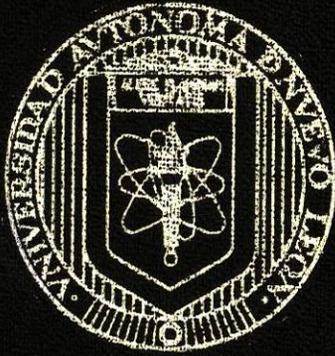


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVICION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

JUAN REY RODRIGUEZ ZARAZUA

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAREZ

CD. UNIVERSITARIA

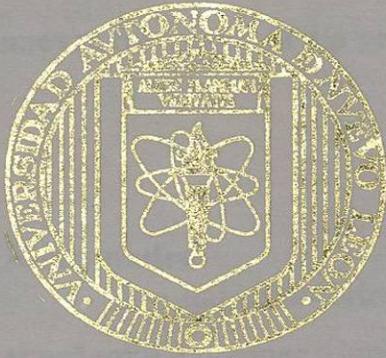
MARZO DE 1998

T
HF5549
R65
1998
C.1



1080096883

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
JUAN REY RODRIGUEZ ZARAZUA

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

MARZO DE 1998

T
HF 5549
R 65
1998



AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por estar siempre conmigo en mis momentos de soledad y alegría y por darme nuevas fuerzas cada día para ser una persona mejor.

A mis padres:

Por haberme brindado ese apoyo inagotable, todos los días de mi vida, y por enseñarme a obtener triunfos en la vida... por ustedes TRIUNFADORES

A mi abuela Angela

De quien nunca me faltado un consejo, ni una palabra que me aliente a sobresalir en la vida.

A mis hermanos Enrique y Rubén

Que predicaron en mí con el ejemplo de sus vidas.. Gracias ...INGENIEROS

A mis hermanas, Angela y Marina

Que han sido un constante aliento en mi vida y que gracias a su apoyo y estímulo cuando he caído en esta larga carrera me han ayudado a levantarme.

A Mi novia Paty

Quien con su ejemplo de constancia y valor fomento en mi sentimientos que me han ayudado a triunfar y a quien es parte de mi dicha en este momento

A mis compañeros y amigos

A quien les debo haber vivido unos días exitosos y unas experiencias incomparables

Al Ingeniero Leopoldo Flores

Que con su animo y carisma, con ese liderazgo propio que lo caracteriza, forma parte fundamental de mi carrera y que con su apoyo y entrega por la enseñanza nos motiva a seguir adelante.... Gracias

A todos los catedráticos :

Que con sus experiencias, con sus defectos y virtudes pudimos ir formando lo que hoy somos.

GRACIAS POR TODO...

ÍNDICE

I. - Introducción.....	i
------------------------	---

PRIMERA PARTE

II.- Antecedentes	2 - 4
III.- La Administración, conceptos y principios	5 - 15
IV.- Análisis Y Evaluación de Puestos	16 - 26
V.- Reclutamiento y Selección de Personal	27 - 40
VI.- Inducción	41- 46
VII.- Liderazgo en la Empresa	47 - 56

SEGUNDA PARTE

X.- Caso Practico	57 - 96
-------------------------	---------

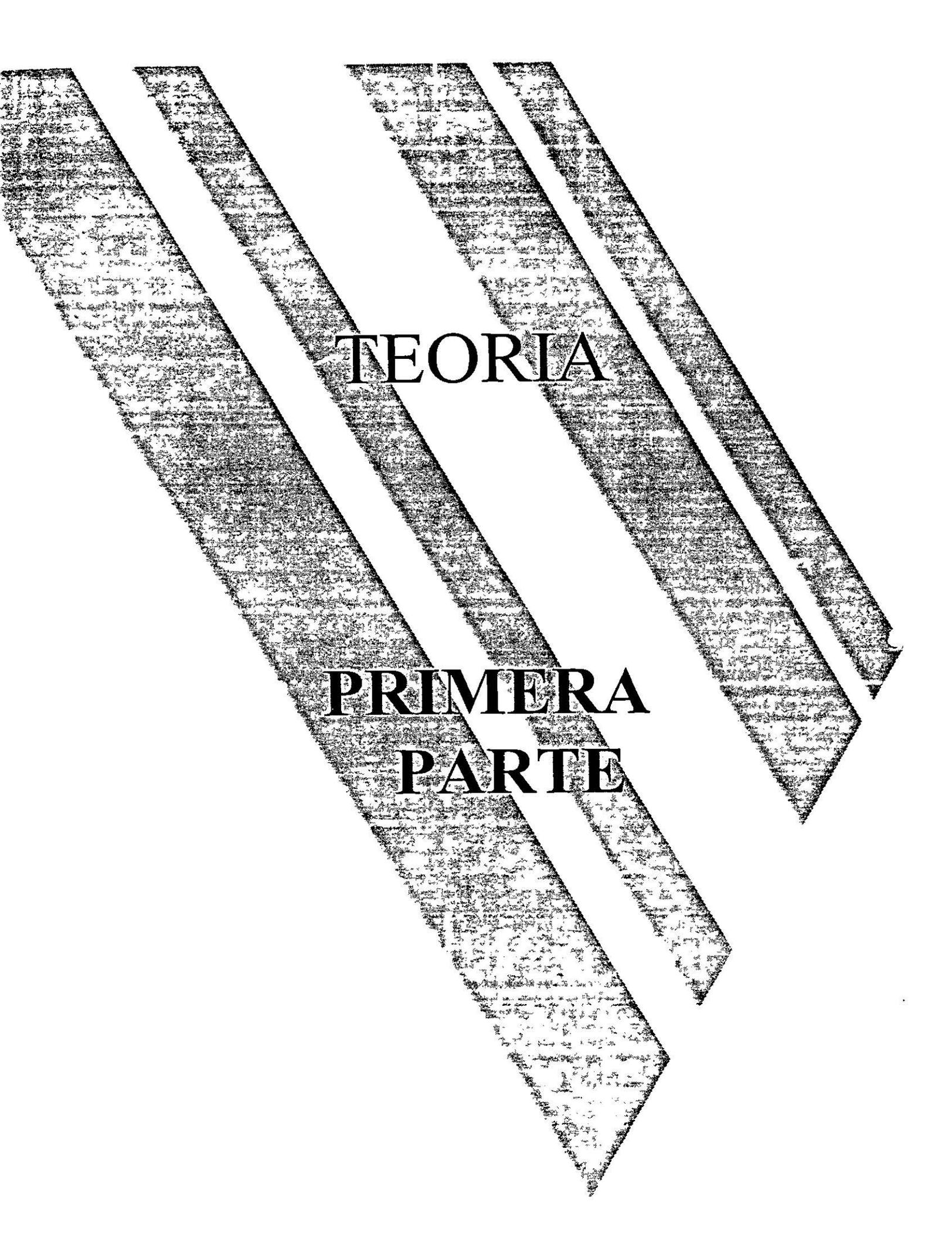
BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia de administrar se pone de manifiesto en todos los aspectos de la vida cotidiana del hombre, desde su aspecto personal, familiar, hasta el aspecto laboral y social.

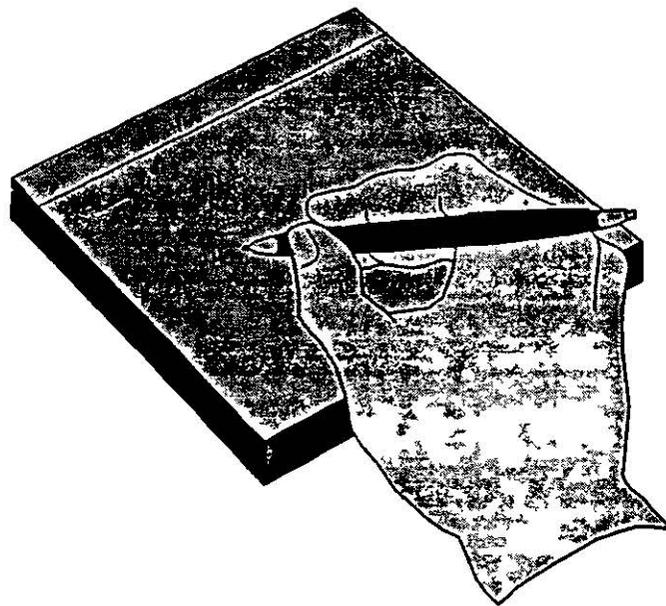
Administración. es una palabra clave dentro de cualquier organización que tenga deseos de sobresalir, y su proceso consistió en llevar un estudio y control eficiente de todos los recursos de una organización o grupo, de tal forma que con esto se puedan alcanzar los objetivos personales y de la organización. Para lo cual es necesario contar dentro de la empresa con personal debidamente identificado y comprometido con la misma, es por eso que dentro de las Organizaciones se debe contar con los procesos de Reclutamiento, Selección Y Contratación de personal, claro esta acompañado esto con una buena aplicación del Análisis Y Evaluación de Puestos, así como de el estilo de liderazgo mas apropiado para el momento presente y futuro, dentro de la Organización.



TEORIA

**PRIMERA
PARTE**

ANTECEDENTES



ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se remonta a tiempos muy antiguos en la historia de la humanidad, que abarca desde cuando las personas comenzaron a organizarse en grupos para alcanzar ciertos objetivos predeterminados.

Esto puede ser constatado en numerosos escritos, como las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos.

Los egipcios y la administración:

Existen papiros escritos que datan del año 1300 a.C. en los que se manifiesta la importancia que se le dio a la administración en los estados burocráticos.

La iglesia Católica Romana:

Esta jugó un papel fundamental en la historia de la civilización Occidental, ya que en base a sus objetivos predefinidos y a lo efectivo de su organización y de sus técnicas administrativas logro ganar adeptos por lo cual su existencia persiste hasta la actualidad.

Organizaciones Militares:

Otra de las organizaciones formales que se ha mantenido al transcurso del tiempo, son las organizaciones militares, las cuales debido a lo grande de sus masas se han visto en la necesidad de desarrollar los principios y técnicas de la administración, entre los cuales uno de los mas importantes es el principio de STAFF o de Estado Mayor, esto se refiere a un grupo organizado bajo el mando de un jefe de estado mayor, que tenia funciones de información y de asesoría especializada y prestaba servicios auxiliares.

En la actualidad la administración abarca todas las actividades humanas, siendo que inicialmente el principal objetivo de la administración era solamente organizar lo concerniente a la actividad fabril, pero viendo los resultados arrojados por esta, posteriormente se extendió a el ámbito industrial y tiempo después a todo tipo de organización humana.

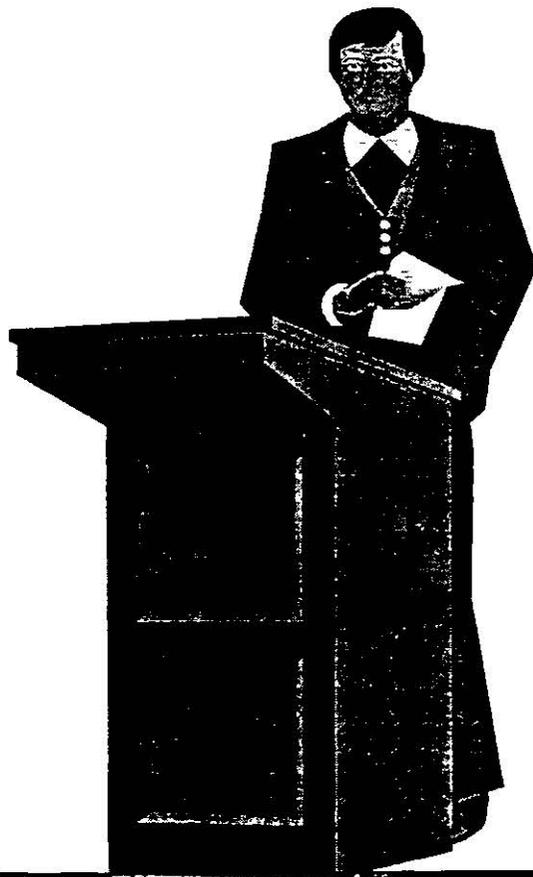
El objetivo fundamental de la administración es definir metas y objetivos para llegar al cumplimiento de las mismas, con los recursos que se tengan y obteniendo los mejores resultados posibles, actuando siempre con eficiencia y eficacia.

El Gerente que lleva a cabo una buena administración, sabe de antemano que esto es la línea que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan, es por ello que en la actualidad, la administración tiene un papel importante dentro de las organizaciones y el Administrador conoce perfectamente que la administración de una empresa no puede aplicar con los mismos resultados en diferentes empresas, sino; que hay que estudiar el ambiente de trabajo y los factores circunstanciales de este y posteriormente elaborar un buen plan de administración.

La Administración es en si el arte de lograr que el personal o miembros de un grupo, colaboren en conjunto para el desarrollo de un objetivo común y esta se encuentra presente en casi todas las actividades humanas, ya sea en el hogar, fabrica, iglesia, o en cualquier tipo de organización humana.

LA ADMINISTRACION

CONCEPTOS Y PRINCIPIOS



ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN.

Esta se define como una actividad, que es propia del hombre, las personas que efectúan esta actividad son los gerentes o miembros de la administración. La administración es en si, la acción de tomar los recursos desorganizados de una organización y convertirlos en el logro de objetivos útiles y efectivos, utilizando para el logro de estos objetivos los recursos con los que cuenta la organización (Económicos, Materiales y Humanos), motivando al personal a utilizar su plena capacidad y ha esforzarse por hacer realidad sus sueños. La administración es hoy en día, considerada como la actividad mas ampliamente exigente, mas vital y mas sutil, por sobre todas las otras.

Algunas definiciones sobre administración:

- * Es el Arte de planear, ejecutar y controlar los acontecimientos venideros.
- * 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
- * Es lograr que se cumplan nuestros objetivos, mediante la gente.
- * “Es un recurso que usan todos para alcanzar los objetivos”.

Pensamientos citados sobre administración:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficacia sus metas”.

Harol Koontz y Heinz Weihrich.

“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”.

George R. Terry.

“La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Fernández Arena.

“La administración consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos”.

O'Donnell y Koontz.

IMPORTANCIA Y FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una parte esencial de cualquier organización, y se encuentra distribuida en todos los niveles de la misma.

Las empresas exitosas son las que conocen estos conceptos y los llevan a la práctica efectiva. Por lo que el reto actual de la habilidad administrativa es el de hacer posible una vida económica mejor, así como mejorar las normas sociales y hacer un nuevo gobierno más eficiente.

Con base en la administración se imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Se ayuda a tener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y mejoramiento de las relaciones humanas. Es por eso que el progreso y el mejoramiento continuo son su consigna constante.

Actualmente las empresas aportan nueva tecnología, así como capital para que sus empresas mejoren su producción, pero aportando una buena administración, se obtiene control y encauzamiento de las actividades humanas hacia los objetivos de la organización.

Para la aplicación de la administración existen principios, los cuales se tratan a continuación.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Un principio puede definirse como “un enunciado fundamental o una verdad general que es una guía para la acción”. El enunciado fundamental es aplicable a una serie de fenómenos que se estudian y expresa que resultados son de esperarse cuando se aplica el principio. Por tanto, utilizando los principios administrativos, un gerente puede evitar errores fundamentales en su trabajo, y con justificada confianza podrá predecir los resultados de muchos esfuerzos.

Es por eso que puede considerarse a estos principios como el resultado de el avance en los conocimientos de administración. A medida que estos conocimientos avancen, se obtendrán mayores principios de la misma y en algunos casos se pueden modificar o eliminar algunos principios que realmente ya no sean representativos del conocimiento administrativo.

Como aplican los principios de la administración

Los principios son básicos, mas no absolutos. Estos son hipótesis operantes. y pueden ser:

- ◇ **Prácticos:** Lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.
- ◇ **Aplicables:** Tanto a un proceso básico como a un amplio, proporcionando así una perspectiva inclusiva.
- ◇ **Consistentes:** En que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.

Pero es necesario entender que los principios solo describen y predicen. No dicen lo que se debe hacer, solo hasta que el administrador hace uso de ellos con su conjunto de valores en particular. El problema se centra en la mayoría de los casos al aplicar una interpretación errónea de los hechos implicados y de la importancia que se les da.

Los principios de la administración poseen cierta flexibilidad, y en su aplicación se debe tener en cuenta las condiciones particulares, especiales o cambiantes.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

A partir de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aun en condiciones especiales y cambiantes, Fayol enumeró 14 principios que pueden resumirse como sigue:

1. División del trabajo:

Este es el principio que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo.

2. Autoridad y Responsabilidad:

Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que esta se desprende de aquella como corolario.

3. Disciplina:

Define la disciplina como “el respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto” y declara que para lograr la disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. Unidad de Mando:

Cada empleado no debe recibir órdenes de mas de un superior.

5. Unidad de Dirección:

Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan.

6. Subordinación del interés individual al interés general:

Es función de la administración, conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7. Remuneración:

La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y proporcionar las máximas satisfacciones posibles para los trabajadores y para el empresario.

8. Centralización:

Analiza el grado en que la autoridad debe centrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinaran el grado que de los mejores resultados finales.

9. Jerarquía de Autoridad:

Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los rangos mas altos hasta los mas bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

10. Orden:

Lo divide en orden material y orden social, y sigue el sencillo adagio de “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

11. Equidad:

Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

12. Estabilidad en el empleo:

Señala los peligros y costos que significan los frecuentes cambios de personal y los considera como causa y efecto de la mala administración.

13. Iniciativa:

La concibe como la creación y ejecución de un plan. Por ser “una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar”, aconseja a todos los administradores que “sacrifiquen su vanidad personal” con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

14. Espíritu de Grupo:

Este principio, sintetizado como “La unión hace la fuerza”, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

LA ADMINISTRACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

A continuación se muestran 10 características esenciales de la administración:

1. La administración sigue un propósito:

La administración se refiere al logro de algo específico como un objetivo. El éxito administrativo está comúnmente medido por el grado hasta el cual se han logrado los objetivos. La administración existe porque es un medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo necesario.

2. La administración sirve para que las cosas sucedan:

La administración es aceptable porque por medio de ella se logran las cosas que la gente sabe que deben hacerse y que desea que se hagan, pero se dan cuenta que quizá no se realicen si no está presente la administración.

3. La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros:

Para participar en el proceso de la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.

4. La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas:

La habilidad técnica es extremadamente importante para cumplir con un trabajo asignado, pero la función del miembro administrativo no requiere básicamente pericia técnica especializada. La consideración importante es que se requiere otra especialidad al entrar al trabajo gerencial: **“Administrar con eficacia y eficiencia”**.

5. *La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas:*

La administración no es gente, es una actividad igual a la de caminar, nadar, leer o comer. Los individuos que administran pueden ser designados como gerentes, miembros de la administración o directores ejecutivos. La administración es una actividad diferente, puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquirir destreza en su aplicación.

6. *La administración es ayudada, no reemplazada por la computadora:*

La computadora es una herramienta muy poderosa de la administración, ya que puede ampliar la visión del gerente y agudizar sus percepciones proporcionando información para las decisiones clave y facilitando el uso de métodos generales cuantitativos. La computadora ha contribuido fuertemente en nuestro desarrollo actual mas que ninguna otra entidad aislada.

7. *La administración esta asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo:*

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 mas facilidad por medio de un grupo y no por una sola persona. Sin embargo, también es cierto que la administración es aplicable a los esfuerzos de un individuo. Una persona administra sus asuntos personales. Pero la referencia mas amplia y mas importante es a un grupo.

8. *La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana:*

La administración influye en su ambiente de trabajo. Si un gerente así lo desea, puede hacer mucho por 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. Un administrador puede progresar, puede aportar visión, esperanza, acción y el logro de las mejores cosas de la vida. El impacto sobre su ambiente es una característica vital en la administración.

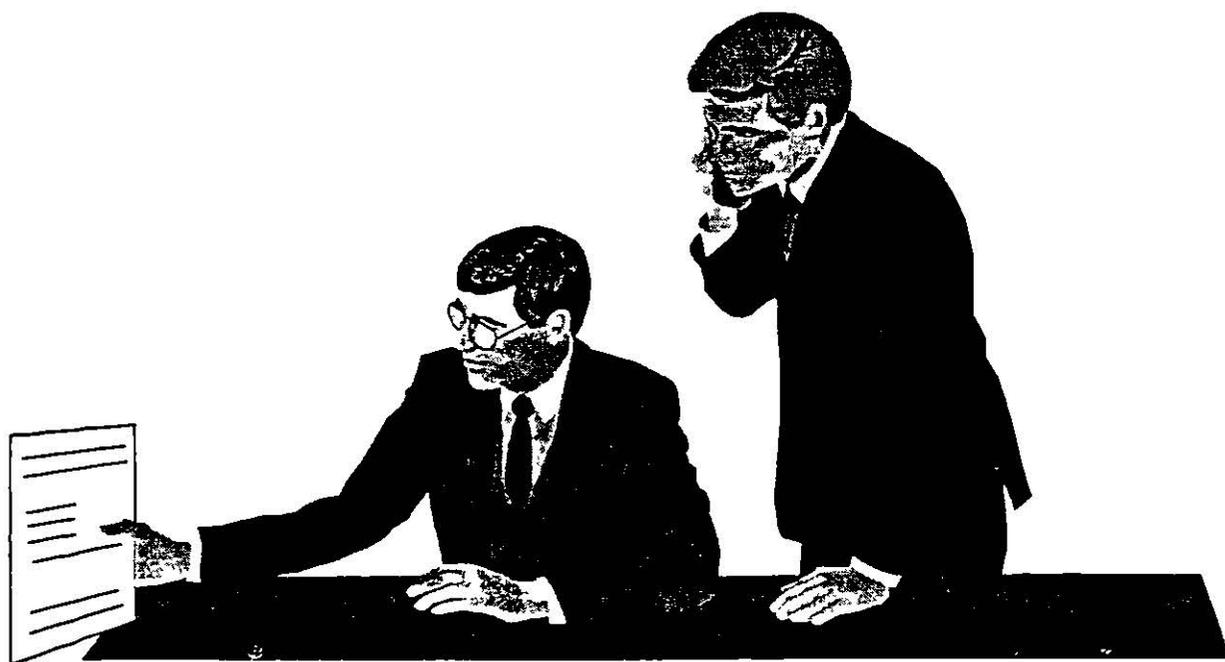
9. La administración es intangible:

Ha sido llamada la fuerza invisible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos, en su mayor parte estos resultados pasan inadvertidos. En algunos casos la identidad de la administración queda de relieve por su ausencia o por la presencia de su opuesto directo, la mala administración.

10. Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios:

Administrador y propietario no son sinónimos. En algunas empresas los propietarios y los administradores son los mismos, pero en muchos de los casos los administradores forman un grupo por completo separado, distinto y aparte de los propietarios. Los miembros de la gerencia manejan la empresa a nombre de los propietarios.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN.

El análisis de puestos es una aplicación de ciertos métodos con el objetivo fundamental de que las organizaciones administren mejor los recursos humanos con los que cuentan. Es necesario además, puntualizar que este es el método básico con el que se debe iniciar cualquier intento de tecnificación. A partir de el, se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a mejorar la administración, como: buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejoras en los métodos de reclutamiento, selección y contratación de personal, manuales de la organización, base de la planeación de recursos humanos.

Es necesario un análisis de puestos dentro de una organización, además de las causas mencionadas anteriormente, por otras como son: que toda persona integrante de una empresa, se encuentra ubicada en un área específica y que esta persona ingreso a la empresa en base a un proceso de reclutamiento, selección y posterior contratación, en la cual se evalúo los conocimientos, aptitudes y destrezas del aspirante, en función precisamente de su puesto. Por lo que si este estuviese pobremente analizado, estaríamos contratando gente que probablemente no sea la indicada para el mismo.

Ahora bien, estas personas aspirantes al puesto deben ser contratados dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir y para esto se requiere de conocimientos, experiencia, estudios, habilidades, iniciativa, etc., a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis de puestos.

ASPECTOS NECESARIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Necesidad Legal:

En la ley federal del trabajo existen ciertos artículos que estipulan la presencia de este.

- Art. 25 Fracción III Deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, lo que se determinaran con la mayor precisión posible”
- Art. 47 Fracción XI El patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”
- Art. 134 Fracción IV Marca como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”

Con lo anterior queda de manifiesto que la ley supone un análisis de puestos para poder aplicar los artículos anteriores.

Necesidad Social.

Ya que en la actualidad las personas, pasan 8 horas diarias en su trabajo, como mínimo, y en este tiempo esta presente en el su personalidad, gustos, interés, etcétera, por esto que si tenemos en un puesto a una persona identificada con el mismo y en el cual sus intereses y aptitudes, estén totalmente aplicadas y desarrolladas sobre su trabajo elevaremos la moral de este trabajador y por ende su productividad, si por el contrario tenemos una persona que no se sienta identificada con el puesto y además que se sienta a disgusto con el, tendremos una persona rebajada al termino de maquinaria productiva, así urge determinar el contenido de cada puesto, con sus características y los requerimientos deseables de quien va a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de este con el trabajo a realizar.

Necesidad de Eficiencia y Productividad.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. sin embargo, para llegar a una autentica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

TERMINOLOGÍA BÁSICA DE CONCEPTOS**Análisis.**

Es un método lógico, que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar por separado cada una de las piezas que lo componen.

El análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Descripción de puestos.

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberían realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica o analítica.

Descripción genérica.

Breve explicación de la actividad mas característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción analítica.

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

Puesto.

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Categoría.

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

Requerimientos.

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Denominación del puesto.

Termino con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

Clasificación de los puestos.

Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados), etcétera.

Ocupación.

Familia de puestos semejantes; por ejemplo, mecanógrafa, archivera, auxiliar de contabilidad, etcétera, se clasifican dentro de las “ocupaciones de oficina”. El troquelador, el prensista, el fresador, etcétera, se clasifican dentro de “obreros”, y así sucesivamente.

APLICACIONES Y USOS DE LOS ANÁLISIS DE PUESTOS

- a). Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b). Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c). Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d). Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e). Como elemento primario de estudio de valuación de puestos
- f). Como parte integrante de manuales de organización.
- g). Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h). Para fines contables y presupuestales.
- i). Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j). Para posibles sistemas de incentivos.
- k). Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l). Para efectos de planeación de recursos humanos.
- m). Para efectos organizacionales
- n). Para efectos de supervisión.
- ñ). Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o). Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

Existe además una metodología del análisis, que puede contener los siguientes pasos:

1. Fijación de los objetivos. Cual es la amplitud, el enfoque, o la cobertura que tendrá.
2. Establecimiento de un programa de acción. Elaboración de una ruta crítica (opcional).
3. fijación del presupuesto respectivo.

MÉTODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Observación. Esta se puede realizar de tres formas diferentes:

a) *Introspección del trabajo.* En la cual la persona titular del puesto analizado, escribe un informe y lo presenta a su superior inmediato para su revisión.

b) *Observación natural.* En esta el analista observa a la persona en la forma como realiza las actividades del puesto, no hace anotaciones y posteriormente realiza un informe.

c) *Observación controlada.* Es igual que la anterior pero en esta el analista lleva registros cuidadosos de las actividades de la persona con respecto a su puesto.

Cuestionarios. estos pueden ser de 2 tipos:

a) *De respuestas abiertas.* En donde el ocupante del puesto contesta con sus propias palabras.

b) *De elección forzosa.* Se ofrecen al cuestionado varias respuestas a una misma pregunta, en donde el tiene que elegir la que mas le satisfaga.

Entrevistas. En estas existen varios tipos como se muestra en seguida:

- a) *Libre*. No existe orden establecido ni directriz. Se caracteriza por su espontaneidad
- b) *Dirigida*. Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista.
- c) *Estandarizada*. Se efectúa en base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para posteriores comparaciones.

REQUISITOS NECESARIOS PARA EL ANÁLISIS

1. Entrenamiento de los analistas. Ya que las personas que se dispongan a realizar el análisis deberán estar capacitadas y familiarizadas con el mismo, estas pueden ser :

- a) Analistas pertenecientes a la organización
- b) Analistas externos.

2. Motivación de los participantes en el estudio. Como el personal de la organización participara en este análisis, es necesario informarle su posterior utilización, así como las ventajas que le pudiera traer a ellos, la buena realización de este, porque de lo contrario, podría negarse a cooperar o incluso hasta boicotear estos análisis.

3. Participación del nivel de dirección. Por la trascendencia del estudio, deberá contarse con el apoyo total de la dirección, por lo cual habrá que mostrarle el plan, plenamente definido y resaltando sus ventajas.

Una vez que estos tres requisitos estén completos, se podrá proceder a efectuar los análisis correspondientes a cada puesto, con la certeza de que estos arrojarán resultados satisfactorios.

PARTES QUE INTEGRAN UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Lo siguiente es una forma propuesta y sugerida de las partes integrantes en un análisis de puestos, cabe mencionar que cualquier organización deberá ajustar este a como mejor le convenga de acuerdo a la naturaleza de su trabajo.

(1) Generales.

En esta se busca incluir toda la información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización, como físicamente en las instalaciones de la misma, así como el nombre y puesto de su jefe inmediato y los horarios a los que se halle sujeto el ocupante del puesto. (Se sugiere el uso de Organigramas).

(2) Descripción analítica.

Se propone una descripción analítica o detallada de cada una de las actividades del puesto, para posteriormente detallar el tiempo que se le dedica a cada una de ellas y la frecuencia con que se realizan.

(3) Descripción genérica.

Para esta y basándonos en que ya se efectuó el análisis analítico, nos proponemos a conjuntar estas actividades para definir en si la función del mismo, atendiendo a cuatro aspectos fundamentales:

- a) La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
- b) El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- c) El objetivo o razón de la función.
- d) Observaciones

(4). Requerimientos

En lo que respecta a requerimientos se debe estudiar detenidamente lo que se necesita de cada uno y cuantificar el grado de especialización necesario, estos se enumeran a continuación:

- a) Habilidad.
- b) Escolaridad.
- c) Conocimientos especiales.
- d) Idiomas.
- e) Experiencia.
- f) Capacitación.
- g) Iniciativa.
- h) Esfuerzo.
- i) Responsabilidad
- j) Condiciones de trabajo

(5) Perfil.

Este se efectúa al final de análisis y en el se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto. Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etcétera, los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan peritos en la materia, si esto fuese posible.

CONCLUSIONES.

Por todo lo anterior queda de manifiesto que el análisis de puestos además de ser legalmente necesario, es indispensable para cualquier intento de tecnificación dentro de los procesos de una organización, y además las ventajas por contar con este, superan en gran medida los costos en que se incurre por no contar con el dentro de una organización

RECLUTAMIENTO Y SELECCION



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

INTRODUCCIÓN.

Una de las principales actividades de la administración de recursos humanos, es la selección de personal, en donde la esencia de esta es la predicción en cuanto a situaciones futuras del personal de nuevo ingreso, y es bien sabido que cuanto mas sepamos de alguien, mejor prediciremos su desempeño en una situación dada. Igualmente cuanto mas sepamos de una situación en particular, mejor prediciremos como una determinada persona se desempeñara en ella.

Anteriormente la persona encargada de la selección del personal era el supervisor, haciendo esto de una manera subjetiva y a juicio personal, en la actualidad el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y mas refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes mas efectivas que permiten allegarse a los candidatos mas 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.

DEFINICIÓN DE SELECCIÓN.

Consiste en un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, aun costo también adecuado, 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 del puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo mas satisfactorio a si mismo a la organización y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN.

Antes de continuar con la selección, es necesario hacer un pauta y mencionar los 3 principios fundamentales de la selección.

Colocación.

Por lo general se selecciona al personal, en base solo a un puesto, y si no cumple con los requisitos se desecha, algo que es importante mencionar es la tarea del seleccionador, la cual 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. Por lo tanto si un individuo no tiene las características necesarias para un puesto, pero se le considera potencialmente apto para otro, es un deber del seleccionador descubrir estas cualidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma posteriormente.

Orientación.

Las personas que buscan trabajo, normalmente hacen citas telefónicas, llenan solicitudes, envían su curriculum, acuden a entrevistas de diferentes tipos, efectúan pruebas etc.; es decir invierten su tiempo en la organización, claro esta con el fin de formar parte integral de ella, lo que sucede en la mayoría de los casos cuando el seleccionador se da cuenta de la falta de cualidades en la persona con respecto al puesto, simplemente se le dice que se analizara mas detenidamente su caso y posteriormente se le llamara de ser necesario, dejando en realidad pasar el tiempo, en el cual se espera que esta persona consiga algún trabajo y desista de este otro

Ahora bien si esta persona nos brinda su tiempo y participación para determinar su aptitud o inaptitud en el puesto, es un deber social brindarle el mismo tiempo y orientarlo hacia cuales son sus áreas de desarrollo y sugerirle algún otro tipo de trabajo. Lo cual no se practica en las organizaciones, tal vez, por que al hacer esto, el solicitante requerirá saber los motivos y cuestione el trabajo del seleccionador, se cree que esto da mala imagen.

Etica Profesional.

Esta se refiere a la enorme responsabilidad del seleccionador el cual se encargara de colocar a una persona en un puesto, en donde si no cumple con los requisitos del mismo o sobrepasa estos, puede ser motivo de frustraciones personales que pueden afectar la vida futura del candidato y por consiguiente minar su salud mental y la de su familia afectando negativamente a la organización. Es por esto la necesidad de tener plena conciencia en que sus actividades pueden afectar a veces definitivamente la vida de otras personas. Siendo esta una gravisima responsabilidad.

Cronología de pasos para la selección técnica de personal (sugeridos)

Lo primero es generar la vacante, la cual da comienzo a la selección.

1. Vacante:

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 la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando.

Una vez generada la vacante se efectúa una requisición al departamento de personal

2. Requisición.:

Esta se lleva a cabo cuando se notifica al Departamento de Recursos o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

Para poder determinar cual es la gente mas apta en el puesto es necesario saber que se requiere.

3. Análisis y valuación de puestos:

Una vez que se reciba 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. El análisis haciendo una metáfora, es como si en un reloj nos faltase una pieza, y se recurre a este análisis para saber la forma tamaño y costo de la pieza para poder conseguirla y que todo funcione perfectamente, es evidente que con la falta de este, no tenemos definido lo que necesitamos y por consiguiente será mas difícil encontrarlo.

Antes de buscar en algún otro lado, valoremos lo que tenemos, esto nos hará ser mejores

4. Inventario de Recursos:

Consiste en buscar dentro del mismo personal que labora en la empresa, al candidato apto para ocupar el puesto, antes de buscar personal externo; esto contribuye a mantener la moral de trabajo alta, ya que cada vacante puede significar la oportunidad de uno o varios ascensos en el personal.

Una vez que determinamos reclutar gente hay que hacer uso de las fuentes de reclutamiento.

5. Fuentes de reclutamiento:

Estos son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, básicamente existen 2 tipos y son:

Internas: Son aquellas en las cuales los candidatos son escogidos dentro de la misma organización, o que son parientes, familiares o amigos del personal.

Externas: Son aquellas en las que se recluta gente que no pertenece a la organización.
ej.: agencias de empleos, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo

Es importante no entrevistar a todo el mundo, sino mas bien primero analizar sus datos generales , para esto ayuda la solicitud de empleo.

6. Solicitud de empleo:

Consta de una serie de datos que llena el solicitante y en ellas se reúne la información sobre los reclutas de modo uniforme. Aun cuando los candidatos proporcionen información detallada, a menudo se exigen solicitudes para comparar la información.

Contenido de una solicitud:

Datos personales: Como el nombre, dirección y numero telefónico.

Posición de empleo: Se incluyen preguntas sobre el puesto, fecha de disponibilidad, sueldo y la aceptabilidad del horario.

Educación y capacidades: Esta parte esta dedicada a descubrir las capacidades de quienes buscan empleo. Es uno de los criterios mas importantes para evaluar a los candidatos.

Historial de trabajo: Se debe indicar con frecuencia los trabajos realizados con anterioridad.

Pertenencias a asociaciones, premios y aficiones: La pertenencia a organizaciones civiles, sociales y profesionales indican el interés que tiene el recluta por la comunidad y la carrera.

Línea para la firma:

Lugar dedicado para anotar la firma del solicitante.

Una vez hecho lo anterior, es necesario realizar entrevistas a los posibles candidatos al puesto.

Definición de 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.

7. Entrevista inicial:

Esta pretende detectar de manera gruesa y en el menor tiempo posible, los aspectos mas 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 desechar a los candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos mínimos para el puesto, a la par con lo anterior deberá informárseles a los que si cumplan con los requisitos, la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que cada uno decida si le interesa o no seguir con el proceso.

Una vez que han pasado por esta entrevista, los candidatos restantes, deberán pasar a una entrevista de selección.

8. Entrevista de selección:

Esta deberá ser efectuada por personal capacitado y entrenado en este tipo de entrevistas, es responsabilidad del entrevistador preparar el ambiente para obtener toda la información necesaria al respecto del entrevistado que sea de utilidad en su posterior evaluación, para esto es necesario tener un dominio de los conocimientos sobre las diferentes fases de las entrevistas.

LAS TRES FASES DE LA ENTREVISTA:

a) **Rapport.** Termina que significa “concordancia” o “simpatía”; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante durante esta. Su principal propósito es de romper el hielo, no solo verbalmente, sino también por medio de actitudes, puede ser mostrándose cordial y amistoso. Se recomienda utilizar sillones de sala confortables, pues el solicitante pudiera ver el escritorio como una barrera.

b) **Cima.** Etapa que se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se exploran las áreas que se mencionaron de manera general, y que sirven para la solicitud. Estas son:

Historia laboral. Se pretende conocer la manera general en como se desenvuelve el individuo en el ambiente de trabajo, conociendo su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, etc.

Historia Educativa. Es mas factible lograr continuidad en la entrevista del ultimo trabajo al primero pasando a los últimos años de escolaridad, antecedentes familiares y buscar sus metas a corto y largo plazo.

Historia personal. Para no meterse con la vida privada del solicitante, se deben tratar aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, con el propósito de ofrecerle un trabajo satisfactorio. También se puede explorar en forma verbal el estado de salud del individuo.

Tiempo Libre. Se recaba información sobre el uso que se hace del tiempo libre, para precisar la manera en como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad.

Proyectos a corto y largo plazo. Se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, además se trata de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

c) **Cierre.** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma. Dando oportunidad al solicitante de que formule sus preguntas e impresiones, Si el candidato no es aceptable, se le deberá de orientar para que sienta que la entrevista “valió la pena” y encauzarlo a buscar un empleo que permita el aprovechamiento mas adecuado de sus recursos.

Ya vimos las fases de la entrevista, con las cuales podemos estructurar una entrevista a fin de obtener los resultados deseados, pero además para estos propósitos existen diferentes tipos de entrevistas como se muestra a continuación.

TIPOS DE ENTREVISTAS

Existen dos métodos que se utilizan con mayor frecuencia en las entrevistas, estas son las siguientes:

1. Entrevista dirigida: Técnica en la que el entrevistador elabora preguntas específicas con anticipación y conduce la entrevista haciendo estas al solicitante. La ventaja es que el entrevistador se asegura en obtener únicamente la información requerida para evaluar la posible solución, eliminando la innecesaria. Por otro lado, la desventaja esta en que esta entrevista es demasiado estructurada, ocupando mas tiempo en hacer preguntas en lugar de escuchar las respuestas.

2. Entrevista no dirigida: Método no estructurado que pretende descubrir, que piensa y siente el solicitante, haciendo preguntas amplias y reales de manera que pueda comunicarse en forma abierta . Siendo este tipo de entrevista mas difícil de dirigir, pues requiere que los entrevistadores guíen la conversación al mismo tiempo que escucha con efectividad, resulta necesario debido a que se obtiene usualmente una imagen mas detallada del solicitante en cuestión.

Una combinación de ambas técnicas, nos permitirá obtener mejores perspectivas de los solicitantes, además se debe tener una gran preparación con el objeto de llevar un trabajo eficiente y satisfactorio.

Una vez efectuado lo anterior, sigue el realizarle al candidato varias pruebas para evaluar diferentes aspectos concernientes a su desempeño en el trabajo.

9. Algunas pruebas que ayudan a la selección de personal.

Pruebas psicológicas

Es 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.

Posibles defectos de estas pruebas.

- 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.
- c) Presencia de personas con poca ética, existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes los cuales están lejos de poseer.

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.

Pruebas de trabajo.

La realización de estas lo hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Examen medico de admisión

El examen medico de admisión, tiene una gran importancia dentro de las organizaciones a tal grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, y siendo un poco mas extenso, afecta los aspectos del desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Lo anterior ha servido para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que esta en funciones y, en ultima 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.

La realización de este tipo de examen medico deberá ser financiada por cada organización y será efectuada por un medico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñara 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.

Los aspectos que comprende este examen son:

- a) El aspecto clínico (Un interrogatorio y una exploración física cuidadosa).
- b) Una serie de estudios de laboratorio.
- c) Un estudio de rayos X.

Esto con el fin de confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento.

Estudio Socioeconómico

La investigación socioeconómica debe cubrir principalmente 3 aspectos o áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo mas detalladamente posible 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.

Es necesario mencionar que en esta fase se deberán verificar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Las áreas que se exploran en este estudio son:

1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
2. 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?), etcétera.

3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. Situación económica: presupuesto familiar, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Nota: En los casos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, no siempre se obtiene el resultado de este estudio con la rapidez deseada, por lo que algunas organizaciones contratan al personal, con la consigna de que si el resultado de la información es perjudicial para la empresa, se procede a operar la baja del candidato en los primeros 30 días.

10. DECISIÓN FINAL

Este no es el ultimo paso de la selección como creen algunas personas, pero si es uno de los mas importantes ya que aquí es donde se elige a la persona idónea para el puesto, comparando los requerimientos del puesto con las características del aspirante en base a la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección. Al hacer esto se presenta la información al jefe inmediato y de ser necesario al jefe del departamento o gerente del área, para su consideración y decisión final.

Es necesario que la decisión final sea tomada por el jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, ya que estos son los responsables del futuro trabajo del empleado, y no el departamento de personal, el cual servirá como departamento de STAFF y deberá presentar información que ayude para la toma de decisiones.

Al candidato o candidatos que sean aptos, se les notifica y se procede a contratarlos, mientras que a los restantes se les notifica la razón de su rechazo y deberá orientárseles para otro empleo que les sea mas factible de acuerdo a la información obtenida, existen también los candidatos que pueden ser considerados futuros aspirantes a ocupar un puesto en la organización se les deberá anotar para el caso cuando haya una vacante.

11. INDUCCIÓN.

Una vez que el personal seleccionado fue aceptado, se deberá dar un proceso de inducción en el trabajo, lo cual es motivo de estudio de nuestro siguiente apartado, por esta razón se detallara mas adelante.

12. CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Este procedimiento se da una vez que el personal tiene un determinado tiempo en la organización y sirve para valorar los resultados esperados con los obtenidos.

Para este procedimiento se pueden emplear 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.

Toda esta serie de pasos para la selección técnica de personal, es una forma sugerida de llevarla a cabo, el orden cronológico de estas actividades, trata de evitarnos el esfuerzo de manejar demasiados reclutados en cada punto del proceso, es por esto que va de una gran cantidad de personas, hasta las personas mas aptas para quedarse con la titularidad del puesto que son pocas y esto redundo en beneficios a los jefes de departamento, ya que ellos solo entrevistarán a muy poco personal y tomarán la decisión final.

PROCESO DE INDUCCION



INDUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

Después de reclutar, seleccionar y contratar a una nueva persona, hay que tener en cuenta que una nueva personalidad se integra a la colectividad de la organización. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar de forma negativa su eficiencia así como su propia satisfacción. Es por eso que la misma organización deberá preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, así como establecer los planes y programas que sean más adecuados para acelerar el proceso de integración del nuevo elemento al puesto, al jefe, al grupo y a toda la organización en general.

Todo el proceso anterior de Reclutamiento y Selección quedaría inconcluso si no existe una buena recepción del personal de nuevo ingreso, en donde se le explicara e inducirá sobre el nuevo trabajo, así como sus derechos y obligaciones, etc. Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

BIENVENIDA.

Se dice que el proceso de la introducción del personal de nuevo ingreso, comienza cuando llega el personal a llenar la solicitud y se le informa a este sobre la nueva vacante que se requiere cubrir y se pudiera dar por terminado este proceso cuando el empleado ha terminado de asimilar la información dada y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

Hay que puntualizar que uno de los aspectos mas delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria del empleado. Razón por la cual hay que considerar que este día independientemente de los conocimientos arraigados, esta persona tendrá la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades que realicen deberán ser matizadas por una actividad cordial.

La magnitud y formalidad que se le de al plan de inducción será característico de cada organización y estarán sujetas a las actividades que se realicen. Algunos parámetros para determinar estos se listan a continuación:

- a) Información sobre la organización.
- b) Políticas de personal.
- c) Condiciones de contratación.
- d) Plan de beneficios para el empleado.
- e) Actividades a realizar.

Lo ideal es que lo mencionado anteriormente este contenido en el manual de bienvenida y que este sea entregado a cada nuevo integrante de la organización.

ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS.

El principal objetivo de un programa de orientación o inducción como lo referimos anteriormente, es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos, grupos de trabajo y a su empresa. Pero esto sin lugar a dudas no significa que se trate de una actividad de lujo, sino por el contrario, es una actividad necesaria.

El principal responsable de llevar esta a buen termino, deberá ser el supervisor o jefe inmediato, aunque en muchas empresas usualmente realizan esta alguno de los especialistas de personal, cayendo en un grave error. Se debe tomar en cuenta que los especialistas de personal deben auxiliar a los supervisores y no viceversa.

Cuando un empleado es guiado en la forma correcta, se reduce notablemente la probabilidad de tener problemas con estos. La duración de un programa completo de inducción podría estar en un rango de 6 meses a un año, comenzando este días atrás de que el empleado llegue a su trabajo formalmente.

Anteriormente mencionamos lo importante de que el jefe inmediato o supervisor, tuviese un contacto directo con el personal de nuevo ingreso el primer día de labores, esto se hace con la finalidad de presentarlo a sus compañeros de trabajo, efectuar recorridos por la empresa, informarle acerca de sus puestos y actividades, mostrándole donde queda el reloj de registro de entrada, el manual de políticas y procedimientos de personal, sobre sus obligaciones y compromisos hacia el sindicato, etc., con el fin de que el nuevo empleado se integre en un ambiente de confianza y pueda iniciar sus actividades en forma satisfactoria.

EL POR QUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación se define como la adquisición de conocimientos teóricos, de una amplitud mayor par trabajos calificados; alcanzando y manteniendo un nivel de desempeño.

Para la organización resulta conveniente desarrollar una fuerza flexible y adaptable, que en el momento requerido, pueda con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones; por otra parte la capacitación crea en los empleados una mayor autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

El desarrollo del empleado debe comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos. Algunos programas de capacitación se listan a continuación:

- a) *Capacitación por inducción.*
- b) *Hacia nuevas técnicas.*
- c) *Por equipo y procesos.*
- d) *Para desplazamiento tecnológico.*
- e) *Correctiva.*

OBJETIVOS A LOGRAR EN LA CAPACITACIÓN

1. Desarrollar capacidades técnicas apropiadas para ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
2. Desarrollar una serie de conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar lo que se debe hacer y el porque.
3. Ayudar a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones laborales e interpersonales, comunicando a través de lo que se dice y practica.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Estos beneficio se dividen en tres grandes grupos:

Para la empresa:

- * Costos menores a los de los competidores, cuyos empleados no estén capacitados.
- * Mayores utilidades.
- * Disposición inmediata de mano de obra interna para los requerimientos del crecimiento organizacional.

Para el supervisor:

- * El poder conocer mejor a sus empleados.
- * Obtener conocimiento sobre las necesidades y preocupaciones, así como potencialidades y aspiraciones de sus empleados.

Para los empleados:

- * Ser mas confiables y orgullosos del logro de las metas de la empresa.
- * Ser mas productivos al requerir menos supervisión de control.

Por ultimo cabe mencionar que la inducción es un proceso necesario dentro de las organizaciones, y que aunque parezca costoso, es mas bien una inversión a largo plazo, ya que de aplicarlo bien nos reduce los índices de accidentes, los reprocesos y hace que el personal se sienta mas familiarizado con sus actividades.

Además de el proceso de inducción, habrá que impartir periódicamente según se requiera las capacitaciones al personal, lo cual redundará en beneficios para el mismo como para la empresa.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr las habilidades en el entrenamiento para asimilar los conocimientos que pueden ponerse en practica, debiéndose recompensar a los que satisfagan o sobrepasen las expectativas y capacitando con mayor esfuerzo a los que no aprobaron.

Finalmente la capacitación deberá traducirse en desempeño sobre las actividades del puesto.

LIDERAZGO EN LA EMPRESA



LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha hablado de liderazgo y líderes a lo largo de la historia, pero aun hoy en día existen algunas organizaciones que no aplican exitosamente el concepto de liderazgo, a continuación trataremos los estilos de liderazgo, así como sus características fundamentales.

El concepto de liderazgo aplicado a la administración, se define como “El proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo preestablecidas”.

Es por eso que los líderes tienen sobre si la responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las de los empleados y las propias. Por tanto, los supervisores como líderes que son, deben encontrar el mejor estilo de liderazgo que se pueda aplicar en el momento que se necesite.

CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES

La forma mas antigua de descubrir la clave para llevar a la practica un liderazgo efectivo, consiste por supuesto en observar los rasgos de los líderes pasados.

Existen diferentes formas de observar el liderazgo, pero sin duda una de las mas exitosas es comparar los rasgos, como por ejemplo: la inteligencia, confianza en si mismo, carisma, etc., de personas que son líderes y de otras que no lo son, para ver si existen diferencias. Pero se debe considerar que los rasgos que en el pasado hicieron a los líderes, en el presente pudieran no surtir el mismo efecto.

Administrativamente hablando, la supervisión tiene una doble dimensión que se manifiesta en el administrador: que planea, organiza, dirige y controla; y el líder; que comunica, asigna responsabilidades, motiva, resuelve conflictos, coordina, toma decisiones y orienta. Ambos tienen una función en común, la cual consiste en influir en el comportamiento del personal para lograr de esta forma los resultados deseados.

Según Stogdill existen ciertos rasgos en los líderes, como los que se mencionan a continuación:

- a) Físicos. Relacionados con las capacidades del liderazgo (energía, apariencia, estatura);
- b) Inteligencia y Habilidad; Personalidad. Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en si mismo.
- c) Relacionados con las tareas. Como impulsos de realización, persistencia e iniciativa.
- d) Características sociales. Cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.

Pero esta teoría no tiene credibilidad debido a que algunos líderes, no presentan estos rasgos y a que personas con estos rasgos no son líderes, lo que si habría que puntualizar es que los líderes sobrepasan a sus seguidores en inteligencia, conocimientos y confiabilidad, así como en actividades y participaciones sociales y status económico.

ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DEL LIDERAZGO

Los elementos fundamentales que caracterizan a los líderes son:

a) Sentido de misión.

Esta presente en su propia capacidad para dirigir, en el respeto y devoción al trabajo de dirigir gente, así como por la organización a la que prestan sus servicios. Cuando una persona se sabe comunicar puede encontrar mas fácilmente el llevar acabo las funciones de planear, organizar, controlar y especialmente conducir, ya que es mas fácil para ellos utilizar de una mejor forma los datos obtenidos.

b) Negación de uno mismo.

En la actualidad, se ve mermada la importancia esencial del liderazgo. Se trata de la buena disposición para olvidarse de las satisfacciones propias y la capacidad para soportar los dolores de cabeza que da el trabajo. La objetividad es la capacidad de considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente. La objetividad es una extensión de la percepción de la realidad. El líder debe ser impersonalmente empático y necesita también ser capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. la objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analíticas, ayuda también a conservar un curso de acción consistente por parte del líder.

c) Energía.

Ser líder en cualquier nivel que se maneje, implica acostarse tarde y levantarse temprano. Además de que esta actividad deja poco tiempo para relajarse u olvidarse de los problemas. por esto es necesario tener una buena salud, los nervios firmes y una energía sin limites, para poder salir adelante en estos puestos.

d) Buen juicio.

Algo que no debe faltar en un buen líder es: sentido común, capacidad para separar los hechos importantes de los triviales, el tacto y la visión a futuro, lo cual va de la mano con la planeación del mismo. Cuando esta en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas mas importantes y criticas, no dejándose distraer por problemas superficiales o de otra índole. El líder capaz, es aquel que ataca los problemas desde su raíz y da los instrumentos necesarios para que sus subordinados hagan las cosas; es decir este tipo de líder se dedica a la planeación y funciones relacionadas.

d) Carácter fuerte.

Hay pocos hombres que llegan a ser buenos líderes sin ser sinceros con sigo mismos y con los demás, sin enfrentarse con valor a las cosas duras y las situaciones desagradables, con temor a las criticas dirigidas contra sus propios errores o con falta de franqueza o firmeza. La preocupación supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones y prestarles la atención que se merecen. El líder también debe ser perceptivo hacia si mismo para que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades y metas y considerarlos en forma adecuada.

e) Competencia en su trabajo.

Existen líderes ubicados en algunos puestos, en donde desconocen el trabajo de sus subordinados, y esto es frecuente en las organizaciones, pero esta demostrado que si un hombre conoce el trabajo que supervisa tiene una de las mejores bases para llegar a ser un buen líder. ya que este se encargara de considerar las responsabilidades, riesgos y recompensas de el trabajo, las cuales podría determinar mejor si lo conociera mas a fondo.

Por ultimo cabe mencionar que la autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Además las personas no son iguales unas con otras, por lo tanto merecen y necesitan ser tratadas de forma diferente, y esto es responsabilidad del líder, quien deberá hacer las discriminaciones correspondientes en el trato con los mismos, entendiéndose de antemano que se recompensara mas a quien lo merezca y viceversa.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderear han cambiado desde la antigüedad a lo largo del tiempo, pasando desde el líder autoritario, hasta el líder demócrata y participativo.

Es necesario antes de comenzar con la definición de cada uno de los estilos de liderazgo, reconocer que existen tres fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe reconocer y desarrollar y estas son:

a) Jefatura. Autoridad basada en fundamentos racionales, en la que los subordinados reconocen el papel de los supervisores para emitir ordenes.

b) Liderazgo. Fuente de autoridad basada en fundamentos carismáticos personales y representa lo opuesto a la autoridad racional; el supervisor tiene características personales que lo colocan por arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.

c) Autoridad Profesional. Comprende los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer; además, los subordinados siempre esperan que este sea capaz de solucionar sus dudas o problemas de trabajo. Para esto se requiere que el

supervisor tenga las cualidades profesionales para ello, de lo contrario no será respetado por sus subordinados.

Lo mejor para cualquier tipo de organización es que sus supervisores reúnan los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

ESTILOS

1. ESTILO AUTÓCRATA.

Este es el tipo de líder que da ordenes y espera que se le obedezca, es dogmático y positivo y guía a sus subordinados, gracias a sus capacidades para retener o dar recompensas o castigos. Este estilo se basa en el supuesto de que el liderazgo proviene de la posición que se ocupa y de que el hombre es perezoso por nacimiento e indigno de confianza (Teoría X de McGregor).

Posibles reacciones del grupo:

- * Sumisión y resentimiento.
- * Aceptación mínima de responsabilidad.
- * Irritabilidad.
- * Satisfacción de “hacer ” tonto al supervisor.

2. ESTILO INDIFERENTE.

Este es un supervisor que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de sus empleados. Es un jefe que no quiere serlo, que en cada ocasión que puede “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se le acerqué y que si las cosas salen bien, se jacta de haberlas hecho el, pero si por el contrario salen mal “esconde el bulto y se va”.

Posibles reacciones del grupo:

- * Moral de trabajo y productividad al mínimo.
- * Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- * Poco interés en el trabajo o en mejorar por parte del subordinado.
- * No hay espíritu de grupo ni de trabajo en equipo.
- * Nadie sabe que hacer ni que esperar, no hay iniciativa.

3. ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJARLO HACER).

Este es el líder que trabaja por los objetivos organizacionales, dejando que sus subordinados alcancen estos en la mejor forma que crean convenientes.

4. ESTILO PATERNALISTA

Este supervisor trata a sus subordinados como si fueran parte de su familia, los considera como sus hijos, y por eso los trata con el mismo cariño, amor y comprensión. Se a dado por llamarlo “manipulador”, porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, tratando de “manejar ” a la gente “lavándoles el cerebro”, a fin de que hagan solo lo que el quiere “por la buena”. Además su actitud es de vender la idea.

Este supervisor domina al grupo, mas por su relación amistosa que por el poder que tiene sobre ellos, se le considera también pseudodemocrata, ya que es este el que siempre tiene la ultima palabra en las decisiones, aunque si reúna al grupo para escuchar sus opiniones.

Posibles reacciones del grupo:

- * La mayoría siente simpatía por el supervisor, aunque algunos detectan su verdadera actividad y esto no les simpatiza.
- * La iniciativa permanece estática, en espera de la reacción del supervisor.
- * Hay falta de desarrollo personal y sumisión del grupo.
- * Existe falta de desarrollo de ideas positivas.

5. ESTILO DEMÓCRATA PARTICIPATIVO.

Este es el que dirige al grupo, no basándose en la autoridad formal sino en la informal que se deriva de su persona y carisma. Sabe que el proceso de influir sobre las personas reside en la relación, consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Este supervisor es quien toma lo suyo y da a cada uno lo que le corresponde, es decir afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados, además de que constantemente los motiva a salir adelante por ellos mismos.

Posibles reacciones del grupo:

- * Alto índice de entusiasmo.
- * Producción de alta calidad y cantidad.
- * Excelente trabajo en equipo.
- * Por el éxito alcanzado, se intercambian alabanzas.
- * Supervisor mas descansado, con tiempo para ejercer la planeación.
- * Se sienten parte del grupo, despliegan participación.
- * Empleados satisfechos en sus necesidades básicas.

CONCLUSIONES:

Podríamos caer en este punto en el error de pensar que siempre y en todo momento el supervisor demócrata o participativo es la mejor elección para liderar un grupo, sin embargo esto no es necesariamente cierto, ya que dependerá de las condiciones circunstanciales en que se encuentre el grupo que se quiera dirigir, para la elección de un líder.

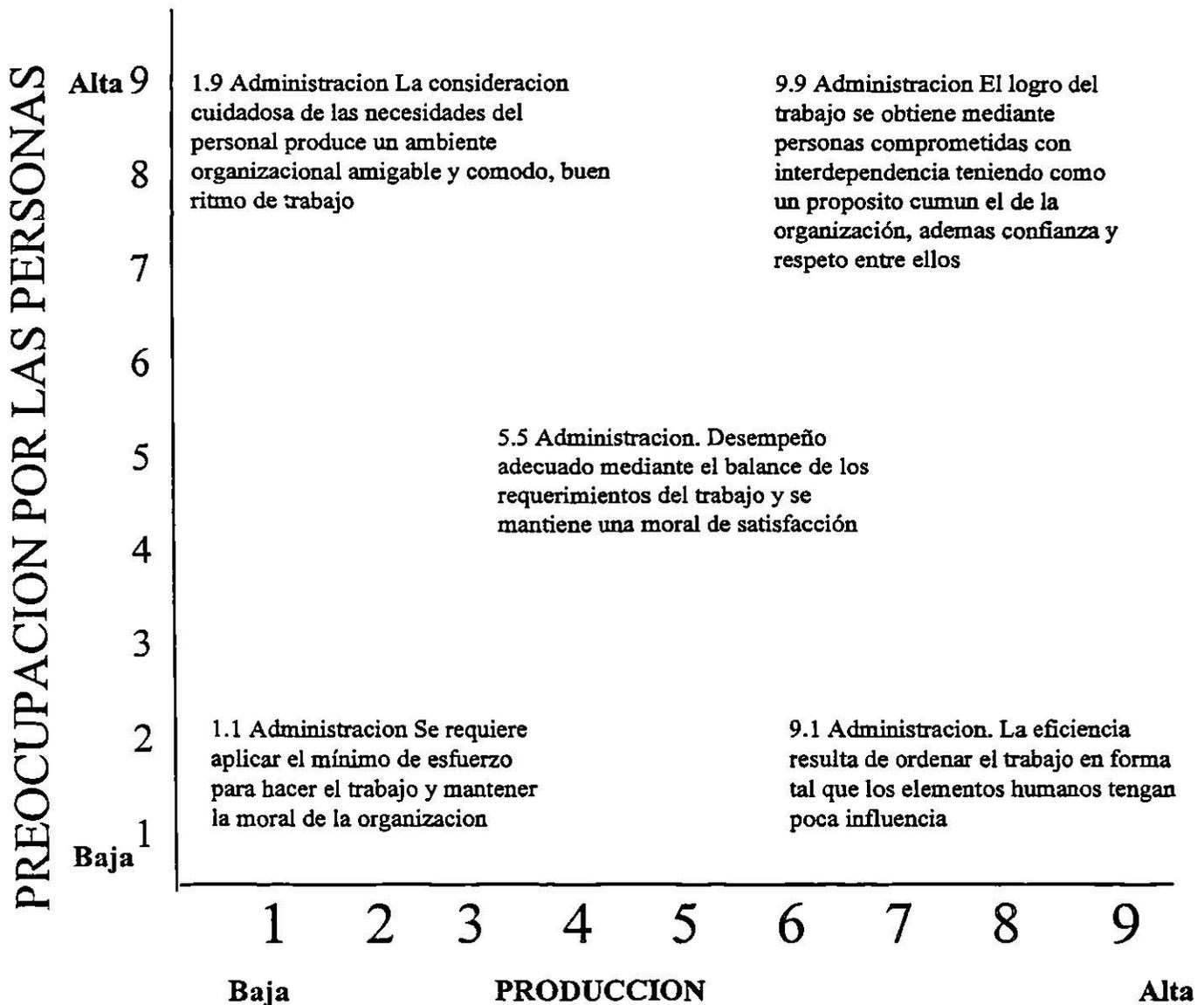
Ejemplo: Si el grupo necesita exigir algún derecho a la administración de una empresa mediante gritos , tumultos de gente y manifestaciones, probablemente eligieran como líder a alguien que grite y se agite mas que alguien que conozca perfectamente la ley federal del trabajo.

El supervisor efectivo no debe dejar pasar por alto el hecho de que serian inoperables las relaciones humanas de una empresa, si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para los trabajadores, además, es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar de trabajo, creando un espíritu de alta moral, ayuda mutua y cooperación.

TEORIA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL

La Regilla gerencial.

En investigaciones llevadas a cabo por Robert Blanck y Jane Mouton sugieren que los líderes orientados tanto a personas como a tareas de manera intensa tienden a obtener mayor productividad y mayor satisfacción del grupo que los líderes que tienen preocupaciones menos intensas por las personas o las tareas



Regilla administrativa. Ilustra las posibilidades de combinar la atención de personas y a la producción



CASO PRACTICO

SEGUNDA PARTE

CASO PRACTICO

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, gracias a el avance de los procesos administrativos y en los conceptos de administración de personal y otros factores relacionados con recursos humanos, es mas fácil poder solucionar los conflictos y aportar nuevas ideas en muchas áreas de oportunidad dentro de las empresas, este es el motivo del caso presentado a continuación, el cual engloba un elevado porcentaje de problemas o áreas de oportunidad, que tienen que ver con esta materia, (recursos humanos). Se plantea la situación actual de la empresa y la planeación de lo que seria, si se tuviese un mayor conocimiento de los conceptos en administración y una adecuación de sus procedimientos actuales hacia estos lineamientos.

HISTORIA.

El GRUPO INDUSTRIAL ROD-FER es un conjunto de empresas que comenzó a funcionar en el año 1980, con la creación de HIELTOS RODRIGUEZ, en el cual contaba con poco personal y unas instalaciones pequeñas, su giro comercial era la venta de hielo en bolsa purificado, en ese entonces los procedimientos de control para las actividades de la empresa eran manuales, se manejaban equipos como calculadoras, sumadoras y maquinas de escribir, pero todavía no se pensaba en adquirir equipo mas sofisticado en el manejo de sus procesos, como por ejemplo: computadoras.

Al transcurso del tiempo, HIELITOS RODRÍGUEZ fue creciendo, adquiriendo mas personal así como equipo de reparto y de comunicaciones, como es bien sabido se comenzaba a propágar el influjo de las computadoras en los negocios pequeños o Microempresas, así que influenciados por esta corriente se adquirió una pequeña computadora para el área contable, la cual fue pionera en esta etapa de modernización de los procesos con ayuda de las computadoras dentro de la empresa.

Como el negocio necesitaba soporte, se contrato a una bufete que instalara el hardware y manejara el software mas apropiado para los requerimientos de esta empresa, además posteriormente se añadió otra empresa en sociedad con HIELITOS RODRÍGUEZ con lo cual se formaba el GRUPO INDUSTRIAL ROD-FER.

Así mismo se adquirió mas equipo de computo (computadoras, impresoras, reguladores, etc.) y posteriormente viendo las dimensiones y necesidades del grupo, se necesito que los ingenieros encargados del desarrollo de los sistemas, dejaran de ser parte del bufete y se integraran al equipo administrativo del personal de la empresa.

Fue así de esta forma como nació el departamento de sistemas, el cual en un comienzo, estuvo integrado por 2 ingenieros los cuales se daban a la tarea de: analizar los procesos, definir procedimientos adecuados para los mismos y los llevaban a cabo en lenguajes de programación.

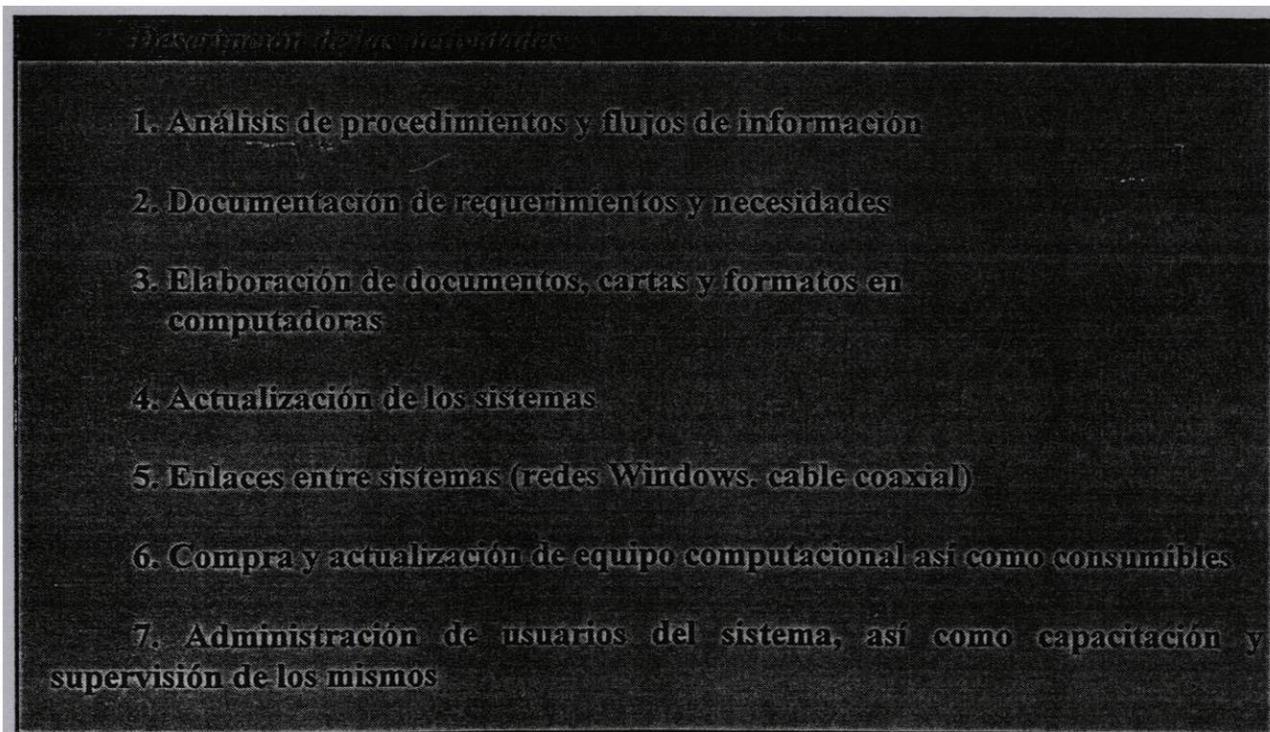
*** Exceso de trabajo ***

Estas personas integrantes de dicho departamento, no alcanzaban a vislumbrar todos los objetivos de la gerencia, y peor aun, esta nunca pudo hacerles ver cuales eran los requerimientos en sistemas de todo el grupo industrial, dicho lo anterior, mencionaremos que por el hecho de ser **poco el personal asignado a esta área "sistemas"**, no se podía documentar o simplemente no se documentaba en la medida que se necesitaba hacerlo,

los cambios, actualizaciones e implementaciones que se hacían a los sistemas quedaban en el aire, tal vez pensando en documentarlos cuando hubiera tiempo, el cual nunca jamás lo hubo.

Posteriormente las expectativas de crecimiento en el departamento de sistemas, no cumplían con los requerimientos y objetivos de uno de sus integrantes por lo cual renunció a su puesto, dejando el departamento con solo una persona, el cual se encargaba de las siguientes actividades:

Actividades realizadas por el encargado de sistemas



Descripción de las actividades

1. Análisis de procedimientos y flujos de información
2. Documentación de requerimientos y necesidades
3. Elaboración de documentos, cartas y formatos en computadoras
4. Actualización de los sistemas
5. Enlaces entre sistemas (redes Windows, cable coaxial)
6. Compra y actualización de equipo computacional así como consumibles
7. Administración de usuarios del sistema, así como capacitación y supervisión de los mismos

Como se puede apreciar en la tabla presentada, el sujeto en cuestión tenía asignadas demasiadas tareas, por lo cual se vio en la tarea de:

1. solicitar un aumento de sueldo equivalente a sus responsabilidades
2. solicitar la colaboración de otro ingeniero para el desarrollo de sistemas.

Lo cual como era de esperarse, le fue concedido, aunque no como el esperara, ya que respecto al sueldo, el aumento en dinero no correspondió proporcionalmente al aumento en responsabilidades.

***** Pocos incentivos (salario bajo) *****

Aunado a esta situación, la persona recién contratada no era de tiempo completo dentro de la empresa, sino que mas bien era de ½ tiempo y trabajaba solo en días terciados; es decir, Lunes, Miércoles y Viernes por lo cual y viendo la magnitud del crecimiento del grupo hubo la necesidad de solicitar la contratación de otra persona lo cual inexplicablemente fue negado.

Otra situación respecto a esta persona era que fungía como asesor externo y venia a la empresa solo los días mencionados además en horario del turno de tarde, por este motivo se trataba de aprovechar todo el tiempo que estuviera dentro de la empresa, lo cual incurría en un desgaste exagerado de la capacidad física y el rendimiento del encargado de sistemas.

ejemplo ilustrativo:

El asesor llegaba a las 16:30 hrs., y venia con animo de resolver todos los pendientes que hubiera en el departamento, el encargado de sistemas tenia dentro de la empresa de las 8:30 a.m. hasta esa hora, había estado completamente solo resolviendo los pendientes y atendiendo a sus diversas actividades, por lo cual ya no tenia humor de seguir hasta mas tarde de las 18:30 hrs., y obligarlo a que se quedara mas tiempo y sin aumento de sueldo era realmente fatigante y hasta cierto punto poco motivante. Normalmente en este tiempo el encargado de sistemas trabajaba de 8:30 a.m. hasta las 9:00 p.m. además necesitaba 3 hrs. de camino de ida y vuelta de su casa al Centro de Trabajo.

***** falta de incentivos y exceso de trabajo *****

En este punto vemos claramente que no se tenía una visión precisa de lo que era o debería de ser el departamento de sistemas, tomando en cuenta que ahora estamos hablando de que al grupo en ese entonces formado por 2 empresas, se le agregaron 2 mas, y en total sumaban ahora cuatro, lo cual era un gran consorcio industrial que requería de sistemas mas automatizados para cada uno de sus departamentos.

***** Crecimiento del Grupo, sin crecimiento de el depto. de sistemas *****

Con referente a la ubicación de el departamento de sistemas, esta nunca estuvo bien definida, ya que anduvo trasladándose de un lugar a otro los primeros años de su inicio, por ultimo fue a establecerse en unas oficinas situadas en el segundo piso del edificio administrativo de la empresa, compartiendo estas oficinas con el departamento de ventas.

Transcurrió el tiempo y aumento la demanda de sistemas, formatos, cartas, nuevos paquetes, equipo, etc., es decir se vino un proceso de modernización y aun estamos hablando de solo 2 personas en el departamento de sistemas, aunado a esto los aumentos de sueldo fueron cada vez mas lejanos, mientras que las responsabilidades y las salidas tarde fueron en aumento, las motivaciones para este personal fueron escasas, además de no tener bien definidos los canales de comunicación entre el departamento y la gerencia.

DESARROLLO.

El dia 10 Marzo de 1997 entro un servidor a la empresa y se sumo al personal de sistemas de la misma, con lo cual este departamento fue cambiando o subsanando sus necesidades.

Dentro de la empresa el primer problema con el que me tope era la falta de documentación en los sistemas, ya fuera por falta de tiempo o de personal que se dedicara a elaborar dicho trabajo, o debido a cualquier otro factor, el caso es que no existía esta.

Así que mi tarea principal fue elaborar manuales, mismos que fui haciendo conforme analice el funcionamiento de los sistemas, además de alternar estas actividades con las de cotización, compras de equipo, y otras que fueron delegadas y supervisadas por mi jefe. Cabe mencionar que no se me explico a ciencia cierta cuales serian mis funciones dentro de la organización, además en este tiempo se introdujo una red novel para enlazar a todas las empresas del grupo, eliminándose las redes Windows que había entre varios procesos y con esto la redundancia de información.

Por lo tanto nos trajo consigo un nuevo y serio problema.

¿Ahora quien iba a administrar la red..?, en un comienzo y por lógica se penso en que el jefe de sistemas era la persona adecuada para esto, y por lo mismo ahora tenia las funciones de:

- 1. Administrar la red**
- 2. Dar mantenimiento a usuarios**
- 3. Analizar y definir procesos, así como llevarlos a cabo en un lenguaje de programación.**
- 4. Programar los respaldos y un sin fin de actividades mas.**

El problema en si fue que no se hizo una definición clara, precisa y documentada de las obligaciones, responsabilidades y restricciones de cada puesto, por tal motivo en ocasiones se encontraba alguno de nosotros haciendo las funciones que debieran corresponder al otro.

Ahora se tenia la siguiente carga de trabajo y responsabilidad:

Administración, monitoreo de señalización y trafico en la red, mantenimiento de 1 servidor, 21 estaciones de trabajo, 30 usuarios, 4 empresas, las cuales tenían sistemas de : Nominas, Producción, Inventarios, Contabilidad, Ventas y además Software adicional, así como la edición de cartas, formatos, etc.

Se penso en un aumento de sueldo para los integrantes del departamento, además de contratar a nuevo personal y definir las actividades de cada uno de los elementos, claro esta siempre coordinados por el jefe de sistemas.

Al presentar esta información a la gerencia se obtuvo lo siguiente:

Con lo que respecta al aumento de sueldo para el Jefe de sistemas, lamentablemente fue negado y peor aun cuestionado por el director de la empresa, el cual sin ver la magnitud de lo que era el departamento de sistemas, (o lo que debería ser) orillo a esta persona a renunciar, creándole un ambiente de trabajo poco agradable, a cumplir con horarios de trabajo mas largos, a definir un plan de trabajo y a la vez terminar todos los pendientes que hubiera y por si fuera poco a registrar y terminar los pendientes que se fueran añadiendo a la lista, estos y otros motivos fueron los que llevaron a dicha persona a tomar su decisión final..... **su renuncia** , lo cual traducido a la cruda realidad de hoy, se transforma en el grave problema que tenemos, una sucesión de un puesto critico en tan solo unos días, en los cuales **no hubo una buena capacitación** ni una buena entrega de todo lo referente al departamento, además de que la nueva persona ocupante del puesto **no pudo tener una inducción** en lo que era este y por si fuera poco entro a la empresa aun sin saber a que venia realmente.

Lo anterior puede ser atribuible a que la empresa no contó con un análisis de puestos para la nueva persona a contratar, además el reclutamiento, selección y contratación de esta, fue hecho en el tiempo récord de 1 semana.

***** Malos líderes , jornadas de trabajo excesivas *****
***** Falta de información en la toma de decisiones *****
***** (Decisiones mal tomadas) *****

El ejemplo anterior ilustra uno de los problemas mencionados, **la renuncia de un empleado clave, en muy poco tiempo**, otro de los problemas en si era como se menciona anteriormente la falta de manuales para poder entender el funcionamiento de los sistemas, peor aun no se podía entender ha ciencia cierta los procesos administrativos de la

empresa, ya que ni las personas que los ejecutaban los conocían, pues realmente ellos sustituyeron a algún personaje que se fue de la empresa (**Demasiada rotación de personal**) o salió despedido pero esto se hizo en un tiempo relativamente corto y por tal motivo **no se pudo capacitar en su puesto a los nuevos integrantes**, así es que lo que sabían era mas bien por haberlo aprendido en la practica y **los procedimientos eran a juicio de quien lo ejecutara**, por lo cual algunos procedimientos no estaban siendo del todo bien ejecutados.

***** Nula capacitación *****

***** Falta de Manuales de Políticas y Procedimientos *****

La situación se tornaba insostenible un tanto porque los pendientes avanzaban y los trabajos terminados eran pocos, debido a que se documentaba, analizaba y solucionaban las situaciones que tenían errores.

Poniendo un ejemplo, en un día de trabajo se solucionaban problemas de Contabilidad, Nominas y Ventas de una Empresa quedando sin solucionar otros tantos problemas de las diferentes áreas en las demás empresas. así que el ambiente de trabajo era abrumador y tensionante, agregando a esto la **actitud prepotente de algunos jefes de departamento** los cuales no tenían realmente buenas cualidades de líderes con lo cual en lugar de mejorar en sus áreas las empeoraban y esto era también un motivo grande de la rotación de personal.

***** malos líderes, cargas de trabajo mal equilibradas *****

Además se observo que cuando la Gerencia pedía implementar un cambio en los sistemas y nosotros íbamos para analizar la situación y documentar los requerimientos, salían nuevas requisiciones que no tenían contempladas y lo peor era que las ya vistas no las tenían bien definidas, además de que no se nos permitía trabajar sobre un proyecto, ya que al poco tiempo salía otro nuevo y el anterior se abandonaba. sin concluirlo

***** Falta de planeación *****

***** Falta de cumplimiento de Objetivos *****

Otro de los problemas era que al momento de entregarnos un plan de trabajo querían se fijaran los tiempos de ejecución en ese instante, por lo cual nosotros alegábamos que la mejor forma de trabajar era primero realizar un análisis y después en junta previa detallar cada una de las actividades y fijar los calendarios con sus tiempos y responsables.

***** falta de análisis *****

Cada vez que solicitábamos una junta para poder discutir este plan de trabajo se nos posponía para después, esto generaba una idea de desinterés hacia nosotros, sin embargo al poco tiempo nos pedían resultados, siendo que la dirección no atendía a nuestras necesidades de personal y demás requerimientos.

Aunado a esta situación no se delegaba autoridad por parte de la Gerencia hacia algún empleado de confianza el cual fuera un intermediario entre el departamento y esta, para de esta forma poder entablar un puente de comunicación el cual no existía, debido a que ellos se mantenían ocupados en juntas y otras situaciones y no nos podían atender como se menciono anteriormente.

***** falta de canales de comunicación *****

De esta forma cuando se avanzaba en un trabajo y se quería comparar criterios, pedíamos a la gerencia un poco de su tiempo para realizar una breve junta y por lo regular este era negado, y además se nos decía que fuéramos con el usuario para validar los requerimientos, al comparar estos con los de la gerencia no había congruencia en ellos, además de que los cambios por parte de la gerencia, algunas veces no eran operativos y se tenia que dar marcha atrás a un proyecto ya comenzado.

Otro punto importante es respecto al horario de trabajo para nuestro departamento el cual se extendió y las obligaciones fueron multiplicándose cada día mas, debido a la renuncia del Jefe anterior y a que el Grupo Industrial iba creciendo y quería poco a poco ir atando cabos sueltos en las deficiencias de sus procedimientos, así que se nos

encomendó que analizáramos los procesos en toda su función, esto debido a considerarnos gente capacitada y que teníamos una visión por encima de todos los departamentos, es decir un jefe de ventas es todo un conocedor para las ventas, pero no sabe como aplican las ventas a la contabilidad, en cambio nosotros sabemos menos de ventas, pero entendemos las relaciones entre los diferentes departamentos y sus procesos dentro de la empresa.

Esto es realmente interesante y hasta cierto punto gratificante, por el hecho de creernos tan capaces , mas lo que pasaba en realidad es que los sistemas no podían considerarse como maduros, ya que normalmente tenían fallas y los usuarios no estaban capacitados ni en un 70 % para poder operarlos, agregando a esto la falta de manuales de políticas y procedimientos, así como la falta de manuales de usuarios y la ya mencionada nula capacitación del personal.

Otro de los requerimientos era que se necesitaba efectuar labores de mantenimiento en los equipos y elaborar planes para efectuar dichas actividades, así como elaborar e implementar planes de contingencias y respaldos seguros, como podemos ver lo anterior no lo pueden hacer solo 3 personas, y menos si 2 de ellas están de planta en la empresa y la otra solo viene en días terciados y en medio turno.

***** Demasiada carga de trabajo *****

Llegamos a tener demasiada carga de trabajo y presión sobre nosotros, lo que nos hizo caer cama el mismo día mi jefe y ami, con lo cual el departamento de sistemas se quedo solo en un día de trabajo, perjudicando al buen funcionamiento de algunas áreas de la empresa, razón que al parecer , abrió un poco mas los ojos de la gerencia y se fijo en nosotros el departamento de sistemas.

***** Falta de planeación por parte de la gerencia *****

El problema mas grande en nuestro departamento, era que se anotaban las nuevas requisiciones, reportes de los usuarios, así como las implementaciones y planes en una libreta y aveces en papeles sueltos los cuales después andaban regados y no se sabia en donde quedaban, y esto nos generaba problemas.

***** Falta de organización interna *****

Por ultimo quisiera transcribir en este documento, el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación por el cual ingrese a la empresa, el que es sabido se usa para contratar a diferente personal de la misma, y pienso es poco usual en una empresa de esta naturaleza.

Narración de los procesos de: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

Reclutamiento.

Este se dio en la FIME, y fue gracias a una platica entre mis compañeros y yo (que en esos momentos me encontraba buscando trabajo en Monterrey y acudiendo a citas y entrevistas), en donde me entere que en mi pueblo, en mi propio pueblo y realmente cerca de mi casa se estaba solicitando una persona para el puesto de auxiliar de sistemas en una empresa de prestigio nacional., fue así como mi compañero me comento lo que se requería en el puesto y a grandes rasgos me dio los datos necesarios para acudir y hacer una cita en esta empresa.

Nota: cabe mencionar que esta persona se entero de la vacante en forma indirecta por su jefe de departamento en ese entonces el Ing. Miguel A. Trejo.

***** Falta de anuncios en el periódico y medios de comunicación ***
*** Falto reclutar gente en la misma ciudad *****

Continuando con el Reclutamiento y pasando a la Selección.

En cuanto vencí mis temores “porque los tuve” y me di cuenta de lo valioso que somos o podemos ser cuando nos proponemos algo, me di a la tarea de hablar por teléfono y concertar una cita, diciendo que iba de parte de el Ing. Miguel A. Trejo el cual me recomendaba, fue así como el día 3 marzo de 1997 acudí personalmente a las instalaciones de dicha empresa y me entreviste con la Sra. Elizabeth Rodríguez la cual fungía como Gerente Administrativo (**aunque realmente no esta bien definido el puesto**), ella me entrevisto acerca de mis conocimientos en cuanto a equipo de computo, programas, paquetes y todo lo que penso se necesitaba para encajar adecuadamente en el puesto, además de evaluarme en base a su criterio, según pude apreciar .

En esta entrevista el proceso no fue realmente como debió haber sido, ya que se cumplió solo con aproximadamente el 50 % de los requerimientos básicos necesarios para una buena entrevista, debido a que la persona que me entrevisto no estaba enterado de los requerimientos del puesto y no se tenia un perfil definido para el nuevo requerimiento.

***** Falta de análisis y definición de puestos *****
***** Personal no calificado para las entrevistas *****

LA ENTREVISTA FINAL.

Tal vez no se cumplió con los requisitos necesarios para la entrevista, pero, acertadamente no se tomo la mala decisión de escritorio de contratarme inmediatamente, “¡bien por esto!”, sino que se me mando con el encargado y Jefe de Sistemas que se encontraba en otra empresa del corporativo, así es que llegue a la entrevista y en esta se presento conmigo, un Ingeniero. por cierto colega de FIME el Ing. Julio Carrillo Wong, el cual realmente conocía lo que se necesitaba para el puesto y me lo hizo saber, no sin antes mencionarme una breve pero necesaria historia de la empresa, así como de la evolución

de el departamento hasta la fecha actual, cabe mencionar que a pesar de saber los requerimientos del puesto, estos no se encontraban documentados por esta persona.

***** Faltaba documentación de requerimientos *****

CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

Bien, una vez dado lo anterior pasamos a los requerimientos del puesto, escolaridad, perfil ,conocimientos, inquietudes, habilidades así como expectativas en la vida y... sueldo (*cabe mencionar en este punto que quien fijaba el sueldo a percibir era el director de la empresa y que este no era tomado de una valuación de puestos, sino que se entrevistaba a varia gente y se sacaba un estimado de lo que querían ganar cada uno, posteriormente en base a esto se regateaba el sueldo hasta llegar a algo aceptable para la empresa*), este ultimo sin tener demasiada importancia para mi en ese entonces; hablamos de los requerimientos del departamento, de las necesidades básicas y de los proyectos lo cual me pareció sumamente interesante por haber muchas o tal vez demasiadas cosas inconclusas y se me brindaba la oportunidad de concluir las. la entrevista se prolongo un tiempo, entre llamadas de los usuarios y soluciones rápidas hechas por el ingeniero. el cual realmente estaba ahogado en pendientes, y se termino con un gran saludo y la esperanza de mi parte de llegar a pertenecer al personal de este importante grupo industrial.

***** Exceso de trabajo *****

La Decisión Final y El Contrato

Pasaron aproximadamente 2 días sin tener noticias de la empresa por lo que me decidí a hablar y me contesto Julio, diciéndome que lo estaban analizando y estaban entrevistando mas candidatos al puesto, pero que yo era un buen prospecto a quedarme con la titularidad de este lo que me alegro mas y me tranquilizo un poco, incluso pospuse algunas ofertas que me hicieron en otras empresas hasta que me definieran claramente mi situación en esta.

Siguió pasando el tiempo (2 días) y mis llamadas telefónicas eran mas insistentes, tal vez exagere un poco lo reconozco, pero realmente yo sabia que podía con el puesto y ahora se me viene a la mente una frase que menciona “quien de ustedes puede llegar a una empresa y decir realmente: ya no busquen mas candidatos, yo soy lo que esta empresa necesita para cubrir esa vacante”, pues realmente así me sentía yo, el Ing. Julio me decía que solo estaba esperando tener una junta con el director para proponerme como candidato al puesto y que dicha junta seria en unos días, pero al parecer esta junta nunca se iba a dar, por lo que Julio termino diciéndome que el director no se prestaba para realizar dicha junta, ni le daba la autoridad para decidir además no se estaba entrevistando a mas candidatos, así que el ya no podía esperar, debido al hecho de tener demasiado trabajo y realmente necesitarme, de esta manera fueron varios factores los que se conjugaron para mi entrada en la empresa, pues yo no tenia trabajo y Julio carecía de ayudante o colaborador, entonces en una de las llamadas telefónicas mías me dijo que me fuera al siguiente día a trabajar y que ya estaba considerado como integrante de la empresa.

***** En los tramites finales, faltaba comunicación y quien decidiera *****

***** Se tomaron decisiones que no correspondían al depto. *****

Al otro día ingrese por primera vez a la empresa, aunque no firme un contrato ni algún otra papelería, se me presento a todo el personal administrativo de la empresa por parte de mi jefe como miembro del grupo de sistemas lo cual me lleno de orgullo y a la fecha todavía siento lo mismo, el tiempo transcurrió y como a la semana firme una hoja en blanco (clásico en algunas empresas) lo cual simbolizaba mi contrato de trabajo y apartir de la segunda semana comenze a cobrar ganando un salario realmente bajo por una mala valuación de puestos según mi apreciación.

Es así como a grandes rasgos he definido Los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de esta empresa, al menos en mi caso, pero es sabido que el personal de ingreso en esta empresa pasa por el mismo proceso o al menos por algunos de estos cuando es muy urgente la contratación.

DATOS PERSONALES DEL PERSONAL INVOLUCRADO

<i>NOMBRE</i>	<i>JULIO CARRILLO WONG</i>
PUESTO	ENCARGADO DE SISTEMAS
TIEMPO LABORANDO	4 AÑOS
ESTUDIOS	ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
ESTADO CIVIL	SOLTERO
EDAD	28 AÑOS

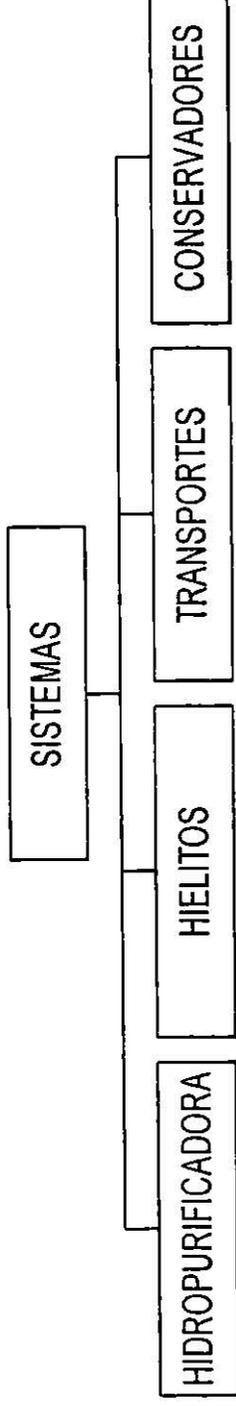
<i>NOMBRE</i>	<i>MIGUEL ÁNGEL TREJO</i>
PUESTO	ASESOR DE SISTEMAS
TIEMPO LABORANDO	2 AÑOS
ESTUDIOS	ING. ELECTRÓNICA Y COMUNICACIONES , MAESTRÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
ESTADO CIVIL	CASADO
EDAD	39 AÑOS
NUMERO DE HIJOS	2

<i>NOMBRE</i>	<i>MANUEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ</i>
PUESTO	DIRECTOR GENERAL
TIEMPO LABORANDO	18 AÑOS
ESTUDIOS	CONTADOR PUBLICO
ESTADO CIVIL	CASADO
EDAD	39 AÑOS
NUMERO DE HIJOS	4

<i>NOMBRE</i>	<i>ELIZABETH RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ</i>
PUESTO	GERENTE ADMINISTRATIVO
TIEMPO LABORANDO	6 AÑOS
ESTUDIOS	CONTADOR PUBLICO
ESTADO CIVIL	CASADA
EDAD	32 AÑOS

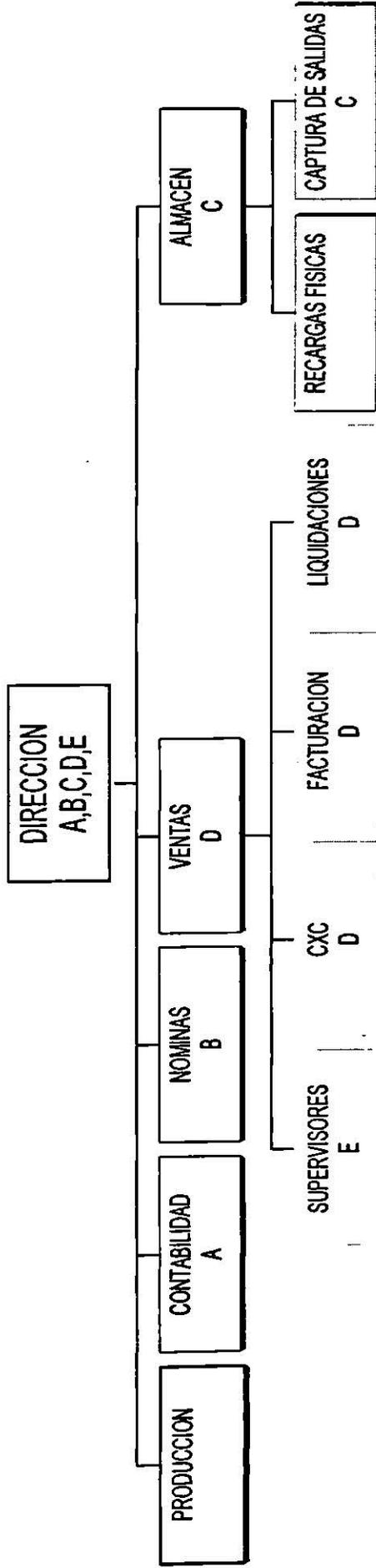
<i>NOMBRE</i>	<i>JOSÉ JUAN RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ</i>
PUESTO	GERENTE DE LA HIDROPURIFICADORA
TIEMPO LABORANDO	6 AÑOS
ESTUDIOS	LIC. EN ADMÓN. DE EMPRESAS
ESTADO CIVIL	CASADO
EDAD	30 AÑOS
NUMERO DE HIJOS	2

FORMA ACTUAL DE OPERAR CON EL DEPTO. DE SISTEMAS



Por lo cual es demasiada carga de trabajo para el personal de este departamento

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE LA HIDROPURIFICADORA RODRIGUEZ



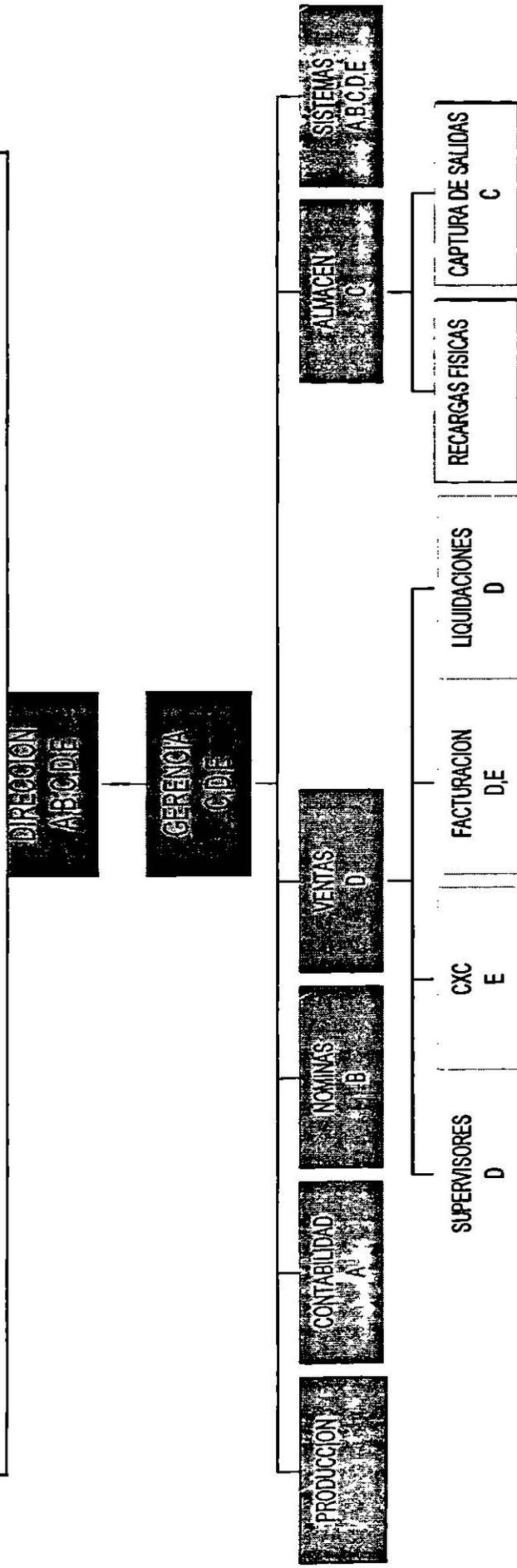
USUARIOS:

1. LIC. JOSE JUAN RODRIGUEZ F.
2. C.P. SANTA ALICIA PEREZ
3. Sr. OMAR GUTIERREZ
4. JOSE HERNANDEZ GUERRERO
5. ROGELIO GONZALEZ
6. PORFIRIO DIAZ
7. JOSE LUIS REYNA
8. FELIPE BUJANDA
9. OSCAR MENDOZA
10. C.P. ELIZABETH RODRIGUEZ F.

11. ROCIO PEREZ
 12. MINERVA QUESADA
 13. ING. JULIO CARRILLO WONG
 14. MARIA SANLAZAR
 15. FRANCISCO SOTO
 16. DENIS GUERRERO
 17. JOSE FIGUEROA
 18. C.P. MANUEL RODRIGUEZ F.
- TOTAL USUARIOS : 18**

- ## GRUPOS DE TRABAJO:
- A... HID_CONTA
 - B... HID_NOMINA
 - C... HID_RECARGA
 - D... HID_VENTAS
 - E... HID_SUP_VENTAS

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE HIELITOS RODRIGUEZ

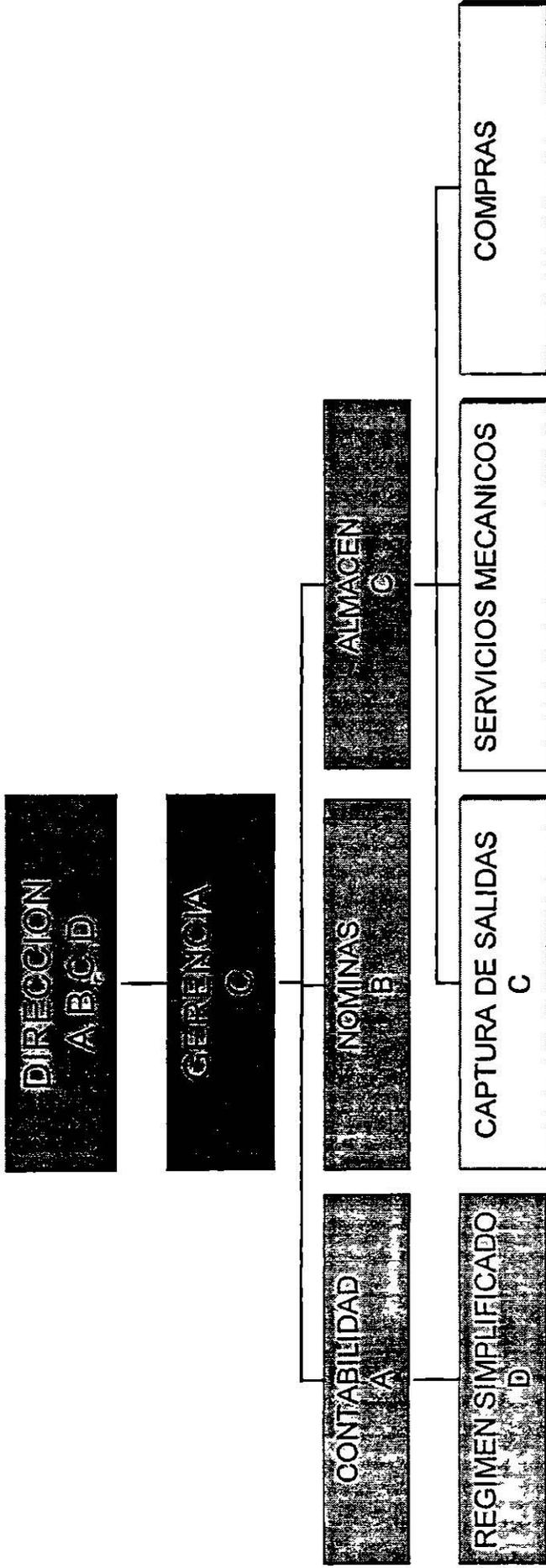


- USUARIOS:**
1. C.P. MANUEL RODRIGUEZ F.
 2. Sr. FELIPE ROSAS
 3. Sr. JORGE MERCADO
 4. CLAUDIA P. ESTRADA
 5. MAYRA GUTIERREZ
 6. OMAR LEAL CHAPA
 7. CESAR CISNEROS
 8. VERONICA GARZA
 9. SAN JUANA LOPEZ
 10. C.P. EL'ZABETH RODRIGUEZ F.

11. C.P. LUCIA MIRADO ESTRADA
 12. ING. JULIO CARRILLO WONG
 13. JUAN RODRIGUEZ ZARAZUA
 14. ING. MIGUEL A. TREJO
 15. FLOR ESTHELA LOPEZ
 16. C.P. VERONICA ROBLES
- TOTAL DE USUARIOS: 16**

- GRUPOS DE TRABAJO:**
- A... HIE_CONTA
 - B... HIE_NOMINA
 - C... HIE_ALMACEN
 - D... HIE_VENTAS
 - E... HIE_CXC

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE TRANSPORTES RODRIGUEZ



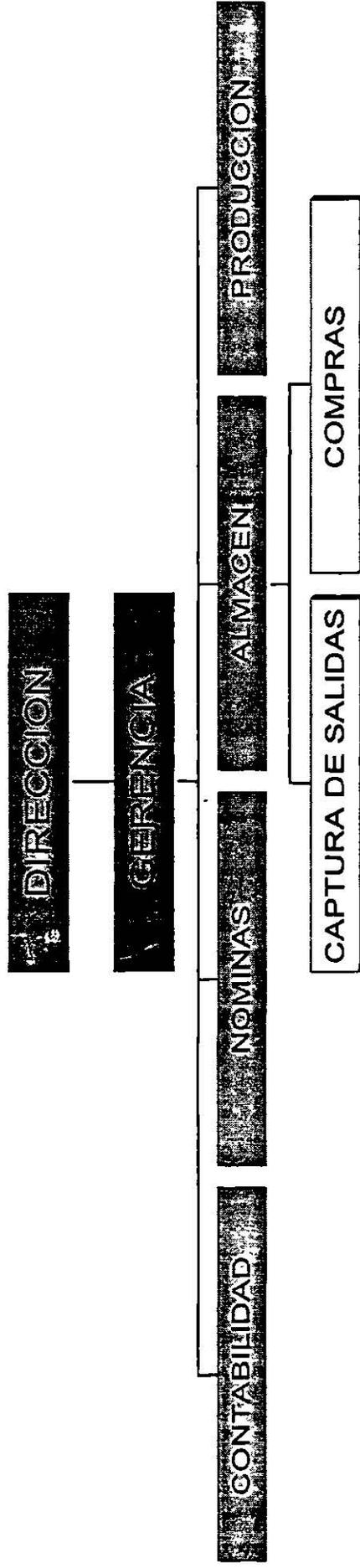
USUARIOS:

1. C.P. MANUEL RODRIGUEZ F.
2. LIC. JOSE JUAN RODRIGUEZ F.
3. C.P. ELIZABETH RODRIGUEZ F.
4. C.P. SANTA ALICIA PEREZ
5. C.P. VERONICA ROBLES
6. JORGE ARIZPE
7. MARIBEL CAMACHO
8. ING. MIGUEL A. TREJO
9. ING. JULIO CARRILLO WONG
10. JUAN RODRIGUEZ ZARAZUA

TOTAL D. USUARIOS: 10

- ## GRUPOS DE TRABAJO:
- A... TALL_CONTA
 - B... TALL_NOMINA
 - C... TALL_ALMACEN
 - D... TALL_CONTRS

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE CONSERVADORES RODRIGUEZ



USUARIOS:

1. C.P. MANUEL RODRIGUEZ F.
 2. NOE CISNEROS
 3. C.P. ELIZABETH RODRIGUEZ F.
 4. ARTEMIO LEAL
 5. C.P. VERONICA ROBLES
 6. ING. MIGUEL A. TREJO
 7. JUAN RODRIGUEZ ZARAZUA
 8. SAN JUANA LOPEZ
- TOTAL DE USUARIOS: 8**

NOTA : NO EXISTEN GRUPOS DE TRABAJO EN ESTA EMPRESA, DEBIDO A QUE NO ESTA EN RED.

ANÁLISIS.

Como es sabido el departamento de sistemas es un departamento de STAFF, el cual sirve para tener la información necesaria en el momento preciso , para **auxiliar en una buena toma de decisiones**, pero como vimos en el caso anterior, nunca hubo la visualización de estos conceptos por parte del director, el cual aun sin saber lo básico en lo referente a sistemas, pretendía **tomar decisiones que no correspondían a su puesto**, ya que le faltaba **delegar autoridad** para la toma de decisiones y descentralizar un poco estas.

Otro punto importante era que el departamento de sistemas no se daba abasto para satisfacer los requerimientos de los usuarios principalmente por falta de personal y además porque los usuarios no estaban capacitados, esto puede atribuirse a la carencia de **un buen análisis de puestos**. El cual debería existir tanto para el departamento de Sistemas como para toda la organización en general. Ya que nos encontrábamos en los puestos críticos, gente que no podía con ellos o no los desempeñaba bien, por lo que se llegaba a crear un ambiente negativo en el trabajo en donde uno hacia lo que debiera hacer el otro, el cual no lo realizaba por **no estar bien capacitado**, estos factores y además una mala valuación del puesto (poco salario) y excesiva carga de trabajo, prácticamente olvidándose del empleado eran los principales indicadores de que algo no funcionaba bien.

En lo referente a la ubicación física y condiciones del trabajo, estas no eran las adecuadas ya que el compartir 2 departamentos el mismo espacio físico, no es nada agradable tanto para uno como para el otro y menos si uno de estos departamentos tiene que hablar demasiado por teléfono y hacer entrevistas y juntas con su personal, dentro del mismo lugar de trabajo y el otro departamento necesita la concentración y silencio para realizar sus actividades diarias dentro de este.

El problema en el punto anterior era obvio ya que el Director comento una vez su interés solo por producir y vender, pero que la administración no era parte importante de su Empresa, razón por la cual no ponía un mayor cuidado con respecto a nuestro departamento.

Otro punto importante es además **la falta de canales de comunicación** hacia los altos mandos y **la carencia de supervisión**, para con sus empleados, así como la poca o nula disponibilidad de estos mandos para atender las sugerencias del personal , razones por las cuales creaban en ellos sentimientos que los hacían sentirse ajenos a todo proceso llevado a cabo en la empresa, por lo cual se tenían problemas de procedimientos principalmente en los módulos de Cobranza Y Ventas

Con lo que respecta a la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, dada la magnitud de el corporativo y lo avanzado de las funciones administrativas, así como la documentación que existe en el mercado de los procesos administrativos antes mencionados y los cursos que hay en administración de personal, no alcanzo a comprender porque aun se sigue manejando la empresa en el **ámbito familiar** en el que se maneja, es decir , pudiéndose contratar gente que se encuentre mas preparada en estos aspectos, claro esta no se duda de la capacidad que tienen las personas titulares de los puestos, pero al menos esta no es su área y por lo tanto **no la administran bien**

En lo que respecta a mi caso aun sigo laborando en la empresa, he logrado aumentos y vislumbro un futuro un poco mas prometedor, pero claro esta mi contratación fue una buen resultado, tomado de una mala decisión, y en estos casos no se puede decir que el fin justifica los medios, ya que se encuentran dentro de la empresa personal que no esta totalmente capacitado, ni se les capacita en lo que se necesita, debido tal vez a la falta de **análisis de los puestos**, y no se sabe a ciencia cierta cuales son las necesidades y

requerimientos de cada uno de estos aunque es bien sabido que existen procedimientos administrativos documentados para realizar esto. Por lo cual nos encontramos en que unos hacemos los trabajos de otros y realmente no beneficia en nada a la compañía ni al departamento de sistemas y mucho menos a nosotros los integrantes del mismo, por el hecho de no saber hasta donde se extienden nuestras responsabilidades y en donde comienzan las del usuario, y así es en general en la empresa.

Anteriormente mencionábamos la falta de manuales de los procedimientos y además la falta de documentación precisa, ni siquiera un diagrama de procesos existía dentro de la empresa, por lo cual para los usuarios era realmente imposible concebir como funcionaba en conjunto todo el proceso administrativo y como se integraba su trabajo individual, a la colectividad de el equipo y era casi imposible que ellos supieran como obtener el máximo rendimiento o cuando menos el mínimo, así como tampoco había controles o indicadores de productividad en el trabajo.

Aunado a lo anterior cada departamento hacia lo que creía debía hacer, pero no lo verificaba con el departamento anterior ni con el siguiente.

Los únicos manuales que existían, eran para los vendedores, y tenían en su contenido conceptos en los cuales se consideraba al trabajador como un instrumento mas dentro de los recursos que manejaba la empresa y que tenían un costo así como una vida útil .

No se tomaban en cuenta los valores de estas personas y casi se les obligaba a vender olvidándose de su aspecto humano, además de que los horarios de trabajo eran de 7:00 a.m. - 9:00 p.m., cuando no era temporada de verano, esto no fomentaba la vida familiar, ni tampoco existían equipos de algún deporte para representar a la empresa y fomentar el ambiente positivo de los trabajadores en el cual se sintieran como miembros

de una gran familia. otro aspecto importante era que el ascenso existía muy poco en esta empresa, por ejemplo: un ayudante no se preparaba como vendedor y un vendedor no podía aspirar a ser supervisor de ruta y dentro de el área administrativa, los reconocimientos eran escasos y los aumentos de sueldos eran algo tardados.

En lo que respecta a la falta de comunicación, esta era entre los jefes y subordinados además de la falta de supervisión en el trabajo, la nula delegación de autoridad, la fijación de horarios de trabajo demasiado largos y las responsabilidades no definidas en cuanto a cada personal con respecto a sus procesos, hacían de estos algo caótico por lo cual la empresa era una de las punteras en lo que a la rotación de personal se refiere, pero lo mas terrible era que pareciera que a la dirección de esta empresa realmente no le importara eso en lo mas mínimo, ya que no ponían atención a este respecto y además no ponían un control aquí.

Listado de problemas encontrados en el análisis

1. Ambiente negativo de trabajo
2. Falta de manuales
3. Alto índice de Rotación de personal
4. Falta de capacitación
5. Falta de organización (nivel grupo) (nivel depto. sistemas)
6. Falta de personal
7. Falta de canales de comunicación
8. Exceso de trabajo
9. Malos líderes
10. Falta de planeación
11. Sistemas informáticos inmaduros
12. Falta de incentivos al empleado
13. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación mal aplicados

14. Falta de análisis y valuación de puestos (documentar obligaciones y responsabilidades)
15. Personal no calificado en puestos altos

16. Procesos no documentados
17. Horarios de trabajo excesivos
18. Mala toma de decisiones
19. Falta de Liderazgo.
20. Mala aplicación del concepto Administración.
21. Responsabilidades centradas en el departamento de sistemas para 4 empresas.

Otro punto importante es mencionar que en los puestos administrativos, el 65 % del personal era de sexo femenino, siendo que una de las reglas de la empresa era que no se aceptaba personal femenino casado. Y que si alguna empleada se pensaba casar, tendría que salirse de la empresa.

Esta regla generaba rotación de personal

PUNTOS DE SOLUCIÓN.

Alternativa No. 1

Reestructurar todos o la mayoría de los sistemas en la empresa, en cuanto a procedimientos físicos y posteriormente sistematizados, ayudados para esto por los conceptos de administración, para eso necesitamos primero poder realizar lo siguiente:

1. Entender los procedimientos físicos
2. Documentar y elaborar diagramas de procesos
3. Identificar las actividades criticas
4. Identificar los problemas
5. Generar alternativas
6. Definir tiempos
7. Implementar soluciones
8. Graficar resultados
9. Realizar un seguimiento
10. **lo mas importante, mas personal y mejores prestaciones**

Esto se necesitara para cada uno de los procesos para de esta forma poder mejorar los sistemas, y mas aun la comprensión de los mismos por los usuarios, además se requiere citar a juntas a los encargados de los departamentos y a los usuarios del sistema, para poder obtener de ellos una perspectiva de solución de los problemas existentes.

Como podemos ver en este plan necesitamos tiempo, dinero, personal y además es bien sabido que los resultados no se van a dar en un futuro cercano.

Para esto nos podemos valer de pequeñas metas que planten resultados a corto plazo y que al juntarlos cumplan con los objetivos de la Organización.

Pasos para llegar a una buena solución:

1. lo primero es hacer una junta interna en el departamento para la cual se propone llevar ideas frescas y objetivas, se planea que la junta sea un lunes por la mañana.

2. lo segundo y viendo las necesidades y requerimientos de el departamento, se propone evaluar de una manera objetiva lo que se tiene hasta el momento. (cuantos empresas tenemos a nuestro cargo, cuantos usuarios, cuantos departamentos requerían de los sistemas, además de revisar la papelería que se tiene en el archivero y desechar lo que no sirva)

3. como tercer punto evaluar la lista de necesidades del corporativo y agruparlo por empresa

nota: Después se definirán prioridades

4. Definir como se puede resolver estos problemas y redactar en forma escrita cuales son las posibles alternativas de los mismos

5. Definir un calendario de actividades el cual contenga el nombre de los responsables de llevar a cabo dicha tarea, así como de las personas involucradas en esta.

6. Definir en que lugar o lugares se verán estos pendientes y se llevaran a cabo

7. al final de este documento englobar y justificar cada uno de los puntos que se mencionaron arriba definiendo claramente el porque de las cosas.

Con esto se cumplen los principios básicos de un buen administrador los cuales son las 6 preguntas esenciales para el entendimiento, asimilación, desarrollo y solución de problemas las cuales son:

Que. que es lo que quiero hacer

Como. como es que voy ha hacer para lograrlo

Cuando. cuando es que debo hacerlo

Donde. donde es el lugar en el cual lo debo hacer

Quien. quien es el responsable de hacerlo

Porque. porque se debe hacer de esta forma

La solución mas general para todo el grupo industrial en el cual se realizaran estas actividades es como sigue:

Ya que algo que es importante mencionar es que esta empresa no tiene un departamento de personal, y es por eso que las funciones que debería cubrir este departamento, son cubiertas por personal poco entrenado o poco familiarizado con aspectos de esta índole y que además tienen encima de si los problemas que genera su propio departamento.

Por lo que realizar estas actividades el mismo es agregarle mas problemas a los que ya tiene sobre si con lo cual no hacia bien sus trabajo, o no lo realizaba al máximo por este motivo se va a sugerir a la dirección de la empresa, la creación de dicho departamento, enfatizando los puntos a los que se pudiera dedicar dicho departamento y cuales son las desventajas que tiene actualmente la empresa por no tener este departamento aun.

***** Creación de el Departamento de Recursos Humanos *****

Efectuar mejoras en procedimientos (Depto. Recursos)**pasos:**

1. Observando lo que se hace en el puesto
2. Citando a junta al encargado de el departamento o jefe inmediato y platicando sobre las necesidades principales y lo que esperase de sus subordinados
3. Evaluar los recursos con los que cuenta la empresa y el departamento
4. Efectuar un análisis del puesto y no de la persona encargada de el mismo
5. Posteriormente capacitar a esta persona en su puesto o reubicarla a otro si así fuese su deseo, o si su perfil sobrepasase los requerimientos del mismo; al mismo tiempo se explicara a cada individuo cuales son los requisitos del puesto y sus obligaciones además se le entregara un manual que contendrá esta documentación.
6. Se llevara a cabo una valuación de los puestos y su documentación además se determinaran los salarios en base a esta.
7. Con base en el análisis de puestos, se determinaran, en donde falta personal, para Reclutarlo, Seleccionarlo Y Contratarlo.
8. Posteriormente darle una inducción y evaluar su rendimiento.

Además de que nosotros mismos nos encargaremos de los análisis de puestos correspondientes a nuestro departamento, así como de elaborar un organigrama en el que estén presentes los puestos y niveles de cada uno de los puestos y su interrelación, para que cada vez que alguna persona se integre a nuestro departamento, se entere en cual nivel estaba situado y cual es su interrelación con los puestos, así como de sus derechos y obligaciones.

Otras Funciones del Depto de Recursos:

1. Análisis de Puestos (Toda la organización).
2. Obtener perfiles de los puestos.
3. Evaluación de los puestos.
4. Comparar con los titulares los perfiles y capacitarlos en lo que falte.
5. En base a los análisis de puestos determinar en donde falta personal.
6. Reclutarlo, Seleccionarlo y Contratarlo, Posteriormente darle una Inducción y Evaluar su Rendimiento.
7. Mejorar prestaciones (salarios).
8. Reestructurar horarios de Trabajo.
9. Identificar causas de rotación de personal y erradicarlas.
10. Análisis y Documentación de políticas y procedimientos.
11. Elaboración de Diagramas de Procesos y Flujos de Información.
12. Elaboración de Organigramas de la Organización, con las áreas de trabajo y sus puestos.
13. Determinar si es factible convertir la regla del personal femenino en una política.
14. Identificación de actividades críticas.
15. Evaluación del Inventario de Recursos Humanos de la Organización
16. Creación de un periódico mural, para exaltar a los empleados ejemplo, y motivar la participación de los demás.

Para este análisis que se menciona se dividirá a todo el Grupo Industrial Rodríguez por empresas y se crearan 3 departamentos de sistemas y dentro de cada departamento se realizaran diferentes funciones según se analizo confrontándolo con nuestros requerimientos y los de la empresa, y quedo como sigue a continuación:

Departamento de sistemas

áreas que lo integran:

Conectividad y Redes (una para todo el Grupo)

Soporte Técnico

Análisis de procedimientos

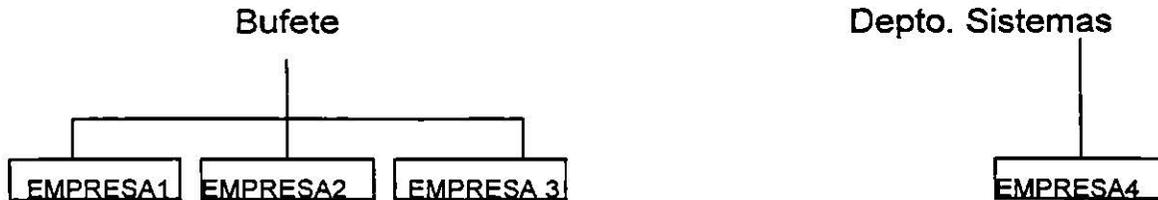
Desarrollo de software

Para lograr esto se propone lo siguiente:

1. Mas personal área de sistemas.
2. Mejorar Prestaciones (salarios).
3. Reestructurar el horario de trabajo.
4. Elaboración de perfiles de cada puesto.
5. Capacitar a usuarios del sistema.
6. Darle un mejor valor al Departamento de Sistemas
7. Planeación por cada departamento de Sistemas (individual).
8. Fijación de metas y objetivos.
9. Fomentar un canal directo de comunicación entre Sistemas Y Usuarios

Alternativa No. 2.

I. Contratación de un Bufete de sistemas para que se haga cargo de 3 empresas y dejar al departamento de Sistemas con solo una Empresa a su cargo.

**ELABORAR:**

1. Manuales de usuario.
2. Manuales de procedimientos y políticas.
3. Capacitación a usuarios.
4. Mantenimiento y actualización de equipo de computo.

NOTA: ESTAS ACTIVIDADES SE REALIZARAN POR CADA EMPRESA.

II. contratación de un bufete de Recursos que se encargue de todo lo referente al mismo.

1. Análisis de Puestos (Toda la organización).
2. Obtener perfiles de los puestos.
3. Evaluación de los puestos.
4. Comparar con los titulares los perfiles y capacitarlos en lo que falte.
5. En base a los análisis de puestos determinar en donde falta personal.
6. Reclutarlo, Seleccionarlo y Contratarlo, Posteriormente darle una Inducción y Evaluar su Rendimiento.
7. Mejorar prestaciones (salarios).
8. Reestructurar horarios de Trabajo.
9. Identificar causas de rotación de personal y erradicarlas.
10. Análisis y Documentación de políticas y procedimientos.
11. Elaboración de Diagramas de Procesos y Flujos de Información.

12. Elaboración de Organigramas de la Organización, con las áreas de trabajo y sus puestos.
13. Determinar si es factible convertir la regla del personal femenino en una política.
14. Identificación de actividades críticas.
15. Evaluación del Inventario de Recursos Humanos de la Organización
16. Creación de un periódico mural, para exaltar a los empleados ejemplo, y motivar la participación de los demás.

III. Sugerir a la empresa impartir un curso referente al concepto administración, enfocado al área administrativa.

Alternativa No. 3.

1. Proyecto Rodríguez

2. Creación de el Departamento de Recursos, o contratación de un bufete de Recursos, que se encargue de las funciones descritas anteriormente.

Conclusiones.

Por ultimo cabe mencionar que la buena administración de una empresa, no solo se refiere a la administración de los bienes y del capital, sino que también y en mayor medida se refiere a la administración y supervisión efectiva de personal, ya que sin este recurso tan importante, los otros recursos no tendrán valor, es por eso y por otras cosas que debemos tener gente capacitada y emprendedora en los puestos altos de la administración de una empresa y ver siempre la oportunidad de buscar la excelencia y capacitación de nuestro personal, ya sea mediante cursos, folletos, congresos, políticas y campañas dentro y fuera de la empresa, teniendo siempre como un frente común, la superación personal y el éxito del equipo.

PROYECTO: RODRIGUEZ**NIVELES DE ADMINISTRACION DE SISTEMAS****1. ADMINISTRACION, MANTENIMIENTO Y MONITOREO DE ACTIVIDAD EN LA RED.**

- a) EXPLOTACION DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA OPERATIVO NOVELL
- b) IMPLEMENTAR UN NIVEL MAS ALTO EN LA SEGURIDAD DE LA INF.
- c) DEFINIR GRUPOS DE USUARIOS POR DEPARTAMENTOS
- d) ASI COMO LOS PRIVILEGIOS DE CADA GRUPO
- e) ESQUEMATIZAR FISICAMENTE LA DISTRIBUCION DEL EQUIPO
- f) DOCUMENTACION DE USUARIOS DEL SISTEMA
- g) IMPLEMENTAR LA SEGURIDAD EN LOS RESPALDOS
- h) REESTABLECER UN PLAN DE RESPALDO (CINTAS)
- i) IMPLEMENTACION DE SOFTWARE PARA MONITOREO DE LA RED
- j) INVESTIGACION DE TRANSFERENCIA DE DATOS (VIA MODEM)
- k) ACTUALIZACION Y CAPACITACION EN NOVELL

2. ADMINISTRACION, MANTENIMIENTO Y SOPORTE DEL EQUIPO

- a) ESTANDARIZAR LA PLATAFORMA DEL EQUIPO (WIN 95)
- b) ACTUALIZAR Y ESTANDARIZAR EL EQUIPO A VERSIONES ACTUALES (PENTIUM)
- c) ELABORAR PROGRAMAS DE MANTTO PREVENTIVO Y NO CORRECTIVO
- d) ELABORAR HISTORIALES POR EQUIPO
- e) RELACION CON PROVEEDORES
- f) ACTUALIZACION Y MANTTO. DE CATALOGO DE PROVEEDORES
- g) SOPORTE DIRECTO A USUARIOS EN FALLAS DE EQUIPO
- h) CAPACITACION A USUARIOS EN EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO
- i) COTIZACION Y COMPRAS DE CONSUMIBLES, SEGUN REQUERIMIENTOS

3. EVALUACION DE LOS SISTEMAS Y DOCUMENTACION EXISTENTE

- a) ANALISIS DE LOS PROCESOS DE LA OPERACION DE LA EMPRESA
- b) RELACION DE LOS PROCESOS COMPUTACIONALES Y LA OP. REAL DE LA EMPRESA
- c) ANALISIS Y DEFINICION DE FLUJOS DE INFORMACION OPTIMOS EN PROCESOS.
- d) PROPUESTAS DE MEJORAS EN LOS PUNTOS DE CONFLICTO ENCONTRADOS.
- e) DEFINICION DE PROYECTOS EN COORDINACION CON EL AREA DE DESARROLLO.
- f) PRUEBA DE IMPLEMENTACIONES Y LIBERACION FINAL DEL PROYECTO
- g) AUDITORIA DE LOS MODULOS YA IMPLEMENTADOS

4. DESARROLLO Y OPTIMIZACION DE SISTEMAS

- a) ASIMILACION Y DOCUMENTACION DE LOS ESTANDARES DE DESARROLLO (FOX)
- b) CAPACITACION AL USUARIO EN LA IMPLEMENTACION DE LAS ADECUACIONES
- c) IDENTIFICACION DE PROCESOS OPTIMIZABLES
- d) MANTENIMIENTO A SISTEMAS EXISTENTES

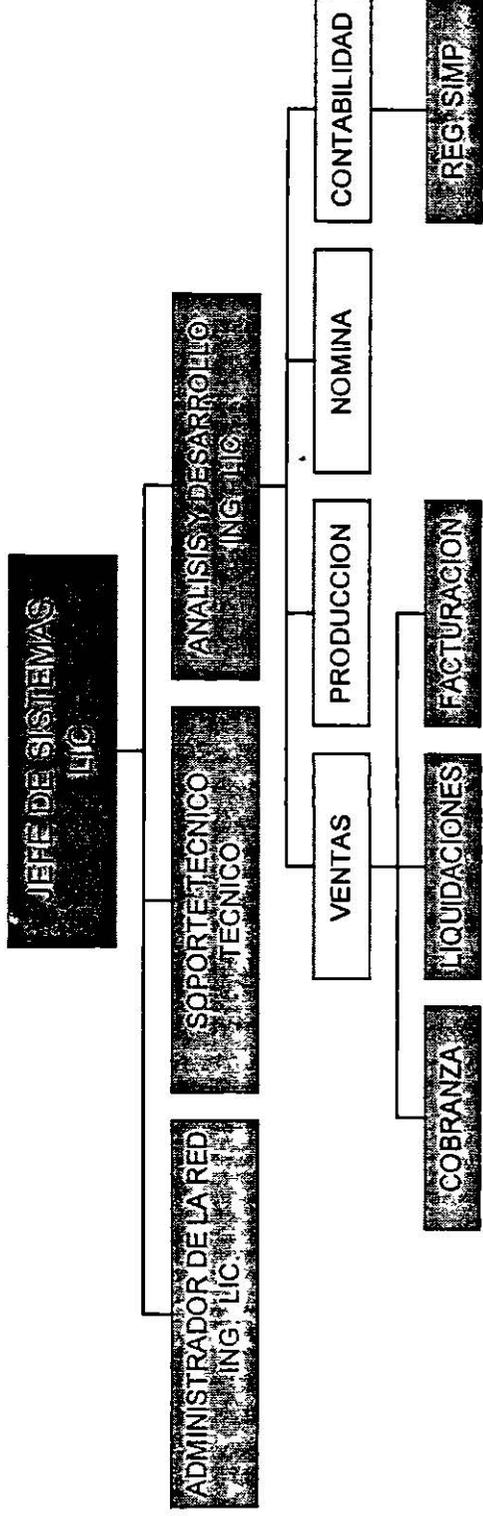
5. ADMINISTRACION DEL NIVEL OPERATIVO

- a) ELABORACION DE FORMATOS QUE REQUIERAN LOS DIFERENTES DEPTOS Y PARA CONTROL INTERNO DE EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS
- b) DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS A NIVEL USUARIO
- c) DOCUMENTACION TECNICA DE LOS PROCESOS, ASI COMO PROCESOS ESPECIALES.
- d) IDENTIFICACION DE REESTRICCIONES EN LOS SISTEMAS (PROCEDIMIENTOS)
- e) INTEGRACION DE LA INFORMACION EN LOS MANUALES
- f) CAPACITACION DE LOS USUARIOS. (CAPACITACION INTERNA O EXTERNA)
- g) PROCESAR INF. CRITICA PARA EL USUARIO
- h) INVESTIGACION DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS A NIVEL USUARIO

NOTA: EL PRESENTE PLAN CONTEMPLA EL PERSONAL DESCRITO EN EL SIGUIENTE ORGANIGRAMA.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

ORGANIZACION DE PUESTOS



El presente organigrama queda integrado con el siguiente personal:

- 1 Persona de Jefe de Sistemas
- 1 Persona de Administrados de la Red
- 2 Personas en Soporte Tecnico
- 4 Personas en Analisis Y Desarrollo

CONCLUSIONES.

Se opto por la opción No. 1, ya que nos pareció mejor descentralizar el trabajo de el departamento de sistemas y a la vez tener el personal integrante de cada departamento, dentro de la organización. Además se considero que es mas conveniente para la empresa que el departamento de recursos sea parte integral de la misma, ya que así todo el personal se podría sentir mas identificada con este, además de que su costo de operación seria menor.

La administración, como se pudo ver, puede ser aplicada a en todos los aspectos o áreas de la organización para llevarnos al cumplimiento de nuestros objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Título:	<i>Administración</i>
Autor:	Koontz / O'Donnell
Editorial:	Mc Graw-Hill

Título:	<i>Administración Contemporánea</i>
Autor:	D. R. Hampton
Editorial:	Mc Graw-Hill

Título:	<i>Administración de Recursos Humanos</i>
Autor:	Fernando Arias Galicia
Editorial:	Trillas

Título:	<i>Administración de Recursos Humanos</i>
Autor:	O. Jeff Harris, Jr.
Editorial:	Limusa

Título:	<i>Administración de Recursos Humanos</i>
Autor:	George W. Bohlander
Editorial:	Iberoamérica

Título:	<i>Apuntes de Administración y Supervisión Efectiva de Personal</i>
Autor:	Ing. Leopoldo Flores Yañez
Editorial:	F.I.M.E.

