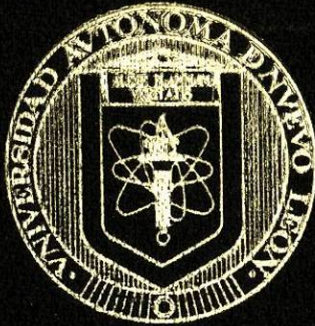


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA

TEMA:

ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA
DE PERSONAL

OBJETIVO

OBTENER TITULO DE INGENIERO MECANICO
ADMINISTRADOR

PRESENTA

GUILLERMO CERVANTES GUTIERREZ

ASESOR:

ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

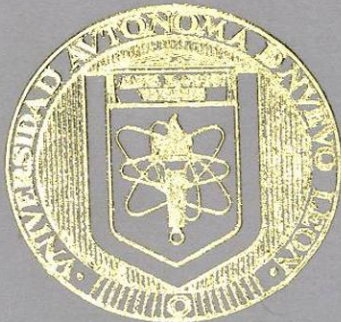
MAYO DE 1997

T
HF5549
C4
1997
C.1



1080096846

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA

TEMA:

ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA
DE PERSONAL

OBJETIVO

OBTENER TITULO DE INGENIERO MECANICO
ADMINISTRADOR

PRESENTA

GUILLERMO CERVANTES GUTIERREZ

ASESOR:

ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

MAYO DE 1997

T
HFSS49

C4

1997



INDICE

CAPITULO:

I. LA ADMINISTRACION	1
1.1 CARACTERISTICAS DE LA ADMNISTRACION	1
1.2 FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION	3
PLANEACION	3
VENTAJAS DE LA PLANEACION	4
DESVENTAJAS DE LA PLANEACION	5
ORGANIZACION	6
EJECUCION	8
CONTROL	8
II. LIDERAZGO	10
2.1 TEORIA DE LOS RASGOS	10
2.2 LIDERAZGO AUTOCRATICO VS. DEMOCRATICO	11
2.3 EL LIDERAZGO EN LA PRACTICA	12
III. COMUNICACION	13
3.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION	14
EL EMISOR	14
EL MENSAJE	14
EL CANAL	15
EL RECEPTOR	16
3.2 BARRERAS DE LA COMUNICACION	17
3.3 COMUNICACION ORAL	18
3.4 COMUNICACION ESCRITA	19
IV. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	21
4.1 SELECCION DE PERSONAL	21
4.2 ELEMENTOS DE SELECCION TECNICA	22
VACANTE	22
REQUISICION	23
ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS	23
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	23
FUENTES DE RECLUTAMIENTO	23
SOLICITUD DE EMPLEO	24
ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR	24
FASES DE LA ENTREVISTA	25
PRUEBAS PSICOLOGICAS	27

PRUEBAS DE TRABAJO	28
4.3 EXAMEN MEDICO DE ADMISION	28
ESTUDIO SOCIOECONOMICO	29
DECISION FINAL	29
V. CASO PRACTICO	31
BIBLIOGRAFIA	36

A mis padres:

Por su esfuerzo, entusiasmo, dedicacion, consejos y apoyo moral. Ellos son los unicos medios a traves de los cuales he podido lograr todo lo que soy en la vida.

Gracias por la confianza que me inspiraron, unica fuente que me motivo a seguir adelante y conculir mis estudios.

LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO

La administración se refiere al establecer y lograr objetivos. Es el principal medio del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de las gente en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados; en cierto grado, la administración se encuentra en casi todas las actividades humanas.

La administración se define en varias formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo, algunos definen la administración como “la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso”. Otros afirman que “la administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consisten en la utilización del talento humano y los recursos”. Todavía otros, declaran que la administración es sencillamente “lograr que se hagan las cosas mediante la gente”, en tanto que otros alegan que puede resumirse en “planeación y ejecución”. Una definición adicional es “la administración, es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad”. Algunos manifiestan, “la administración es un recurso que usan todos para alcanzar los objetivos”. Todas estas definiciones tienen su mérito; señalan importantes aspectos de la administración. Sin embargo la definición más completa que se podría deducir es la siguiente:

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Es útil recordar que la administración es una actividad; quienes efectúan esta actividad son los gerentes o miembros de la administración. La administración es la actividad más amplia, más exigente, más vital y más sutil de todas las actividades humanas.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para entender mejor la administración y su naturaleza única, se tratarán diez características selectas de la administración.

1) La administración sigue un propósito. La administración se refiere al logro de algo específico como un objetivo. El éxito administrativo esta comunmente medido por el grado hasta el cual se han logrado los objetivos. La administración existe porque es un medio específico para lograr que se ejecute el trabajo necesario. El hecho de que un ejecutivo tenga cierto numero de subordinados que dependen de el no hace que sea, ipso facto, un gerente. Una calificación es que los esfuerzos del grupo contribuyen al logro específico.

2) La administración hace que las cosas sucedan. Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos en producir acciones exitosas. Saben cuando comenzar, que hacer para mantener las cosas en movimiento y como continuarlas. La administración es aceptable porque por medio de ella se logran las cosas que la gente sabe que deben hacerse y que desea se hagan, pero se dan cuenta de que quizá no se realicen si no esta presente la administración.

3) La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros. Para participar en la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo. Esto es mucho más difícil de lo que parece. La pauta acostumbrada es que una persona adquiera habilidad en cierto tipo de trabajo especializado y obtenga ascensos y progreso adquiriendo más conocimientos y capacidad en este determinado campo de especialización.

4) La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. Hay una gran diferencia entre lograr que los vendedores vendan y saber como vender; entre que los empleados hagan uso de su capacitación y capacitar; y entre hacer que los obreros produzcan los artículos de una empresa y conocer los detalles sobre la forma de ejecutar los diversos trabajos.

5) La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas. La palabra "dirección" es un término más preciso y descriptivo que administración. Sin embargo, el uso popular ha hecho de la administración el término más ampliamente aceptado. En consecuencia, es erróneo referirse a una clase económica, a una clase social o a una clase política como administración.

6) La administración es ayudada, no remplazada, por la computadora. La computadora es una herramienta muy poderosa de la administración. Puede ampliar la visión del gerente y agudizar sus percepciones proporcionando información para las decisiones clave y facilitando el uso de métodos gerenciales cuantitativos. Los gerentes se han visto obligados a revisar sus procesos analíticos y de juicio, en vista de las casi increíbles capacidades de procesamiento y de retroalimentación de la computadora moderna. Sin embargo, el gerente debe proporcionar el juicio, la imaginación, la interpretación y la evaluación de lo que signifiquen los datos en un caso específico individual.

7) La administración esta asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo. La asociación administración-grupo es el punto de vista adoptado en este punto. Este énfasis en el grupo descansa en el hecho fundamental de que una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los que se logran con más facilidad por medio de un grupo y no de una sola persona.

8) La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana. La administración influye en su ambiente. Si un gerente así lo desea, puede hacer mucho para mejorar el medio en que se desarrolla y el de sus colaboradores para estimular a hombres y mujeres hacia mejores cosas y para hacer que ocurran acciones favorables.

9) La administración es intangible. Ha sido llamada la fuerza invisible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos, pero, en su mayor parte, estos resultados pasan inadvertidos.

10) Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios. Administrador y propietario no necesariamente son sinónimos. Es cierto que en algunas empresas los propietarios y los administradores son los mismos, pero en muchos casos los administradores forman un grupo por completo separado, distinto y aparte del de los propietarios.

FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las funciones fundamentales de la administración son cuatro:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

PLANEACIÓN

La planeación proporciona, antes de la actividad, la guía y los cursos de acción que requieren los gerentes para alcanzar los objetivos.

Toda empresa que desee y luche por la supervivencia, el progreso, y un modo ético de operaciones, debe dar mucha importancia a la planeación. Quien formula la planeación es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas poniéndolas en aplicaciones prácticas, y sale adelante, por lo menos en teoría, con los problemas de las operaciones cotidianas y ve la posibilidad o la imagen del futuro, del espacio y de la calidad.

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.

La planeación tiene cinco características de especial interés, que son:

1. La planeación incluye la identificación personal u organizacional. Un plan es una heliografía para la acción y, para que sea completo, incluye el curso de acción futuro que emprendera el planeador o la persona designada en la empresa. En otras palabras, como se va a implementar el plan, y por quien, es parte de todo el plan.

2. La planeación se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativas. La probabilidad de que suceda un evento o eventos, o la certidumbre relativa, es dominante para ciertas condiciones para las cuales se crea la planeación. En contraste, otras condiciones representan la condición de incertidumbre relativa, o la probabilidad de que no suceda un evento o eventos.

3. La planeación es intelectual por naturaleza. Basicamente es un trabajo mental. Se utilizan: el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión. El planeador visualiza su esquema de actividades propuesto, trata con intangibles y templa, con sus experiencias y conocimientos, sus esfuerzos de planeación.

4. La planeación implica el futuro. Trata con la futuralidad de las decisiones presentes. Por medio de la planeación, los miembros de la gerencia tratan de ver hacia adelante, anticipan las eventualidades, se preparan para contingencias, trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de objetivos.

5. La planeación es continua y permea toda la empresa. Todo gerente tiene una función de planeación que ejecutar, precisamente porque es gerente y la planeación es una importante función de la gerencia. Sin embargo, con frecuencia se pasa por alto que la planeación permea a toda la firma, siendo un error pensar que la planeación se concentra en los gerentes de alto nivel.

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

Para facilitar una rápida comprensión, se enumeraran las principales ventajas de la planeación:

1) Contribuye a actividades ordenadas y con propósito. Todos los esfuerzos estan apuntados hacia los resultados deseados y se logra una frecuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza. Se destaca la utilidad del logro. Por lo que concierne al esfuerzo, un hombre que corre en círculos puede estar trabajando tanto como otro que corra calle abajo. La diferencia esta en la utilidad de los logros. La planeación diferencia entre la acción y el logro.

2) Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar nuevos campos futuros para una posible participación en ellos. Capacita al gerente a evitar la entropía, o sea la tendencia a dejar las cosas

“sigan su curso”, y a ver las cosas como podrían ser, no como son. Un gerente puede estar alerta a las oportunidades mediante la planeación.

3) Responde a la pregunta “Que pasa si ?”. Tal pregunta permite al gerente ver a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que decida emprender.

4) Proporciona una base para el control. El gemelo de la planeación es el control, el cual se ejecuta para cerciorarse de que la planeación esta produciendo los resultados que se buscan. Muchas de las nuevas técnicas combinan las funciones de planeación y control.

5) Fomenta el logro. El hecho de poner los pensamientos por escrito y formular un plan proporciona al planeador la orientación y el impulso para el logro. Escribir los resultados deseados y la forma de lograrlos son en sí fuerzas positivas hacia una buena administración. La planeación reduce las actividades al azar.

6) Obliga a la visualización de un todo. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad, y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.

7) Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Muchos gerentes señalan que la planeación proporciona una mayor utilización de las instalaciones disponibles en la empresa. Para cualquier período dado se hace el mejor uso posible de lo que se tiene.

8) Ayuda al gerente a ganar status. La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección adecuada y agresiva. Lo capacita a administrar sus asuntos a la mano en vez de permitir que los asuntos se diluyan y nieguen sus esfuerzos. Según el punto de vista de algunos gerentes, la planeación es un enfoque organizado para los problemas futuros.

DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

La planeación es una función fundamental de la administración pero existen desventajas o limitaciones en su uso, que son:

1) La planeación esta limitada por la Precisión de la Información y por los Hechos Futuros. La unidad de un plan esta afectado tanto por la corrección presente como por la futura de las suposiciones que se utilizaron al formular el plan con respecto al futuro.

Ningún gerente puede predecir totalmente y con exactitud los eventos del porvenir. Si las condiciones bajo las cuales el plan fue formulado o debe ser implementado cambian significativamente de las que supuso el planeador, se puede perder en gran parte el valor del plan. Los planes deben ser evaluados a la luz de las operaciones de

operación en curso, y la utilidad de cualquier plan basado en predicciones no confiables está abierto a dudas.

2) La planeación cuesta demasiado. Existen quienes argumentan contra la planeación, diciendo que el costo de trabajo de planeación está en exceso de su contribución real. Los gastos de la planeación pueden ser elevados pero, como todas las funciones, la planeación debe justificar su existencia de acuerdo con las circunstancias individuales.

3) La planeación tiene barreras psicológicas. Una barrera que prevalece es que la gente tiene más interés por el presente que por el futuro. El presente es más deseable y cierto. El raro y erróneo sentimiento de algunos es que si la planeación es lenta, los cambios y los posibles peligros para el futuro se reducirán en una u otra forma. Creen que la planeación tiende a acelerar los cambios y la inquietud.

4) La planeación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a colocarse en una camisa de fuerza o una forma rígida de ejecutar su trabajo. Se alega que estas rigideces pueden tender a que el trabajo administrativo sea más difícil de lo necesario. En vez de ayudar, en realidad obstaculiza.

5) La planeación demora las acciones. Las emergencias y las presentaciones súbitas de situaciones difíciles y no usuales demanda decisiones rápidas. La acción se necesita ahora, no puede dedicarse un tiempo valiosos para meditar sobre la situación no tampoco puede diseñarse un plan.

6) Los que planean exageran la planeación. Se gastan tiempo y dinero excesivos al procurarse información y al tratar de que todo encaje en un plan nítido y compacto. En igual forma, al parecer se practican interminables seguimientos de los resultados. En esencia, falta un reconocimiento realista de que ejecutar el trabajo por medios razonables es fundamental para el propósito del gerente.

7) La planeación tiene un valor práctico limitado. Se piensa que la planeación no solo es teórica, sino que otros medios son más prácticos, por ejemplo: gerentes creen que se tienen resultados efectivos mediante una operación tipo "salir de paso" en la cual se ataca a cada situación cuando y cómo aparezca pertinente al problema inmediato. Asimismo se observan que la planeación resulta en muy pocos planes que se siguen en forma consistente y exclusiva para necesidades específicas.

ORGANIZACIÓN

Organización es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer las tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

Se ha puesto cada vez más énfasis sobre las acciones de los individuos y grupo según influyen unos a los otros dentro de un marco de trabajo organizacional. Se destaca las relaciones interpersonales. Se busca la maximización de la satisfacción humana así como la productividad del trabajo. Las restricciones puestas a un empleado por la organización y el ambiente total de la organización moderna. De la misma manera, la organización tiene efecto considerable sobre el control, porque la organización establece restricciones conocidas y expectativas sobre lo que se va a lograr.

La organización siempre ha sido de importancia para el hombre. Se ha referido al asunto recurrente de organizar y a sus implicaciones a través de toda la historia. De todas las funciones básicas de la administración de la organización ha sido la más intensamente estudiada, y son muchas sus aportaciones en ésta área.

Sin embargo es, de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas. Es vital el concepto de que la organización proporciona el núcleo alrededor del cual los seres humanos pueden unir sus esfuerzos con efectividad. En otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar, es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fundir varios intereses y utilizar habilidades. Una identidad así es de gran importancia.

Las funciones son las entidades principales alrededor de las cuales el gerente construye una estructura organizacional efectiva.

Existen ejemplos que demuestran el uso personal alrededor del cual se agrupan las unidades orgánicas. Tales unidades suelen ser las combinaciones más extrañas de actividades, sin embargo son muy productivas. No obstante, con el tiempo tales combinaciones generalmente resultan difíciles de manejar y es en extremo arduo reemplazar gerentes. Las combinaciones de este tipo producen con frecuencia sobreposiciones en las asignaciones de personal, con varias personas encargadas nominalmente de ver que se ejecute el trabajo en forma adecuada pero no sirviendo nadie en realidad en tal capacidad, siendo comunes los errores respecto a quien se está encargando de cada cosa.

El trabajo se hace lento, capean las indecisiones y es común incurrir en el bulto (todo lo cual es causa de deficiencia y frustración). En demasiados casos no reconocen los obstáculos organizacionales sino que se reconocen inadvertidamente como dificultades inherente al manejo de una empresa. Pero el gerente competente sabe que mejorando su organización puede disminuir estas dificultades.

EJECUCIÓN

La ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos.

Podemos hacer planes, organizar y tomar decisiones, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se lleva a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas. Esto requiere de la ejecución, que literalmente significa ponerse en acción o actuar.

La ejecución enfatiza trabajar con personas, despertar su entusiasmo, su deseo y sus energías hacia el logro de los objetivos mutuos.

EL PRINCIPIO DE LA EJECUCIÓN.

Por lo general se obtienen esfuerzos favorables de ejecución tratando a los empleados como a seres humanos, fomentando su crecimiento y desarrollo, fomentándoles el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien hecho y asegurándoles un juego limpio.

En la ejecución, nos interesamos en averiguar y en satisfacer las necesidades humanas. La tarea no es fácil, por lo general, los empleados de una compañía tienen distintos antecedentes, experiencias, esperanzas, deseos, ambiciones, y formatos psicológicos. El trabajo en sí es una consideración de importancia en la ejecución.

CONTROL

Control es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.

El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos, y tiene también carácter de vigilancia en las otras tres funciones fundamentales de la administración, es decir, el control ayuda a asegurar que lo que se ha planeado se ejecute.

Si se desempeñaron perfectamente las otras funciones de la administración, esto es, la planeación, la organización y la ejecución, habrá necesidad de control. Sin embargo, rara vez, si acaso, existirá la organización que sea perfecta: la organización por sobre cualquier posible reproche y una actuación 100% efectiva.

El control efectivo ayuda en el esfuerzo para regular el desempeño planeado, a fin de asegurar que el desempeño esté de acuerdo con lo planeado.

El control consta de un proceso formado de varios pasos definidos:

1. Medición del desempeño
2. La comparación del desempeño con el estándar, y averiguar la diferencia si la hay.
3. La corrección de desviaciones no favorables por medio de acciones remediadoras.

Dicho de otra manera, el control consiste en (1) averiguar lo que se está haciendo, (2) comparar los resultados en lo que se esperaba, lo que conduce a (3) aprobar o desaprobar los resultados, aplicando, en el último de los casos, las medidas correctivas necesarias que deban agregarse.

LIDERAZGO

Se nos recuerda con regularidad la importancia del liderazgo. La milicia dice que desarrolla líderes. Los reclutadores corporativos van a las universidades todos los años en busca de candidatos con potencial de liderazgo. Cada cuatro años tiene lugar una elección presidencial en los Estados Unidos y, durante unos dieciocho meses antes de la elección, se escucha al titular en defensa de sus logros de liderazgo, mientras que sus oponentes exigen un nuevo liderazgo. En cualquier actividad organizada se toma por una verdad evidente que el liderazgo es esencial para el éxito.

Si el liderazgo es un factor tan importante para el éxito de una organización, la cuestión central es entonces: ¿Qué hace a un gran líder? La respuesta tentativa es : Grandes seguidores! Sin embargo, aunque hay algo de verdad en esta respuesta, la cuestión es bastante más compleja.

ADMINISTRADORES FRENTE A LÍDERES

Comencemos por aclarar la diferencia entre administradores y líderes. Los administradores son designados. Tienen poder legítimo que les permite recompensar y castigar. Su influencia se basa en la autoridad formal inherente a sus puestos. En cambio, los líderes pueden ser designados, o bien, emerger desde el interior de un grupo.

Los líderes pueden influir en otros para que actúen más allá de las acciones ordenadas por la autoridad formal.

¿Deberían todos los administradores ser líderes? O viceversa, ¿deberían todos los líderes ser administradores? Ya que hasta ahora nadie ha podido demostrar con investigaciones o argumentos lógicos que el liderazgo es un impedimento para un administrador, se puede afirmar que todos los administradores deberían idealmente ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes tiene siempre la capacidad para desempeñar funciones administrativas, y por ello, no todos deberían tener puestos administrativos.

El hecho de que un individuo pueda influir con eficacia sobre otros, no indica si puede también efectivamente planear, organizar y controlar. Concediendo, aunque de modo ideal, que todos los administradores deben ser líderes, vamos a continuar con el tema desde un punto de vista administrativo. Por esto, los líderes son aquellos que tienen la habilidad de influir sobre otros y que ejercen autoridad administrativa.

TEORIA DE RASGOS

Uno puede enumerar cualidades tales como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, etc. al describir a un líder, basándose en las connotaciones generales presentadas por los medios de comunicación actuales, posiblemente deduciendo la conclusión de que los líderes

eficaces tienen que ser una parte boy scout y dos partes Jesucristo. La búsqueda de características como las enlistadas, que distinguirían a los líderes de los no líderes fue el centro de interés de los primeros psicólogos que estudiaron las teorías de los rasgos del liderazgo.

¿Es posible aislar uno o más rasgos de la personalidad de individuos que se reconocen como líderes (por ejemplo, Adolph Hitler, Martin Luther King Jr.) de los cuales carecen los líderes? Podemos admitir que estos individuos satisfacen nuestra definición de líder, pero representan a un grupo de individuos con características totalmente diferentes. Si el concepto de los rasgos fuera válido, deberían encontrarse características que todos los líderes poseen.

La búsqueda pretendía identificar rasgos que asociaban con el liderazgo de manera consistente, los resultados pueden ser interpretados bajo una luz muy impresionante. Por ejemplo, inteligencia, dominancia, confianza en sí mismo, alto nivel de energía y conocimiento importante para la tarea son cinco rasgos que muestran correlaciones positivas compatibles con el liderazgo.

LIDERAZGO AUTOCRATICO VS. LIDERAZGO DEMOCRATICO

Existen dos extremos en el tema de liderazgo; el líder autócrata y el demócrata. En un extremo, el líder toma una decisión, se le dice a sus subordinados, y espera a que ellos lleven a cabo esa decisión. En el otro extremo, el líder comparte por completo su poder de tomar decisiones con sus subordinados, permitiendo a cada miembro del grupo que tenga el mismo peso: una persona, un voto.

Entre estos dos extremos se hallan varios estilos de liderazgo con el estilo seleccionado, dependiendo de fuerzas dentro de los líderes mismos, su grupo operativo y de la situación.

MODELO DE FIELDER

El primer modelo de contingencia amplio para liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler. Este modelo propone que el desempeño eficiente de grupo depende de la adaptación propia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le otorga control e influencia al líder.

Existen tres dimensiones de contingencia que considera Fiedler, como son: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, las cuales se definen así:

- a) **Relaciones líder-miembro**; son el grado de seguridad, confianza y respeto que los subordinados tienen por su líder.
- b) **Estructura de la tarea**; es el grado en el que las asignaciones de trabajo son llevadas a cabo.

- c) **Poder de la posición del líder;** es el grado de influencia que un líder tiene sobre variables como contratar, despedir, disciplina, promoción y aumentos salariales.

EL LIDERAZGO EN LA PRACTICA

Aunque puede ser que no tengamos todas las respuestas a la pregunta "¿Qué hace un líder eficaz?", una conclusión clara es que el éxito del liderazgo depende en gran medida de adaptar a los líderes a las situaciones. El centro de evaluación es un dispositivo de selección construido para identificar las tareas situacionales que un administrador enfrenta en sus actividades diarias. A los candidatos se les pide que desempeñen una serie de actividades administrativas específicas, y luego se les evalúa en términos de que tan bien se adaptan sus habilidades a las exigencias del puesto.

Excepto por los puestos administrativos de nivel de ingreso, la experiencia anterior de un candidato tiene con frecuencia un rol más importante en la decisión de selección. La suposición de que aquellos que escogen entre candidatos administrativos es la de que la experiencia anterior es válida como pronóstico del desempeño futuro.

En conclusión, el comportamiento correcto de un líder es moderado por las características personales de los subordinados, las presiones ambientales y las exigencias de la tarea. Sin embargo, recuérdese que el liderazgo no siempre es importante. Ciertas variables individuales, de puesto y organizacionales, pueden actuar como "sustitutos del liderazgo".

COMUNICACIÓN

Los recursos humanos con que cuenta una organización pueden incrementarse en tres formas:

- a) Descubriendo habilidades ocultas,
- b) Aumentando el número de individuos que posean habilidad, experiencia, y
- c) Haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.

Uno de los medios para lograr lo anterior es la educación y el entrenamiento (adquisición de bienes culturales); esto se realiza por medio de la comunicación; en efecto, la educación solamente puede realizarse al entrar en un juego en proceso de comunicación. Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones) el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

Por otro lado, a cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, dicha relación se plasma en comunicación (de ideas, de sentimientos, emociones, conocimientos). La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas; esto es lo que ha motivado a diversos autores para escribir sobre ella verdaderos tratados.

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

DEFINICION DE COMUNICACIÓN

No es posible el desarrollo individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y hayamos destacado como líder, científico, empresario, etc. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de muchos de estos hombres sigue viva a través de los siglos.

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o el acuerdo común.

En esta situación, definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr la comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) Emisor
- b) Mensaje
- c) Canal
- d) Receptor

EL EMISOR

Es la fuente de información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tomarse en cuenta los siguientes detalles:

- Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Habilidad, los recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

EL MENSAJE

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

1) Credibilidad. O sea que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.

2) Utilidad. La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.

3) Claridad. Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con complicitad y nitidez.

- 4) **Continuidad y consistencia.** Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- 5) **Adecuación en el medio.** En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes y obsoletos.
- 6) **Disposición del auditorio.** Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando mejor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. De tal manera, una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia, una forma oscura, que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.

CANAL

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporte los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; ahora bien tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando esta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advertirá que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado solo en que llegue la información al empleado (comunicación descendente), sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones; así que, para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función: los canales de comunicación, sujetos éstos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

- **Informales**, los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

- **Formales**, los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal. Estos canales pueden ser:

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones:

- Recibir y transmitir mensajes, retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

Por su dirección, los canales de comunicación se dividen en : canales verticales descendentes, canales verticales ascendentes y canales horizontales o de coordinación.

Canales verticales descendentes.- Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre proveen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

Canales verticales ascendentes.- Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.

Canales horizontales o de coordinación.- Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Es evidente que estos tres tipos de comunicación se complementan

EL RECEPTOR

El receptor es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del status en que se vive y actúa; de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modifican de manera que esto sea aceptable. En tal situación, podemos hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas; si este no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido.

BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta. Los tipos de barrera que existen son: semánticos, psicológicas, fisiológicas, físicas y administrativas:

Barrera Semántica.- Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas pasan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que el contexto cultural le indica. Por ejemplo, si el emisor dice “carta blanca” significando confianza, crédito, puede originarse una barrera al entender el receptor “una cerveza”. Otro ejemplo es el término “salario”. En las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo, la palabra significa “conquista del trabajador, mejor nivel de vida, etc.”, para una parte; mientras para la otra implica “elevación de costos, reducción de utilidades”, y así sucesivamente.

Barrera Psicológica.- Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha o aversión
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Timidez.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de sí mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas, a una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarla que ella le “hable de usted”.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto status (título)
- Poder para emplear o despedir
- Uso del sarcasmo
- Actitud despótica.
- Críticas punzantes
- Uso de conocimientos precisos y detallados
- Maneras demasiado formales
- Apariencia física imponente
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

Barrera Fisiológica.- De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, son los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a estos extremos tienen alguna falla y no ven, escuchan o hablan muy bien debido a algún defecto orgánico.

Barrera Física.- La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tener en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posible.

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

Una serie de recomendaciones que podrían ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de barreras antes mencionadas son:

- a) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b) Interés en la retroalimentación; o sea verificar si el mensaje se recibió o no o si la reacción del receptor es la deseada.
- c) Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar los malos entendidos.
- e) Utilización del lenguaje sencillo y directo.
- f) Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin de asegurarse que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- g) Reforzar las palabras con hechos. Por lo general, este punto se descuida sobremedida.

COMUNICACIÓN ORAL

La comunicación oral tiene tal importancia, que a veces se confunde con otras formas de comunicación; el lenguaje cumple con las siguientes funciones:

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

FORMA ADECUADA PARA DAR ORDENES VERBALES

Toda disposición debe reunir las siguientes características:

Brevidad. En virtud de que se trata de una orden verbal será más difícil retener, palabra por palabra, todo su contenido; por ello conviene tener cuidado para que toda comunicación responda a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué?
- b) ¿Quién?
- c) ¿Cómo?
- d) ¿Por qué o para qué?
- e) ¿Dónde y cuándo?

Precisión. Esto es, la comunicación debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta. Actualmente existe un abuso generalizado de términos que muchos no dudan que no sean correctos, pero que a menudo originan confusiones.

Ser directa. Evitar al máximo que a las órdenes se den a otro transmisor y otro más, porque cuando llega al verdadero receptor, ya la información se encuentra desvirtuada.

COMUNICACIÓN ESCRITA

Es esta una consecuencia lógica de pensar y hablar. Un buen desarrollo de dichas actividades debe ser norma de toda persona educada; por otra parte, ocupa un renglón muy importante dentro de las comunicaciones de la organización, razón por la cual merece una atención especial. Solo hemos de referirnos a la redacción de documentos importantes y de más uso común en las organizaciones.

La correspondencia

Sus requisitos indispensables son:

- **Claridad.** Consiste en hacer lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.
- **Precisión.** Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y abolir cualquier ambigüedad.
- **Pureza.** La redacción debe apegarse a las normas gramaticales usando los términos correctos, y evitando el uso de aquellos que por lo generalizado de su empleo ya nos parecen correctos; con ello se lograrán resultados eficaces.
- **Síntesis.** No debe hacerse uso exclusivo (abuso) de las llamadas frases periféricas para adornar el escrito, pues las más de las veces restan claridad y precisión a la idea central.
- **Naturalidad.** No transformarse o afectarse en el momento de redactar, debido a la falta de costumbre; debe lograrse esto en forma sencilla y normal.
- **Cortesía.** Recordemos que lo cortés no quita lo valiente; la cortesía es elemental, pese a todo lo que se diga en contrario; nunca resultará inútil el tratamiento comedido que se dé a nuestros corresponsales.

Los anteriores requisitos deben ser aplicados de manera natural y mesurada, porque en caso contrario perderían su efecto, y deben tenerse en cuenta en cartas, memoranda, reportes, órdenes, circulares, etc. y, en fin, en todo tipo de mensaje, eligiendo siempre la forma adecuada para aquello que se trate de comunicar.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

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

IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

En la actualidad, existen algunos métodos que han permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos 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.

La selección de personal no es una novedad; consituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado; ésta definición por sí sola no nos otorga un panorama amplio de lo que es verdaderamente la selección de personal. Completando dicha definición, podríamos decir:

La selección de personal es la elección de una 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 si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta 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 calidad y cantidad.

Existen algunas interrogantes que permitirán definir los criterios de selección de personal en una organización en particular.

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles 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 está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para poder reclutar y seleccionar personal es necesario 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.

Los elementos de la selección técnica son:

- 1) Vacante
- 2) Requisición
- 3) Análisis y valoración de puestos
- 4) Inventario de recursos humanos
- 5) Fuentes de reclutamiento
- 6) Solicitud de empleo
- 7) Entrevista inicial o preliminar
- 8) Pruebas psicológicas
- 9) Pruebas de trabajo
- 10) Exámenes médicos de admisión
- 11) Estudio socioeconómico
- 12) Decisión final

1. VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este tema 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 el objeto de que dichas tareas son

realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

2. 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.

3. ANÁLISIS Y VALUACIÓN 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 que se necesita y cuanto se pagara. Puede decidirse que un 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, al análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

4. 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 que 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.

5. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

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, entendido 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 el desempeño de sus labores 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. Para los puestos en que se necesita una preparación larga y experiencia, generalmente se recurre a atraer 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 provocan la inflación y los problemas económicos del país.

6. 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 formen 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.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara 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; planes 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 nivel 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 una curriculum vitae para ejecutivos.

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

7. 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 informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración

ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Antes de esto, se tratarán aspectos importantes de la fase de la entrevista.

Para empezar, 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 encuentran con mayor frecuencia las de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación 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 fue 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 las mismas, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

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

FASES DE LA ENTREVISTA

Las fases de la entrevista son tres:

- Rapport
- Cima
- Cierre

RAPPORT

Este término 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 ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport del hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport es, en otras palabras, “romper el hielo”.

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 solicitud.

Los temas a tratar en la “cima” pueden ser en el siguiente orden:

- a) Historia laboral
- b) Historia educativa
- c) Historia personal
- d) Tiempo libre
- e) Proyectos a corto y largo plazo

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 en general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa. Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. 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”, “peleonero”, etc.) relaciones con la autoridad (profesores) relación entre sus calificaciones, etc.

Historia personal. La exploración de esta área es 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, la exploración de estos puntos no es éticamente reprobable.

Tiempo libre. Aquí se está buscando obtener 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 plazo. Básicamente se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a ésta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

CIERRE

Cinco a 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 dé 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 una derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

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 el 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 consultar.

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

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

8. PRUEBAS PSICOLOGICAS

En ésta 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.

Cabe mencionar que, al igual que las pruebas psicológicas contribuyen de manera adecuada al proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado tests o pruebas psicológicas 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 ideosincracia;
- 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.

9. 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 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 ésta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

10. 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 y progreso de un país.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaría 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 les solicite.”
- Art. 17: “En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad.”

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 padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Proporcionar 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.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tener 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 aquello 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 de la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de sus productos.
- Menor calidad de producción.
- Más elevados niveles de costo.

11. 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 posible 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.

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 su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

12. DECISION 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 o jefes inmediatos del futuro empleado. Por ser él o los directo(s) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde solamente un papel de asesor en dicha decisión final.

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 verificarse si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En este 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 éste 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; pueden emplearse también las medidas de eficiencia y las calificaciones de méritos para comprobar la eficacia de las predicciones.

CASO PRACTICO

HISTORIA DEL GRUPO EMERSON

Emerson Electric Co. con sede en St. Louis Missouri EE.UU. se encuentra entre las mayores corporaciones industriales del mundo.

La compañía se fundó en 1890 como fabricación de motores de corriente alterna.

Emerson ha evolucionado de pequeño productor regional a destacado fabricante a nivel mundial.

Hoy día, la compañía idea, fabrica y comercializa una amplia gama de productos eléctricos, electrónicos y mecánicos para ser utilizados en la industria y por clientes individuales.

Emerson Electric Co. tiene actualmente más de 240 centros de fabricación y 70,000 empleados en todo el mundo, y esta compuesta por 5 divisiones.

- Electric Speed Control
- U.S. Electrical Motor
- Appliance Motors
- Hermetic Motors and Specialty Motors
- Advanced Motors Development Group

Compañía de Motores Domesticos S.A. de C.V. forma parte de la división Hermetic Motors and Specialty Motors, y fue fundada en el año de 1987.

DESCRIPCION GENERICA DEL CASO

Siendo la compañía una empresa de origen americano, desde sus inicios en 1987 su forma de trabajar es la de laborar 5 días a la semana, tomando los días de descanso para todo el personal en sábados y domingos.

En este caso el departamento de mantenimiento vió necesario solicitar la presencia de técnicos en los días de descanso del departamento (sábados y domingos) de producción para llevar a cabo reparaciones en las máquinas, así como también rutinas de mantenimiento. De la gente programada para laborar tiempo extra en estos días, se presenta la duda de que % de ellas se presentarían a trabajar. Debido a la necesidad de personal técnico para laborar tiempo extra, el departamento vió incrementado en gran proporción sus gastos. Esto aunado a :

El hecho de tener presentes paros de línea en días normales de producción, afectando grandemente los intereses de la empresa.

DATOS GENERALES DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL CASO

EMPRESA

Nombre: Lic. Marcelino Silva Hernández
Escolaridad: Lic. en Administración de Empresas
Estado civil: Casado
Edad: 35 años
Puesto: Asistente de relaciones laborales
Experiencia en el puesto: 6 años

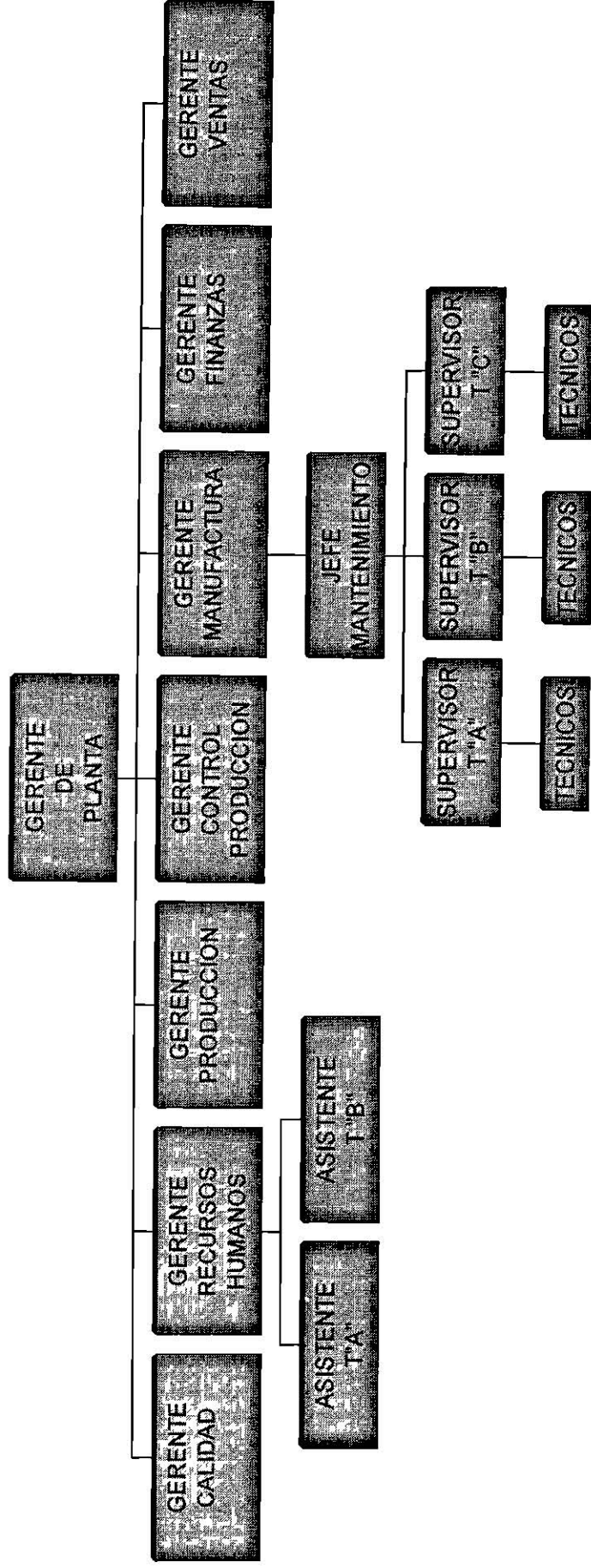
SINDICATO

Nombre: Francisco Torres Cortés
Escolaridad: Preparatoria Técnica
Estado civil: Casado
Edad: 40 años
Puesto: Secretario del sindicato
Experiencia en el puesto: 8 años como representante sindical

PERSONAL SINDICALIZADO

Escolaridad: Carrera Técnica
Estado civil: Varios
Edad: Entre 22 y 48 años
Puesto: Técnicos del departamento de mantenimiento
Experiencia en el puesto: Entre 2 y 9 años

COMPAÑIA DE MOTORES DOMESTICOS



DESCRIPCION ANALITICA DEL CASO

De acuerdo a los ultimos resultados de los estados financieros, el departamento de mantenimiento dentro de la empresa viene representando una inversión alta, esto puede atribuirse en gran parte a la alta demanda que tiene el departamento en cuanto a horas extras necesarias para el mantenimiento preventivo o mantenimiento correctivo de la maquinaria, ya que para algún chequeo o reparación no se tendría la disponibilidad de la maquinaria en días normales de trabajo, por lo cual se hace necesaria la presencia de los técnicos del departamento en días inactivos de la maquinaria.

Para la empresa se presentan resultados negativos si de las personas programadas para esos días, por algún motivo, no llegaran a presentarse a laborar, de lo cual suele suceder frecuentemente, y para obligar a una asistencia del 100% la empresa no tiene la autoridad de exigir en días de tiempo extra. En este punto se tiene que visualizar de una manera objetiva el aspecto de seleccion de personal, tratando de seleccionar a la gente que sienta y que apoye el cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa y que no queden truncados solo por el hecho de una inadecuada seleccion de personal.

En este caso también se presenta el hecho de tener al departamento dividido en técnicos para el aspecto de mantenimiento preventivo y otros para el correctivo, por lo tanto a la gente de mantenimiento preventivo no se les presenta tanta carga de trabajo en relación a la gente de mantenimiento correctivo, siendo la gente de mantenimiento preventivo una inversión estancada.

Como resultado de la falta de un mantenimiento preventivo que anticipe una posible falla de las máquinas, la producción se ha visto afectada durante el tiempo activo de las máquinas, esto afectando grandemente los intereses de la empresa. Haciendo incapie en algunos de los siguientes:

1. Tiempos muertos no programados de las máquinas y gentes
2. Elevacion del costo de la inversion del producto
3. Niveles bajos de produccion en relacion al estandar establecido
4. Tiempo de entrega del producto queda fuera del tiempo establecido
5. Ausentismo en los días de trabajo extra

Tomando en cuenta la relacion de estos factores que afectan los intrses de la empresa. Enlistamos algunas de las posibles alternativas de solucion al problema.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

1. Adquisición de maquinaria nueva, como respaldo para un momento determinado que se presente alguna falla en las máquinas que en esos momentos se encuentran activas.

Ventajas:

- Reduce el retraso en la producción, si se presenta alguna falla, los tiempos muertos de las máquinas y recurso humano, se llevaría a cabo el mantenimiento correctivo en las maquinas dañadas para dejarlas como respaldo, se reduce el tiempo muerto de los técnicos.

Desventajas:

- Sería alto el costo de inventario de la maquinaria
- Se tendría que ampliar espacios para las maquinas

2. Cambio de descanso, de los técnicos del departamento, llevar a cabo un programa para realizar un cambio en los días de descanso de los técnicos hacia los días de descanso de las máquinas.

Ventajas:

- Reduce la inasistencia del personal en los días mas indicados para el mantenimiento del equipo, también reduce el alto costo de l departamento por el exceso de horas extras, se justifica el costo de las personas del mantenimiento preventivo.

Desventajas:

- Habría respuesta negativa porparte de los técnicos del cual podrían presentarse renuncias de personal antigüedad y experiencia, ineficiencia al realizar trabajos como parte de represalias, alta rotación de personal.

3. Programar un efectivo mantenimiento preventivo dentro de los días activos de las máquinas, al mismo tiempo dar los días de descanso al personal de las líneas para llevar a cabo el mantenimiento.

Ventajas:

- Se reduce el retraso de la producción, tiempo muerto de máquinas y gente, justificación de gente de mantenimiento preventivo.

Desventajas:

- Renuncias de personal operario, alta rotación de personal, alta inasistencia en días como sábados domingos.
- Sería necesario más labor de conocimiento por parte de la empresa debido al alto volumen de personal operario.

JUSTIFICACION A LA MEJOR ALTERNATIVA DE SOLUCION AL PROBLEMA

La alternativa del cambio de descanso a los técnicos se presenta como la mejor alternativa.

- Por ser menor el volumen de trabajadores técnicos sería menor la tarea de convencimiento, así como también sería menor la rotación del personal en caso de presentarse, esto en comparación con cambios en el descanso a los operarios.
- Sería justificada la existencia de técnicos para mantenimiento preventivo dentro del departamento.
- Se incrementa la productividad, reduciendo tiempos muertos de maquinaria, gente, reducción de costos, entregas de producto a tiempo.

BIBLIOGRAFIA

Administracion de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas 4a. Edicion

Principios de Administracion
George R. Terry
Editorial C.E.C.S.A. 3a. Edicion en Español

Metodos Simplificados de Supervision
David K. Lindo
Limusa

Lo que todo supervisor debe saber
Lester R. Bitter
Mc. Graw Hill

Principios y Aplicaciones de Administracion
Robert J. Thierauf, Robert

