora, podían haber hecho la solicitud un día antes de la ceremonia. Si me hubieran pedido hablar durante media hora, tenían que haber hecho la solicitud desde hace dos meses. Pero para 10 min, tendrían que habérmelo solicitado hace más de un año". Las observaciones de Churchill sugieren perceptivamente la importancia de una cuidadosa preparación del mensaje, en especial cuando el tiempo es la esencia - como sucede en la mayoría de las organizaciones comerciales.

Paso 2 Codificación

La codificación es la "envoltura" del mensaje mental de la comunicación. Significa seleccionar el medio a través del cual se comunica el mensaje planeado. Los medios incluyen hablar, escribir, hacer señales (por ejemplo, con banderas) con ademanes, contacto físico (por ejemplo, besando o golpeando), o incluso intentando la percepción mental extrasensorial. El objeto de la codificación es seleccionar el mejor medio que sea comprendido con más exactitud por el receptor. El objetivo es un entendimiento mutuo entre el transmisor y el receptor; la falta de mutualidad da como resultado un falso entendimiento y respuesta inadecuada al mensaje. Un predicador que vocifera es muy efectivo para algunas personas, en tanto que para otras puede ser en extremo ofensivo y "fuera de tono".

Paso 3 El mensaje y el medio

Este paso implica la verdadera transmisión física del mensaje conceptualizado. El acto físico de hablar, escribir o hacer ademanes a alguien transmite un mensaje con grados variables de entendimiento por parte del receptor. La transmisión no verbal, tal como las expresiones faciales, el contacto visual (o la falta de él), la fuerza del apretón en un saludo de manos, o el movimiento de algunas partes de nuestra anatomía, proporciona poderosos significados al mensaje intentado y puede aumentar o distorsionar el esfuerzo de la comunicación efectiva. Si la intención es dar la bienvenida a alguien en una fiesta y le da un apretón de manos "flojo" mirándose los zapatos, esa persona no puede percibir que realmente está contento de verla.

Paso 4 Recepción

Esto implica sencillamente la recepción física del mensaje: escuchar, ver, sentir, etc.

Paso 5 y 6 Descodificación y respuesta

La descodificación es la interpretación del mensaje por parte del receptor. Implica el proceso mental de preguntar : ¿Que significa esto para mí? y ¿Que es lo que debo hacer? Esto es afectado por muchos factores, varios de los cuales se trataran después en esta tesis : percepción del transmisor, experiencia anterior con comunicaciones similares, interpretación del lenguaje corporal, deseos personales, etc. Si un hombre pregunta a una estudiante, “¿Te gustaría ver una película y luego comer un bocadillo hoy por la noche? Es probable que descodifique el mensaje y su interpretación sea “Me quiere llevar al cine a ver una película y a cenar hoy en la noche”. “¿Quiero ir?, puede responder físicamente diciendo : “¡Córtate Ralph!” que el descifraría como : “No creo que ella quiera salir conmigo hoy en la noche”. O ella podría responder ignorando a Ralph y alejándose, o incluso lo podría abofetear.

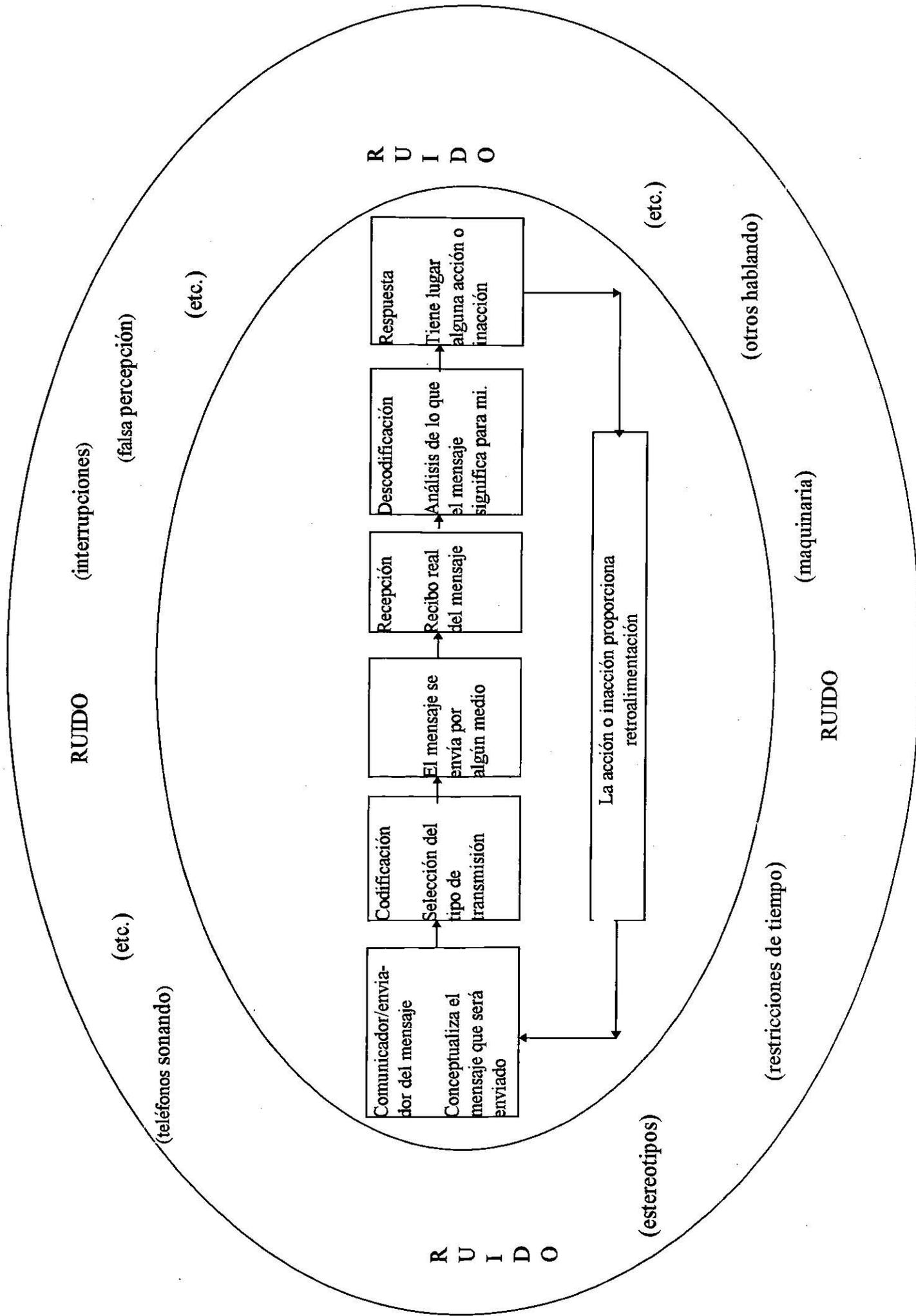
Paso 7 Retroalimentación

La reacción del receptor al mensaje es una forma de comunicación al transmisor y en realidad sigue el mismo proceso de paso por paso que en la secuencia inicial del transmisor. La retroalimentacion puede ser escrita, hablada, con señales o proporcionada por otros medios. Todas estas reacciones condicionan al transmisor del mensaje inicial (quien ahora se convierte en receptor) para una subsecuente respuesta a la comunicación. Si la muchacha dice : “¡Magnifico! ¿A que hora quieres que este lista?” Ralph podría contestar, “A las seis” , o podría exclamar “¡Inocentona!” y alejarse con rapidez.

Ruido

El ruido del entorno es un elemento y actividad que molesta, confunde o hace más difícil el proceso de comunicación. El ruido puede variar desde una escritura desgarrada, a un ruidoso radio en la oficina, a un acento pesado o una forma de hablar muy bajo en la comunicación. Algunos ruidos están siempre presentes en el intercambio de comunicación, y puede afectar cualquier parte del proceso. Los gerentes deben intentar reducir el ruido siempre, y donde sea posible mejorar la calidad, precisión y entendimiento del mensaje que se envía. Cerrar las puertas, desconectar los teléfonos, salir de atrás del escritorio y sentarse cerca de los empleados puede reducir el ruido en un intercambio de comunicación.

Fig. 3-1 Un modelo de comunicación.



Importancia para los gerentes

La explicación del modelo de comunicación toma más tiempo que el verdadero proceso de intercambio de comunicación. Sin embargo, es importante para un gerente entender al detalle lo que está sucediendo, en cuestión de segundos, al comunicarse con un individuo y con un grupo de empleados. Se debe poner énfasis en la planeación y organización de la información (conceptualización) antes de que sea comunicada en alguna forma. Debe dirigirse la atención al canal más apropiado de transmisión, de manera de equilibrar mejor la eficiencia y la efectividad. Los gerentes y los empleados deben descodificar cuidadosamente el mensaje, explorando en forma objetiva y sistemática las consecuencias personales del mensaje recibido - evitando la reacción de "reflejo rotuliano" a los mensajes.

BARRERAS PARA LA BUENA COMUNICACIÓN

Las barreras son elementos que impiden el proceso de la comunicación.

Tabla 3-1. Tipos de Barreras :

Semántica	Significado de las palabras orales o escritas
Fisiológicas	Impedimentos físicos
Físicas	Ruido (Las del medio ambiente)
Psicológicas	Los factores mentales que no permiten que se de el proceso.
Administrativas	Se dan en toda la organización

La falta de entendimiento respecto a lo que en realidad se transpira en el intercambio de comunicación es una de las principales barreras a la buena comunicación en las organizaciones, pero existen otras barreras comunes a una comunicación efectiva en las organizaciones que causa interrupciones en el intercambio de información. El gerente astuto debe estar consciente de estos obstáculos y buscar disolver su influencia en las operaciones diarias de las firmas.

Falta de franqueza

De todas las variables que afectan la comunicación, quizá la de más importancia es la de el comportamiento humano. La comunicación es entre personas y esta sujeta a todas las influencias que condicionan el comportamiento humano. Si alguien no confía ni lo respeta a usted o a su punto de vista, es fácil para esa persona ser llevada por su disgusto o desconfianza. Como resultado, esa persona tiende a no escuchar, leer o creer lo que le comunique. La consideración más importante, es la franqueza en la relación entre las personas que se comunican.

¿El ambiente es de dictadura o de participación? La honradez sencilla y básica es vital en cualquier comunicación, pero más allá de esto, la expresión sincera de los sentimientos personales, la disposición para expresar ideas contrarias y la franqueza al evaluar los esfuerzos de los compañeros de trabajo son de importancia.

5. SELECCION DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente de los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica. Ejemplos: la depuración racial de los espartanos (hombre de mayor talla para las milicias) ; la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos ; la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía, etc.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacia por parte del supervisor basándose en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria un selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la primera guerra mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más

refinadas : determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa, sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone, siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

¿QUE ES LA SELECCIÓN?

Tradicionalmente, la selección de personal se define como el procedimiento para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Pero, ¿qué significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño de su puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en la que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que esta seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene

en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular :

- ¿A que nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Que probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuales son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se esta seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la Homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización : sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de la selección de personal va a estar matizado por la selección y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso, utilizando el diagrama de flujo elaborado por Fernando Arias Galicia (Fig. 5.1) quien, rompiendo con el esquema tradicional, señala todas las implicaciones técnicas y decisiones que reviste. Desde luego, cada organización debe adaptar ese proceso a sus propias necesidades. En la Fig. 5.1, el rectángulo de líneas quebradas indica el inicio del proceso, los rectángulos de líneas continuas, indican operaciones que es necesario efectuar; los rombos señalan fases del proceso en las cuales es necesario tomar decisiones; las flechas simbolizan la dirección de cada paso.

PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales :

Colocación

Como ya se indico anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionaran más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba, pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posible fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella a una oficina dedicada a esta tarea, así como la necesidad de que el seleccionador se convierta en un *experto en mercados* de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos en base a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización en busca de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la practica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se le deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados,

frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión, es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a estos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

Ética profesional

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones (indicadas por los rombos en el diagrama de la Fig. 5.1). Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gran responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o, puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

REQUISICION.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá ser cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos, que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

FUENTES DE RECLUTAMINETO.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso: sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato, o cuando, ya en el desempeño de

sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o sea el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, galopines, etc., generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal (en las escuelas: ingenieros electricistas, programador de computadoras, contadores, administradores, etc.) o informal (en la práctica del trabajo mismo: torneros, matriceros, etc.), generalmente existe escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a traer personas que están laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provoca la inflación y los problemas económicos del país.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con la que hayan sido planeadas las necesidades. 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. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que esta tiene.

SOLICITUD DE EMPLEO.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forman de la organización. El espacio asignado 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 numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y eviten que estos transiten por las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de causantes, etc.); datos

familiares, experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planea a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes : para niveles de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.) En caso afirmativos se procede a una entrevista.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo : apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla vamos a detenernos un poco en lo referente a la entrevista.

DEFINICION DE ENTREVISTA

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentra con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizara y su duración.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

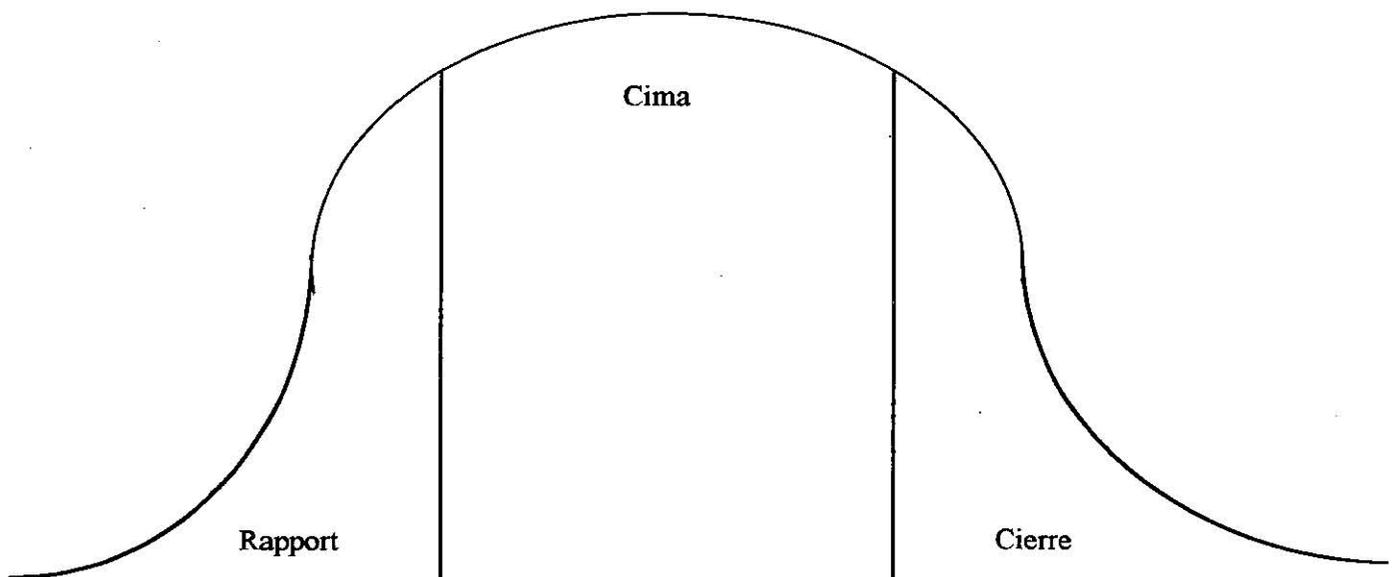
Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá que considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fué el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a

utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se esta seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de si mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

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 pretenda conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento que recibe al solicitante.

Una actitud informal, practica, de "mangas de camisa", relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar que clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuales son las que realmente esta generando.

Fig. 4-1. FASES DE LA ENTREVISTA



FASES DE LA ENTREVISTA

Rapport

Este termino significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

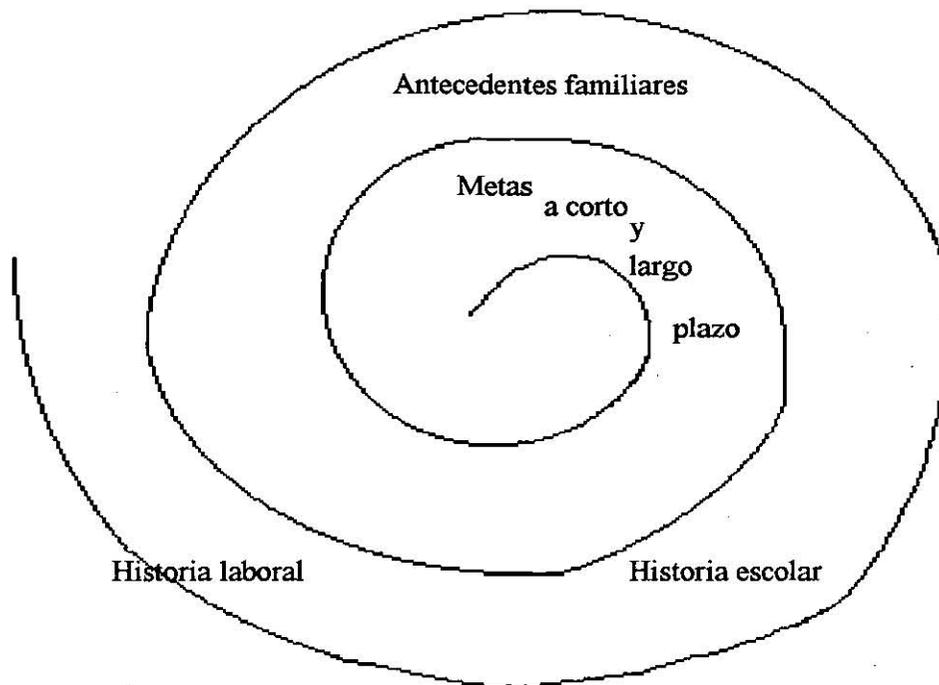
Historia laboral

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de su trabajo.

Historia Educativa

Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad, en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad (Fig. 5-2). En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", "pellejero", etc.) ; relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñado, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

Fig. 5-2. Desarrollo de la entrevista de empleo.



Historia personal

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo (en lugar de un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal), la exploración de estos puntos no es éticamente reprobable. No podemos pasar por alto que los conocimientos para un trabajo específico pueden ser proporcionados por la organización a la persona y no son, por tanto, patrones de comportamiento que han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta sino en forma radical, si con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Ejemplos : El hijo de padres autócratas, puede generar este tipo de autoridad, ser el primogénito, el segundo hijo, el más joven o el hijo único, puede establecer una actitud de liderazgo, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislado, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia si mismo). Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas,, caídas, etc.) probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando fútbol americano.

Tiempo libre

Aquí se esta buscando información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazos.

basicamente se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se esta tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre, y que se menciona en seguida.

CIERRE

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le de a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta "que la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, este condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para si mismo realice una critica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como la siguientes :

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcance el objetivo?
- ¿La entrevista se realizo de acuerdo a lo planeado?
- ¿Logre darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presione al entrevistado cuando fué necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal.

De la misma manera en que se menciona la contribución adecuada de estas pruebas en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado tests o pruebas psicológicas a algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes :

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Con lo anterior se pretende señalar que frecuentemente se ha hecho más hincapié en la técnica que en la precisión que debe manejarlas. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza, etc. Tales métodos en si constituyen una panacea, 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, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no esta capacitado en el manejo de pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser valida, confiable y debidamente escandalizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización. Pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras. Las investigaciones que se requiere realizar para la elaboración y estandarización de la batería de pruebas, se llevan meses y aun años. Y aunque puede considerares esto como una proposición costosa, probablemente lo es si lo vemos en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad (cantidad, calidad de trabajo, adiestramiento, relaciones, etc.), se justifican los recursos empleados; más que ser costoso representan una inversión.

PRUEBAS DE TRABAJO

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba practica. Algunas organizaciones acostumbra hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización en particular.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION

El exámen 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 y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que este en funciones y, en última instancia a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñara eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaria del Trabajo y dicen :

- Art. 15 : “Los patrones están obligados a mandar practicar exámen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores...”
- Art. 16 : “Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite.”
- Art. 17 : “En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad “

Lo anotado demuestra que legalmente esta prevista la realización de un exámen médico de admisión, ya que este redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

La realización del exámen 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. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar que tipo de trabajo esta más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares :

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimientos infectocontagiosos pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con el, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarle sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del exámen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al exámen médico los siguientes puntos :

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores;
- b) el tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales . Todo ello es necesario para evitar :
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento de trabajo.
 - El peligro de contagio de diversas enfermedades.
 - Trastornos en la organización de la producción.
 - Déficit en la calidad de sus productos.
 - Menor calidad de producción.
 - Mas elevados niveles de costo.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas :

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

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 investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interacción : compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política en particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. 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, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?), etc.
- Antecedentes laborales; puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica; presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

A veces existe la tendencia a realizar un interrogatorio exhaustivo con respecto a la vida privada del candidato. Aparte de que en muchas situaciones resulta molesto para el, parece que en múltiples ocasiones la información obtenida carece de validez y puede no tener alguna influencia lógica sobre la decisión de contratar o no al candidato. Organizaciones hay que lo someten a un interrogatorio de dos horas aproximadamente, en el cual se incluyen preguntas

tales como : ¿es afecto al picante? ¿Es afecto al café o al te? ¿Cual es su personaje histórico favorito?, etc. Resulta difícil relacionar de una manera racional la respuesta a estas preguntas, con la decisión. En algunos casos el informe que rinde la persona que realiza el estudio socioeconómico se acumula en 8 o 10 hojas que nadie lee en su totalidad. Surge igualmente el problema ético : ¿Hasta donde tiene derecho la organización a investigar la vida privada del candidato? La respuesta dada anteriormente en la fase de *historia personal* en la entrevista de selección, es válida también en este punto.

En los resultados de la investigación socioeconómica no siempre se obtiene la celeridad deseada, existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionándola a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a operar la baja del candidato en los primeros 30 días.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

DECISIÓN FINAL

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe inmediato del futuro empleado, por ser el directamente responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel de asesor en 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 la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional 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 tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección (ver diagrama) es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus

recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

INDUCCION

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. En caso de que se le vaya a contratar, precisa seguir un proceso de inducción, que consiste en proporcionarle las políticas de la empresa, visitas a la planta, presentación con sus compañeros de trabajo, etc.

CONTROL DE PROCESO DE SELECCIÓN

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de este sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios.

6.- CASO PRACTICO

Antecedentes:

El Servicio Nacional de Mensajería es un Organismo Público Descentralizado. Las oficinas Centrales de este Organismo son la instancia normativa de la asignación y el manejo del presupuesto, para cada Gerencia Estatal, de las cuales cada una cuenta con un calendario programado presupuestal, mediante el cual ejerce los recursos Financieros asignados.

En Nuevo León, este organismo está constituido por 1 Gerencia Estatal , 1 Centro Postal Automatizado, 1 Centro de Depósitos Masivos y 45 Administraciones adscritas.

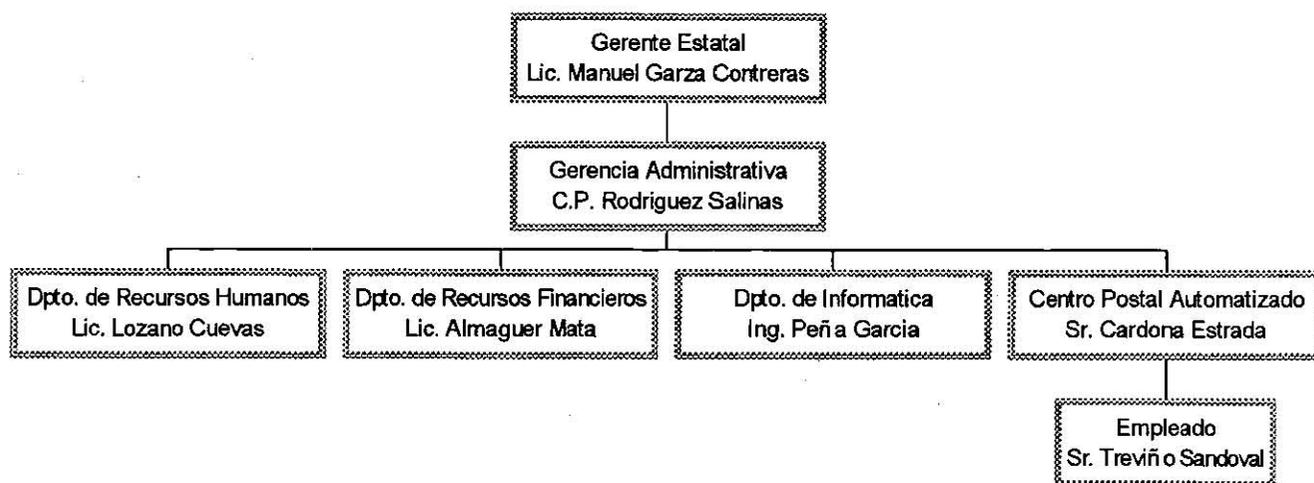
Cuenta con cerca de 900 empleados, de los cuales el 41% es personal de Oficina, el 47% son repartidores y el 12% restante son auxiliares operativos en el C.P.A.

Tradicionalmente en este Organismo, para cubrir las vacantes de puestos se recurre en primera instancia al reclutamiento interno de empleados y en segundo lugar al reclutamiento por familiares de empleados, siendo el Sindicato de los trabajadores el que proporciona a la Gerencia Administrativa, la información de los nuevos ingresos a la vez que propone a los candidatos a ingresar.

Por esta situación no se cuenta con un procedimiento establecido para el reclutamiento y selección de personal a nivel técnico y/o profesionista, lo que en ocasiones causa problemas en el cumplimiento de funciones debido a que el personal no cuenta con el perfil del puesto que ocupa.

Organigrama:

Servicio Nacional de Mensajería



Problemática:

Debido al incremento de funciones en el Departamento de Informática es necesario contar con una persona para que efectúe la captura de la información de los giros postales pagados y expedidos por las administraciones adscritas. Esta captura deberá conciliarse con las cuentas contables correspondientes a expedición y pago de giros respectivamente, a cargo del Departamento de Recursos Financieros, para ser enviadas a las Oficinas Centrales mensualmente antes de la fecha límite para la entrega.

Por este motivo el Ing. Peña García del Departamento de Informática solicita verbalmente al C.P. Rodriguez Salinas, Gerente Administrativo le sea asignada una persona para estas funciones, la cual deberá tener conocimientos en microcomputadoras, captura de datos y disponibilidad de horario.

El C.P. Rodriguez Salinas solicita autorización a la Gerencia Estatal para la asignación de este nuevo elemento. La Gerencia Estatal autoriza el movimiento.

El C.P. Rodriguez Salinas entera al Lic. Lozano Cuevas del Departamento de Recursos Humanos de la persona que se requiere. El Lic. de Recursos Humanos hace saber al C.P. Rodriguez Salinas que en el C.P.A., el empleado Treviño Sandoval que está a cargo de la computadora, es candidato para puesto solicitado, además que anteriormente éste empleado ha expresado su deseo de laborar en la Gerencia, específicamente en el Departamento de Informática.

El C.P. Rodriguez Salinas se comunica con el Sr. Cardona Estrada, Jefe del C.P.A. para que éste a su vez le indique al Sr. Treviño Sandoval, que se presente al día siguiente en la Gerencia Administrativa para una entrevista preliminar.

Durante la entrevista el C.P. Rodriguez Salinas pregunta al Sr. Treviño Sandoval por sus estudios así como por su interés en la captura de datos a lo que el Sr. Treviño Sandoval externa que es la oportunidad que estaba esperando para así desarrollarse en actividades propias de su estudio, además de que la posibilidad de un ascenso está más cercana. Al llegar al punto del horario de trabajo, el C.P. Rodriguez Salinas le hace saber al empleado que es importante contar con disponibilidad de horario a lo que el Sr. Treviño Sandoval responde que no hay problema por el horario. (el empleado en ningún momento mencionó que actualmente estudia en las tardes)

Después de esta entrevista el C. P. Rodriguez Salinas gira instrucciones al Sr. Cardona Estrada, para que al inicio del siguiente mes se comisione al Sr. Treviño Sandoval para laborar en la Gerencia Estatal.

Los primeros días de labores en la gerencia fueron de aprendizaje para el Sr. Treviño Sandoval, ya que era necesario que conociera bien el sistema para la captura de los giros. Durante el primero y segundo mes la información se entregó dentro de la fecha límite y debidamente conciliada.

Durante el tercer mes de labores en la Gerencia, el Sr. Treviño Sandoval argumentaba no contar con disponibilidad de horario, por lo que la captura de datos se estaba retrasando. El Ing. Peña García dió aviso del retraso al C. P. Rodriguez Salinas, quien no hizo mucho caso al problema.

Pasó lo mismo durante el tercer mes e igualmente se enteró al C. P. Rodriguez Salinas de que el retraso en la captura ya tenía dos meses. El C.P. Rodriguez Salinas temía que si regresaba al Sr. Treviño Sandoval al C. P. A., ¿Quién capturaría la información? , ya que en el inventario de recursos humanos de empleados no se cuenta con otro empleado con este perfil, además que en el Departamento de Recursos Humanos no se cuenta con una bolsa de trabajo de posibles candidatos.

Al cuarto mes de retraso Las Oficinas Centrales enviaron una severa llamada de atención, al mismo tiempo que fijaban una fecha límite para la entrega de toda la información retrasada.

Fué entonces cuando el C.P. Rodriguez Salinas se percató de la magnitud del problema y que había que darle una solución inmediata.

Posibles Soluciones:

1. Elaborar un procedimiento para selección de personal, tomando como base para la elaboración del mismo, todas las fases del proceso de selección (punto num. 5 de esta Tesina). Esto aplicará tanto en los candidatos reclutados interna y/o externamente ya sean para ocupar puestos de base o puestos de confianza. Esta alternativa se presenta no solo para aplicar en este caso, sino para solucionar de raíz esta problemática.

2. Hablar con el empleado, transmitirle la llamada de atención y comunicarle la fecha límite que se tiene para capturar y conciliar la información atrasada, además recordarle que en este puesto deberá laborar con la disponibilidad de horario requerida, tal y como se le planteó en la entrevista previa a la comisión, siempre y cuando esté dispuesto. Se tendrá un seguimiento diario del avance de la captura.

3. En caso de renuencia del empleado, se regresará a su centro de trabajo original, reemplazando inmediatamente al empleado, recurriendo al reclutamiento externo, cuidando, al hacer la selección, no pasar por alto ninguna de las fases del proceso de selección de personal.

