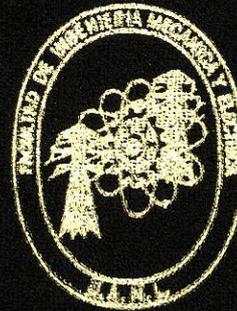
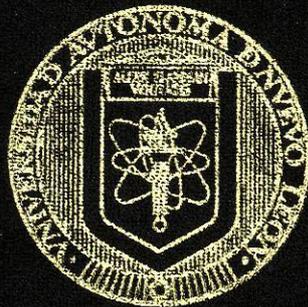


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

MARIA DE JESUS SANTOS TERREROS

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1997

T

HF5549

S35

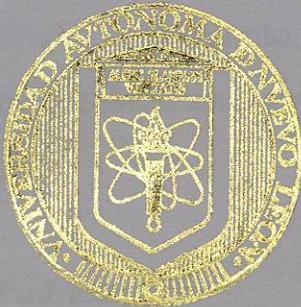
1997

c.1



1080096897

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

MARIA DE JESUS SANTOS TERREROS

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1997



T
HF5549
S 35
1997



AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por todo el amor que me brinda a través de las personas, por no dejarme un sólo momento, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, por haberme dado una familia y por haber conocido a Arturo.

A mis Padres:

Por haberme dado la vida, por haberme inculcado el amor a Dios, por darme apoyo en todos los momentos de mi vida, por todos sus sabios consejos, por darme la posibilidad de tener una profesión y poder llegar hasta estos momentos.

A mis Hermanos:

Por no ser sólo eso, sino también unos verdaderos amigos, ya que sin ellos todos los momentos de felicidad y de tristeza no hubieran sido iguales.

A mi novio Arturo:

Por su amor, comprensión y ese apoyo que me ha brindado desde el primer día; por darme tranquilidad en mis momentos de histeria, por estar conmigo en todos los momentos importantes de mi vida, y por haberme hecho sentir una persona diferente.

A mis Amigos y Compañeros:

Eduardo, Idoliza, Héctor, Norma, Carlos, Iván y Armando por permitirme estar con ellos en los equipos de clases, por brindarme su amistad incondicional y por ayudarme tanto en la escuela como en mi persona.

A mi amigo Eduardo:

Porque gracias a su ayuda pude terminar mi carrera, pues fue una de las personas que me motivó en todos los momentos para que no dejara la escuela, además por su gran amistad que me ha dado desde los inicios de mi carrera.

Al Ingeniero Leopoldo Flores:

Por la asesoría que me brindó para que pudiera sacar un buen trabajo, por la paciencia que me mostró en todo momento; y por ser uno de los profesores que motivan a los alumnos a ser buenos estudiantes. Gracias por Todo!.

Al Ingeniero Arturo del Angel:

Por aguantarme durante los cuatro semestres que me impartió clases, por sus buenos consejos, tanto en el ámbito profesional como en el personal, y por ser no sólo un profesor más, sino también un buen amigo.

A todos los Catedráticos:

Porque gracias a sus conocimientos, experiencias y consejos, pudimos adquirir la información necesaria para poder ser buenos Ingenieros.

INDICE

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

PRIMERA PARTE

II.- Antecedentes	1
III.- La Administración	4
IV.- Administración: Ciencia y Arte	13
V.- Características de la Administración	17
VI.- Proceso Administrativo	20
VII.- Liderazgo Situacional	30
VIII.- Comunicación	44
IX.- Selección de Personal	58

SEGUNDA PARTE

X.- Caso Práctico	1
-------------------------	---

BIBLIOGRAFIA



INTRODUCCION

INTRODUCCION

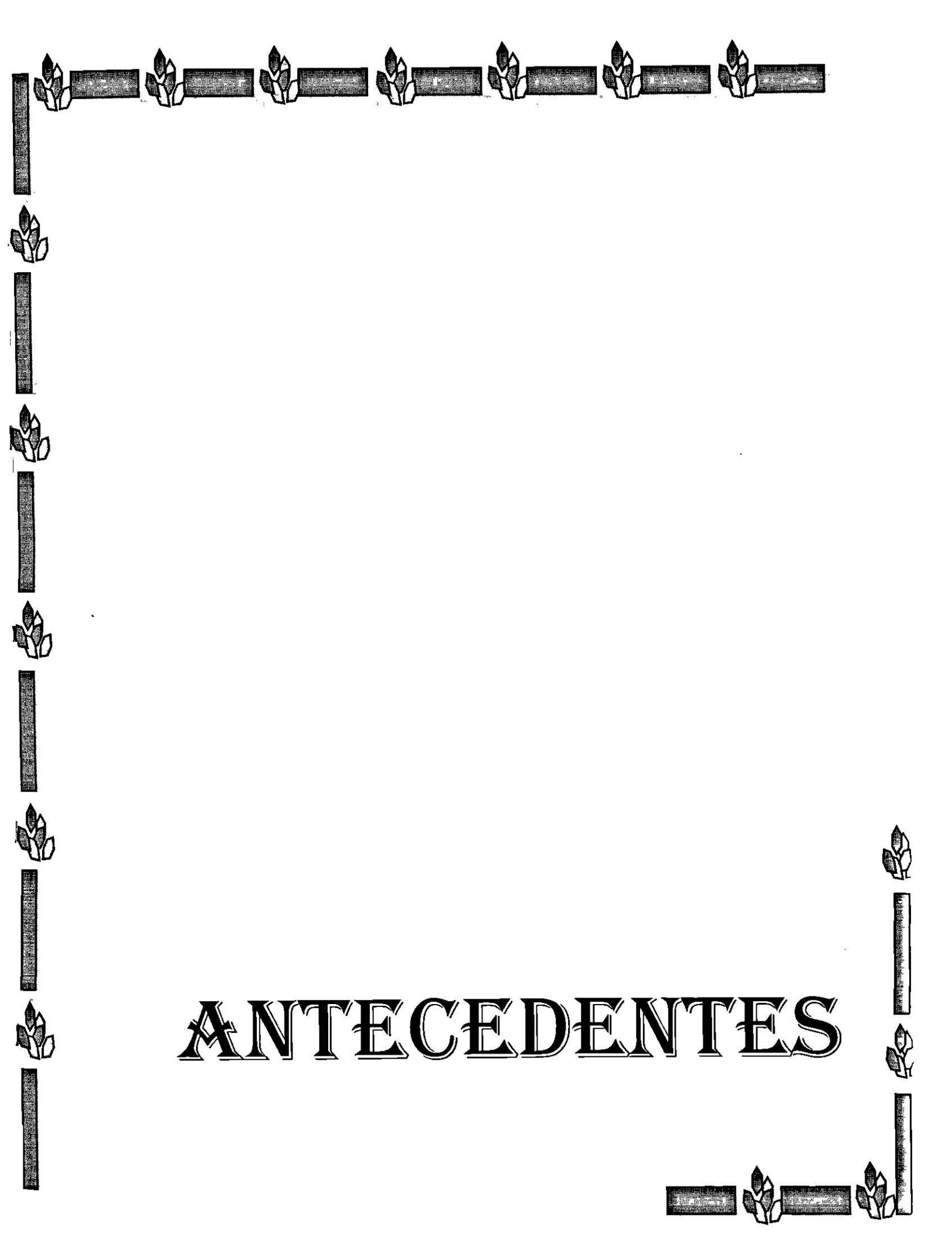
Todos conocemos la importancia que tiene la administración en cualquier organización, pues dependiendo de su aplicación, son los resultados que se van a obtener.

Ahora bien, la administración no solo es aplicable a una organización o institución, sino también al ámbito personal, familiar, escolar, etc., y aunque en ocasiones no estamos conscientes de ello, la administración es parte de las actividades de los seres humanos y a ella le debemos nuestros éxitos o fracasos.

· Por lo que, desde mi punto de vista, el proceso administrativo consiste en llevar un estudio y control eficiente de todos los recursos de una organización o grupo, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos de éstos y de los mismos miembros, por lo cual es importante que se adopte un buen estilo de liderazgo dependiendo del ambiente con que se cuente y no olvidar mantener una buena comunicación en todos los niveles de la organización o del grupo, ya que ésta permite establecer un vínculo estrecho entre dichos niveles y logra que los miembros operacionales vean los objetivos organizacionales como sus objetivos dentro de la empresa.

PRIMERA

PARTE



ANTECEDENTES

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Desde que las personas empezaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales

Muchos escritos e ideas relacionados con la Administración datan desde la antigüedad. Entre ellos figuran las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos. También existen la experiencia y la práctica administrativas de la Iglesia Católica, Organizaciones Militares y los Cameralistas, desde el siglo XVI hasta el XVIII.

La Administración en la Antigüedad: Ciertos papiros egipcios del año 1300 a.C. indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos. En las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias para la administración pública, y recomendaciones sobre la necesidad de seleccionar hombre honestos, desinteresados y capaces para los cargos de los puestos públicos. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, indican una relación piramidal característica de la organización.

La Iglesia Católica Romana: La organización formal más efectiva en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica. Su larga vida como organización se ha debido no sólo al atractivo de sus objetivos, sino

también a la efectividad de su organización y de sus técnicas administrativas.

Organizaciones Militares: Algunos de los principios y prácticas más importantes en la moderna administración de empresas se originaron en las organizaciones militares. Estas han sido las únicas organizaciones que se han visto forzadas a desarrollar, por los problemas inherentes al manejo de grandes grupos, los principios de la administración. Entre los más importantes está el principio de staff o de Estado Mayor, esto de refiere a un grupo organizado bajo el mando de un jefe de estado mayor, que tenía funciones de información y de asesoría especializada y prestaba servicios auxiliares.

Los Cameralistas: Fueron un grupo de administradores públicos y de intelectuales alemanes y austríacos que consideraban que para aumentar el poder de un país era necesario aumentar su riqueza material, además se distinguieron por ser uno de los grupos que señaló a la Administración sistemática como fuente de fuerza. En el desarrollo de los principios de administración, hicieron hincapié en la especialización de las funciones y en el cuidado en la selección y entrenamiento de los funcionarios administrativos; establecieron las funciones de contralor en el gobierno, agilizaron los procesos legales y simplificaron los procedimientos administrativos.

Hoy en día la administración alcanza todos los aspectos de nuestra vida. Inicialmente, el objeto de la administración era solamente la actividad

fabril; posteriormente se extendió a las empresas industriales y más adelante, a todo tipo de organización humana, aplicable a todos los aspectos de la vida.

La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida, no creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

La tarea principal de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados, buscando los objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente es único. Si esto no es considerado, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio no funcione en otro.

La administración se refiere al establecer y lograr objetivos. Es el principal miembro del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados. En cierto grado, la administración se encuentra en casi todas las actividades humanas, ya sea en la fábrica, la oficina, la escuela, la banca, el gobierno, las fuerzas armadas, la iglesia, los sindicatos laborales, el hogar, un hotel o un hospital.



LA
ADMINISTRACION

QUE ES LA ADMINISTRACION ?

La administración es una actividad, quienes efectúan esta actividad son los gerentes o miembros de la administración. En un sentido muy real, la administración es la abstracción diseñada a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles y efectivos. Este se logra utilizando con efectividad recursos no humanos y trabajando con personas y motivándolas para usar su plena capacidad y hacer realidad sus sueños de llevar una vida más rica y más completa. La administración es la actividad más ampliamente exigente, más vital y más sutil de todas las actividades humanas.

La administración se define en varias formas, dependiendo el punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo algunos definen la administración como:

- *“La fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso”.*
- *“La administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados, por medio de los esfuerzos de un grupo, que consisten en la utilización del talento humano y los recursos”.*
- *“La administración es lograr que se hagan las cosas mediante la gente”.*
- *“Planeación y Ejecución”.*
- *“La administración es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad”.*
- *“La administración es un recurso que usan todos para alcanzar los objetivos”.*

Ahora bien, a continuación se mencionan algunas definiciones dadas por algunos autores reconocidos mundialmente:

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

Harol Koontz y Heinz Weihrich.

“ 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 FUNCION DE LA ADMINISTRACION

La administración es esencial en toda cooperación organizada, así como en todos los niveles de organización de una empresa.

Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. La tarea de hacer posible una mejor vida económica, de mejorar las normas sociales o de hacer un gobierno más eficiente, es el reto de la moderna habilidad administrativa.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor equipo, plantas , oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son su consigna constante.

La administración pone orden a los esfuerzos. Por medio de la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas.

Además, se reconoce que cada vez más que la administración es el elemento crítico en el progreso de una nación. Tanto el desarrollo social como el económico se producen por la administración.

Proporcionando capital y tecnología se alcanza riqueza económica, pero proporcionando administración se logra la generación y dirección de

energías humanas efectivas. El conocimiento administrativo utiliza efectivamente los recursos disponibles hacia la satisfacción de las necesidades básicas.

CAMBIOS EN LA ADMINISTRACION

Algunos de los cambios que constantemente desafían al gerente son evolutivos, algunos revolucionarios, unos son reconocibles y otros irreconocibles.

Los cambios invalida las operaciones existentes. Los objetivos no se cumplen en la mejor forma, se presentan problemas y con frecuencia, debido a la falta de tiempo se aplican soluciones parchadas.

Los cambios son inevitables. El reto es aprovechar la oportunidad que presentan los cambios y conformarlos al progreso humano.

Actualmente se están registrando numerosos cambios en la implantación de la misma administración. Se desarrollan nuevos conceptos, se evalúan nuevas ideas, y se ha alterado en forma radical la forma de llevar a cabo la función administrativa. Por ejemplo, algunos creen que la administración debe considerarse como el recurso importante para todos los logros y recomiendan el abandono del concepto de su tradicional jerarquía autoritaria de “ustedes dígales”. Esta opinión está ganando adeptos rápidamente y está en contraste don el punto de vista tradicional de

considerar a la administración, básicamente como un sistema de autoridad. Ahora se favorece mucho la participación en la toma de decisiones administrativas por parte de los afectados por la decisión.

La administración es dinámica, por lo que no se puede esperar operar en un periodo de “ningún cambio”. Se debe anticipar el cambio y administrar dentro de esta economía dinámica de desarrollos y eventos imprevistos.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Uno de los conceptos básicos de la administración, es que existen *principios de administración*. Algunos prefieren llamarlos *proposiciones*.

Un principio puede definirse como “*un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción*”. El enunciado fundamental es aplicable a una serie de los fenómenos que se estudian y expresa qué 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 de sus esfuerzos.

Se puede afirmar que los principios de la administración representan los desarrollos actuales de la administración. A medida que se obtengan más conocimientos confiables respecto a ella, emergerán nuevos principios y, al

mismo tiempo serán modificados otros principios de administración, y algunos serán descartados por no ser realmente representativos del conocimiento administrativo.

APLICACION DE LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Los principios son básicos, pero no absolutos. Los principios son hipótesis operantes. Los principios 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, y
- **Consistentes:** En que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.

Los principios sólo describen y predicen. No dicen lo que se debe hacer, sólo hasta que el usuario los emplea con su conjunto de valores particular. La dificultad para aplicar un principio de administración, se deriva la mayoría de las veces de una interpretación errónea de los hechos implicados y de la importancia que se les dé.

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

cambiantes. Los principios son guías, ayudan a entender y aplicar la administración, pero son cápsulas de conocimientos selectos sobre administración, que deberán emplearse con cuidado y discreción.

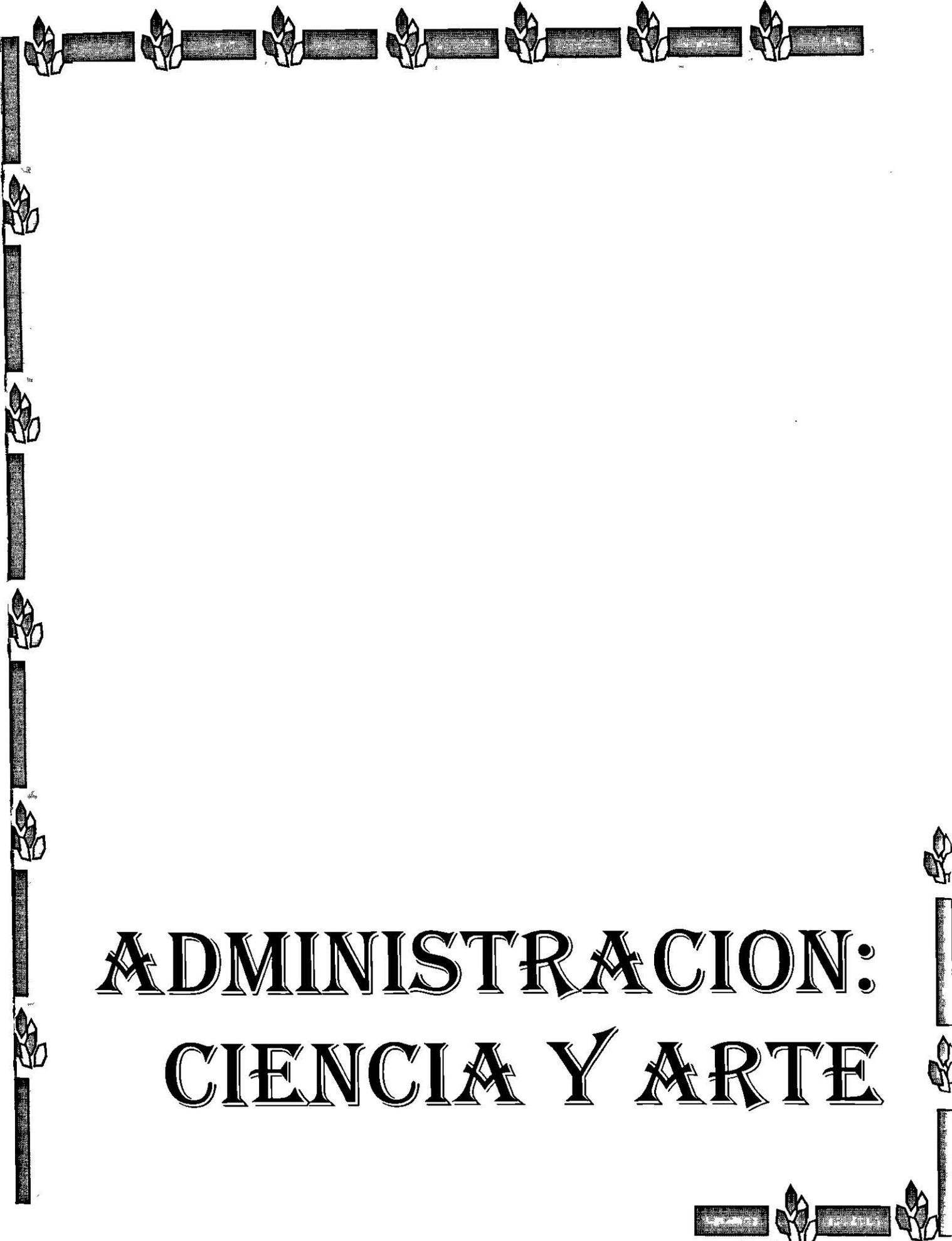
PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

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

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 ésta 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 más 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 la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
8. ***Centralización:*** Analiza el grado en que la autoridad debe centrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dé los mejores resultados finales”.
9. ***Jerarquía de Autoridad:*** Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los rangos más altos hasta los más 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.



**ADMINISTRACION:
CIENCIA Y ARTE**

LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA Y COMO ARTE

La ciencia y el arte de la administración son consideraciones adicionales que afectan el ámbito de la administración.

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Existe la ciencia de la administración, para lo que se cuenta con un cuerpo de conocimientos sobre esta disciplina. Este conocimiento es objetivo, está exento de prejuicios y representa lo que se cree es la forma de pensar sobre el tema de administración.

Por ciencia se entiende *“un grupo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia al entendimiento de una verdad general relativa a un fenómeno, tema u objeto de estudio particular”*.

La ciencia de la administración no es tan amplia ni tan precisa como una de las llamadas ciencias físicas, como la química y la física. Una ciencia física trata con entidades materiales, físicas, no humanas. En contraste, la administración, no sólo trata con entidades no humanas sino también con entidades humanas.

EL ARTE DE LA ADMINISTRACION

También existe el arte de la administración. El significado de arte es *“lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza”*. Es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en la ejecución. Esto es especialmente importante en la administración, debido a que en muchos casos es necesaria mucha creatividad y destreza en la aplicación de los esfuerzos administrativos para alcanzar los resultados deseados. La administración es una de las más creativas de todas las artes. Es el arte de las artes, porque organiza y utiliza el talento humano.

El arte de la administración siempre está presente. La ciencia y el arte de la administración son los dos lados de la misma moneda. El progreso en la ciencia origina un progreso en el arte, por lo menos hasta el grado en que se aplica el progreso en la ciencia.

CIENCIA Y ARTE DE LA ADMINISTRACION

En cualquier caso, la administración puede ser dominada por la ciencia, con un buen toque artístico. Existen conocimientos sobre la administración y estos deben ser obtenidos y digeridos para lograr la más elevada competencia en esta materia. Así mismo, existe la diestra aplicación del conocimiento administrativo, y debe buscarse una gran satisfacción en esta área.

En esencia, un administrador es un científico y un artista. Necesita un cuerpo de conocimientos sistematizado que proporcione las verdades fundamentales que pueda utilizar en su trabajo. Al mismo tiempo, debe inspirar, adular, lisonjear, enseñar e inducir a otros para que sirvan al unisono y contribuyan con sus mejores esfuerzos individuales y especializados hacia un objetivo dado.

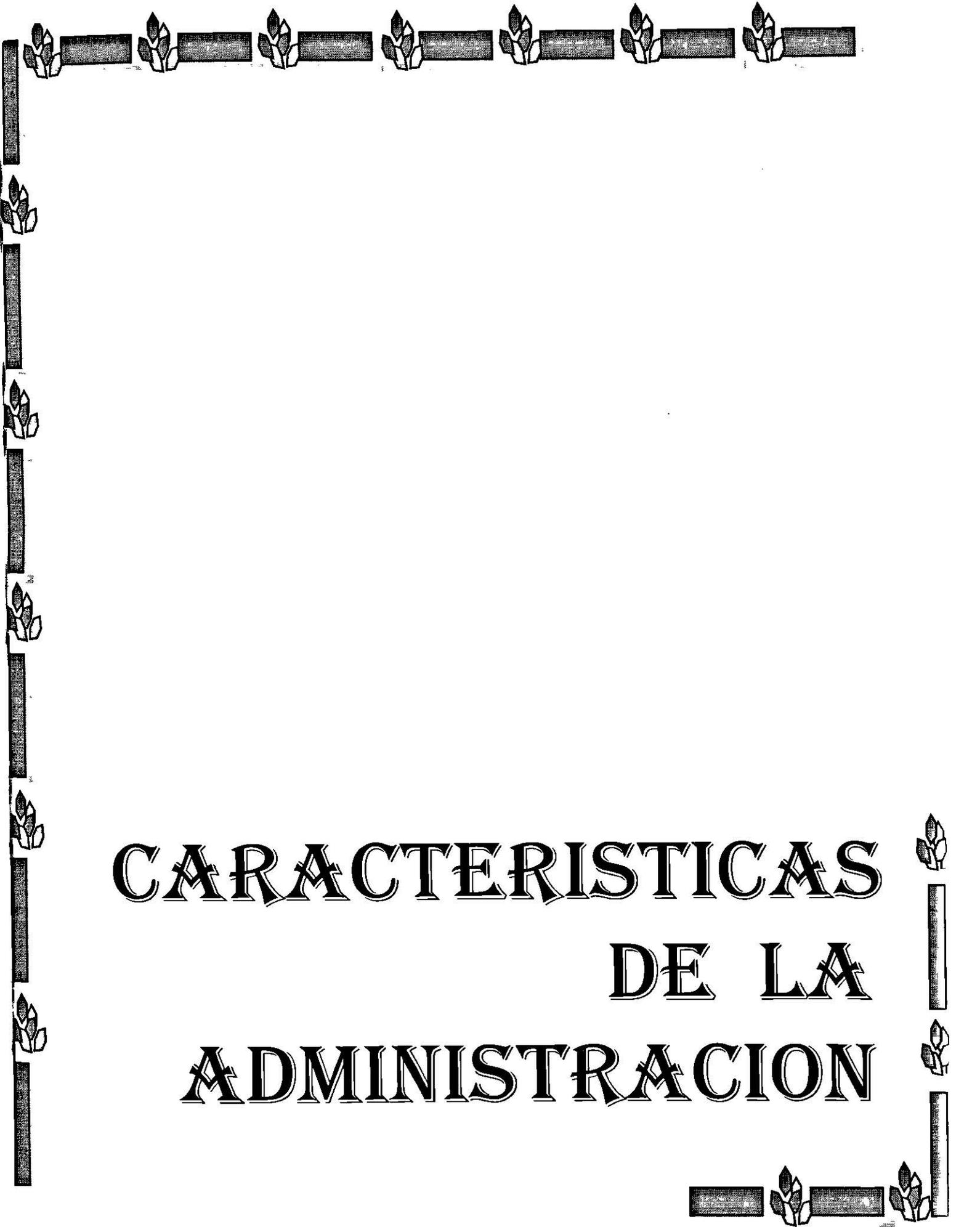
En cierto sentido, se puede decir que el arte de la administración principia donde se detiene la ciencia de la administración. Primero se usan hechos, se les da preferencia a lo conocido y se concideran inicialmente los datos sobre tangibles. Es entonces cuando el adminstrador debe recurrir a su habilidad artística en la ejecución de su trabajo. La decisión de adelantarse en un determinado momento y no en otro, actuar aunque se carezca de todos los datos deseables o, incluso, emprender la acción, ilustran la aplicación del arte administrativo.

A continuación se presentan las comparaciones entre ciencia y arte, según se emplean en la administración:

CIENCIA	ARTE
Progresas por el conocimiento	Progresas por la práctica
Demuestra	Siente
Predice	Adivina
Define	Describe
Mide	Opina
Imprime	Expresa

En realidad, la administración, al igual que todas las demás artes, hace uso del conocimiento organizado básico - la ciencia - y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico, deseado.

En la medida que la ciencia de la administración aumente, así debe aumentar el arte administrativo. Se requiere el equilibrio entre los dos. El hecho es de que para que sea útil, debe aplicarse el conocimiento o la ciencia, esto es, debe estar presente el arte.



**CARACTERISTICAS
DE LA
ADMINISTRACION**

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION

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

1. *La administración sigue un propósito:* La administración se refiere al logro de algo específico como un objetivo. El éxito administrativo 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 hace 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 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 práctica:* 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”**.

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 actual desarrollo administrativo que cualquier otra entidad aislada.
7. **La administración está 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 más 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 más amplia y más 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. 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 necesariamente 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 parte de los propietarios. Los miembros de la gerencia manejan la empresa a nombre de los propietarios.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consiste en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en éste último.

Al proceso administrativo lo constituyen las funciones fundamentales de la administración. Estas son: *Planeación, Organización, Ejecución y Control o Vigilancia.*

- *Planeación:* En ella se determinan los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse.
- *Organización:* En esta etapa se distribuye el trabajo entre el grupo, se establecen y reconocen las relaciones y autoridad necesarias.
- *Ejecución:* En ella toma parte los miembros del grupo para llevar a cabo sus tareas.
- *Control:* Se lleva un control sobre las actividades para conformarlas con los planes.

FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

Muchos estudios han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar la administración es útil dividirla en sus funciones administrativas - planeación, organización, integración, dirección y control - alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan dichas funciones.

Las funciones proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento de la administración.

PLANEACION

Incluye la selección de misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos, se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados.

La planeación salva la brecha existente entre "dónde se está y a dónde se quiere llegar". La planeación es un proceso intelectualmente exigente: se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

El propósito de cada plan y de todos los planes derivados es facilitar la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa. La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formarlo y hacerlo funcionar.

Algunas veces se ignora que cierto número de cursos de acción futura son planes. Teniendo en cuenta lo anterior se puede ver que hay una variedad considerable de *“tipos de planes”*.

- * ***Propósitos o Misiones:*** Cualquier clase de operación organizada tiene o al menos debe tener, para que tenga algún significado, propósitos o misiones.

- * ***Objetivos o Metas:*** Son los fines hacia donde se dirige la actividad; son los resultados a lograr. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

- * ***Estrategias:*** Por lo general los gerentes usan este término para reflejar áreas amplias de la operación de una empresa. Tres definiciones muestran los usos más comunes:
 - Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
 - El programa de objeto de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para alcanzar estos

objetivos y las políticas que rigen las adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

- La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas importantes, la imagen de la clase de empresa que se proyecta.

- * **Políticas:** Son también planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían a encauzar el pensamiento en la toma de decisiones.
- * **Procedimientos:** Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades.
- * **Reglas:** Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto.
- * **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, pasos a seguir, recursos ha emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado

curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.

**Presupuestos:* Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.

ORGANIZACION

Es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una organización. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano.

Un rol significa que lo que la persona hace tiene un propósito u objetivo definido; su actividad está en una área en la que saben cómo encaja el objetivo de su trabajo en el esfuerzo colectivo, en el que tienen la autoridad necesaria para realizar la tarea y en la que tienen las herramientas necesarias y la información para llevarla a cabo.

Organizar es, pues, la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de los roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas. Así la organización supone:

- * *Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.*
- * *Agrupar estas actividades en departamentos o secciones.*
- * *Asignar ese grupo de actividades a un administrador.*
- * *Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.*
- * *Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizacional.*

Dentro de este concepto se puede afirmar que organizar es *agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa.*

Existen dos tipos de organizaciones: *La organización formal y la organización informal.*

- ***La Organización Formal:*** Es aquella cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos. Un propósito común es la esencia de una organización formal, y ésta existe cuando las personas:
 1. Pueden comunicarse entre sí.
 2. Están dispuestas a actuar.
 3. Comparten un propósito común.
- ***Organización Informal:*** Es cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes. Existen diversos tipos de organizaciones informales:

1. *Amigos Intimos*: Son personas entre las cuales existe una gran compatibilidad. El principal propósito es la sociabilidad, tanto en el trabajo como fuera de él.
2. *Camarillas*: Se componen de personas muy relacionadas por razones de trabajo: miembro selectos de la nómina, grupos de personal, etc.
3. *Subcamarillas*: Incluyen a una o pocas personas identificadas con una camarilla.

INTEGRACION DE PERSONAL

Incluye cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización. Exige, por lo tanto, determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos; remuneración y entrenamiento, o desarrollo de los candidatos y de los titulares actuales del puesto para que realicen sus labores con efectividad.

Es decir, la integración del personal se define como *la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos, de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario.*

La importancia que tiene la integración de personal se debe a que se refiere en forma casi exclusiva a personas, y como es natural, esto introduce complejidades que no se resuelven en forma sencilla; las incertidumbres en

la selección y dirección de personas pueden conducir a la frustración de los administradores que conocen la importancia de las herramientas disponibles para llevar a cabo un forma efectiva esta función. Además del concepto de que las personas son vitales para la operación efectiva de una compañía.

DIRECCION

Dirigir es *influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente interpersonal de la administración.* Como el liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir aquellos que pueden satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgos, y comunicadores, los cuales se verán en capítulos posteriores.

CONTROL

El control es *la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes.* Mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones y, al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

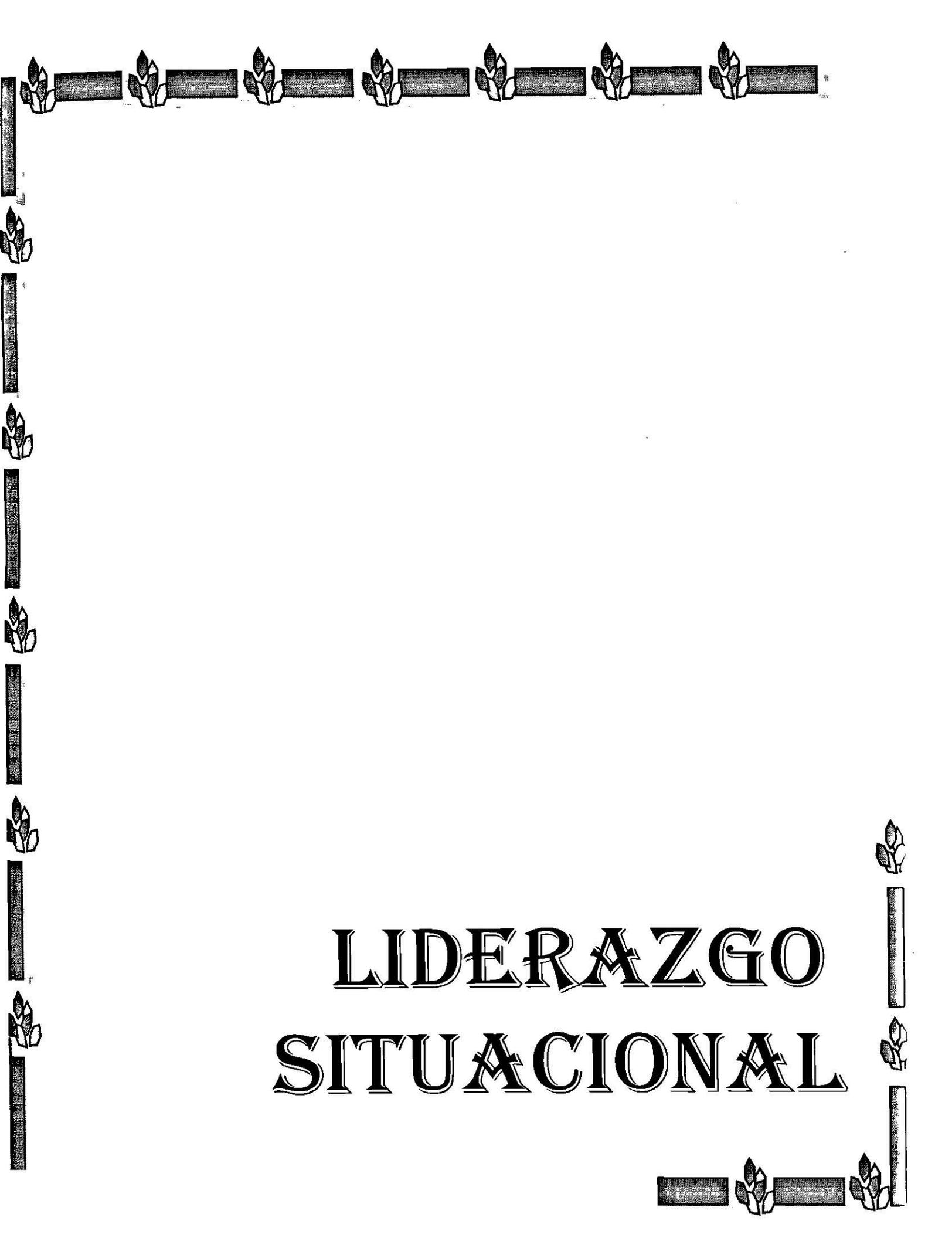
Para poder utilizar una técnica de control o para poder diseñar un sistema, los controles deben basarse en planes, y conforme más claros, completos e integrados sean éstos, más efectivos serán los controles.

Puesto que el propósito del control es medir las actividades y emprender acciones para asegurar que se logran los planes, se debe saber también en qué parte de la empresa recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes y por la iniciación de acciones para corregirlas. Por lo tanto, un prerequisite importante del control es la existencia de una estructura de organización.

Independientemente de en dónde se le encuentre o de que controle, el proceso básico de control implica tres etapas:

- 1. *Establecimiento de Estándares:*** Debido a que los planes varían en detalle y complejidad se deben establecer estándares especiales. Estos son los puntos elegidos en un programa total de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño que proporcionan a los administradores indicadores respecto a cómo funcionan las actividades.
- 2. *Medición del Desempeño en Relación con esos Estándares:*** Este debe basarse en una observación hacia adelante, para permitir detectar las desviaciones antes de su ocurrencia real y para que sea posible evitarlas emprendiendo las acciones apropiadas.

3. *Corrección de las Desviaciones:* El proceso del control no está completo hasta que se emprenden acciones para corregir las desviaciones. Lo más probable que se piense que el control es detectar y corregir desviaciones negativas, sin embargo, sucede con frecuencia, que las desviaciones de los estándares sean positivas, es decir, que el desempeño sea superior al estándar.



LIDERAZGO
SITUACIONAL

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

A continuación se analizará el concepto de liderazgo desde varias perspectivas que nos puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de las personas que, dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal; no sin antes definir lo que es el liderazgo.

De todas las funciones de la administración parece que el liderazgo es la que más se ha estudiado y posiblemente la que menos se comprende.

Si el liderazgo existiera o fuera inefectivo en una empresa los trabajadores se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas que, de no resolverse conducirían a un caos eventual. Es por esto que se hace necesario definir al liderazgo y las características de los líderes para comprender el desarrollo de los distintos estilos de liderazgo.

Específicamente en administración se define liderazgo como: el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo preestablecidas.

Los líderes tienen la responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las de los empleados y las propias. Por lo tanto, los supervisores como líderes deben encontrar

continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

RAZGOS DE LOS LIDERES

Quizá la forma más antigua de intentar descubrir la clave para un liderazgo efectivo es, por supuesto, observando los rasgos de los líderes.

Una manera de observar el liderazgo es comparar diversos rasgos, como por ejemplo: inteligencia, confianza en sí mismo, etc., de personas que son líderes y de otras que no lo son, para ver si existen diferencias.

Además, hay que tomar en cuenta que los rasgos que significaron éxito en el pasado podrían significar fracaso conforme van cambiando las condiciones.

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 común, la cual consiste en influir en el comportamiento de los demás para lograr resultados.

El primer enfoque para estudiar el liderazgo buscó identificar las características de los líderes. Stogdill efectuó estudios sobre el liderazgo y la

única conclusión que recibe apoyo es que los líderes sobrepasan a los seguidores en inteligencia, conocimientos, confiabilidad y responsabilidad, actividad y participaciones sociales y status económico.

Los rasgos que Stogdill encontró en las investigaciones son:

- 1. Físicos:** Relacionados con las capacidades del liderazgo (energía, apariencia, estatura);
- 2. Inteligencia y Habilidad; Personalidad:** Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo;
- 3. Relacionados con las tareas:** Como impulsos de realización, persistencia e iniciativa;
- 4. Características sociales:** Cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.

Esta teoría no ha producido resultados satisfactorios, debido a que los rasgos de personalidad están probablemente concebidos e inválidamente medidos; además no todos los líderes poseen todos los rasgos, en tanto que muchos individuos que no lo son pueden poseer la mayoría de ellos. No existe una correlación de los rasgos identificados y el desempeño real del liderazgo.

ELEMENTOS O CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO

Los buenos líderes se distinguen por tener las siguientes características:

- **SENTIDO DE MISIÓN:** En su propia capacidad para dirigir, amor por el trabajo mismo de dirección, devoción por las personas y la organización a la que sirven. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fácilmente todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.
- **NEGACIÓN DE UNO MISMO:** Con frecuencia se resta importancia a lo 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. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran obscurecer la percepción de la realidad. El líder debe ser personalmente 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.

- **CARACTER FUERTE:** Hay pocos hombres que llegan a ser buenos líderes sin ser sinceros con sí mismos y con los demás, sin enfrentarse con valor a las cosas duras y las situaciones desagradables, con temor a las críticas 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 merecen. El líder debe también ser perceptivo hacia sí mismo para que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades y metas y considerarlos en forma adecuada. La capacidad para distinguir entre lo verdadero y lo falso en la organización, en los subalternos y en sí mismo.
- **COMPETENCIA EN EL TRABAJO:** Se ha hablado poco de la poca importancia que tiene para un supervisor la capacidad técnica en el trabajo. Un hombre que conoce el trabajo que supervisa tiene una de las mejores bases para llegar a ser un buen líder. El líder potencial se enfrenta a la tarea de considerar las responsabilidades, riesgos y recompensas y debe indicar a sus superiores si desea asumir una función de líder, en caso de que se le ofrezca.
- **BUEN JUICIO:** Los ingredientes adicionales que forman a los buenos líderes son el sentido común, la capacidad para separar lo importante de lo trivial, el tacto y la capacidad para mirar hacia el futuro y hacer planes en consecuencia. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia

las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al meollo del asunto. Katz señala que el líder más eficaz es el que reconoce que su primera prioridad es el liderazgo. Este líder planea, apoya y atiende a los seguidores que están bajo su jurisdicción en lugar de emplear tiempo en actividades no relacionadas con el liderazgo.

- **ENERGÍA:** El liderazgo en cualquier nivel implica levantarse temprano y acostarse tarde. Deja poco tiempo para relajarse u olvidarse de los problemas. La buena salud, los nervios firmes y una energía sin límites hacen que esas tareas resulten más fáciles.

La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Las personas no desean ser tratadas igual que otras, al contrario, desean ser tratadas en forma distinta con equidad y de acuerdo a sus méritos, por lo tanto, los administradores de todo nivel deben saber discriminar, de otra forma, se crearía una mediocridad instantánea, no se recompensará adecuadamente a quienes merecen más y viceversa.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases morales, éticas y legítimas y hacer que los empleados las acepten como justas.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Indudablemente podemos observar el cambio importante que han sufrido los estilos de liderazgo durante los últimos cien años; han ido variando desde el líder altamente autoritario hasta el altamente participativo o demócrata.

1.- AUTOCRATA CONSUMADO

Es el líder que da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmático y positivo, y guía 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).

Se debe tener presente que existen tres fuentes de autoridad que todo supervisor efectivo debe reconocer y desarrollar, como son:

- * *Jefatura*. Autoridad basada en fundamentos racionales, en la que los subordinados reconocen el papel de los supervisores para emitir órdenes.
- * *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 el líder.

* *Autoridad Profesional.* Comprende todos 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.

Se puede afirmar, como conclusión, que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

Entre las posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- Satisfacción de "hacer" tonto al supervisor.

2.- ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de sus empleados. Es un jefe que no desea serlo, en cada ocasión que puede "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Las posibles reacciones pueden ser:

- 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 DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

Es el líder que trabaja por los objetivos organizacionales, y no es que haya ausencia total de dirección, sin embargo sus subordinados están “libres” de alcanzar esos objetivos de la forma en que crean sea mejor.

4.- ESTILO PATERNALISTA

Se denomina paternalista al supervisor que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le llama también manipulador, porque en ocasiones puede ser no tan sincero en su afecto tratando de “manejar” a la gente “lavándoles el cerebro”, a fin de que hagan sólo lo que el quiere “por la buena”. Además su actitud es de “vender la idea” y despierta afecto y simpatía en general.

Este tipo de supervisor, más que usar su autoridad, utiliza la relación amistosa con sus subordinados como forma de influencia. Se le cataloga

también como pseudodemócrata, debido a que siempre tiene la “última palabra”, aunque sí reúne al grupo para tomar decisiones.

Pueden presentarse posibles reacciones del grupo, tales como:

- Aunque la mayoría siente simpatía por el supervisor, algunos detectan su verdadera actividad y no les simpatiza para nada.
- Debido a que esperan la reacción del supervisor, la iniciativa permanece estática.
- Hay falta de desarrollo personal y también sumisión.
- No desarrollan ideas positivas.

5.- ESTILO DEMOCRATA O PARTICIPATIVO

El supervisor demócrata es quien dirige al grupo, no se basa en la autoridad formal sino en la formal que se deriva de su persona. También sabe que el proceso de influir sobre las personas reside en la relación, consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados, además los motiva para que puedan dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo. (Teoría Y de McGregor).

Las posibles reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo.

- Producción de alta calidad y cantidad.
- Excelente trabajo en equipo.
- Sienten éxito en el trabajo e intercambian alabanzas entre sí.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- Supervisor descansado con tiempo para planear.
- Empleados satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación.

CUAL ES EL MEJOR TIPO DE SUPERVISION?

Sería erróneo pensar que siempre en todas las circunstancias el supervisor demócrata sea el más efectivo; desde luego este tipo de liderazgo funcionará dependiendo de la mayoría de los subordinados y si estos aceptan la responsabilidad y tienen iniciativa propia, en este caso el supervisor demócrata será el más apropiado.

Por otro lado, el empleado hostil y agresivo marchará mejor bajo las órdenes de un líder autocrático, esto es, se debe encauzar su hostilidad a la gente con firmeza para que realice su trabajo hacia fines constructivos.

Por otro lado, el tipo con empuje y cooperación se desempeña mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta .

Se puede resumir que no existe un estilo de dirección que embone en todas las situaciones, el mejor estilo variará de acuerdo a la ocasión y además estará influida por el tipo de líderes y seguidores.

El supervisor efectivo deberá comprender y entender cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten en un momento dado, o sea, deberá implementar lo que es el liderazgo situacional.

A continuación podemos apreciar la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas:

EL SUPERVISOR AUTOCRATA

TRADICIONAL:

Manda y ordena

Depende de su autoridad

Engendra temor

Siempre dice "YO"

Señala culpas y errores

"Conoce respuesta a todos los problemas"

Convierte el trabajo en tarea ingrata

Dirige el esfuerzo individual

Fija todas las metas y formas

Dice "HAGAN ESTO"

EL SUPERVISOR EFECTIVO:

Enseña y aconseja

Depende de la confianza y buena voluntad

Inspira entusiasmo

Dice "NOSOTROS Y USTEDES"

Resuelve problemas

Consulta y busca asesoramiento

Convierte el trabajo en placer

Inspira el esfuerzo colectivo

Solicita la colaboración del grupo

Dice "VAMOS A HACER ESTO"

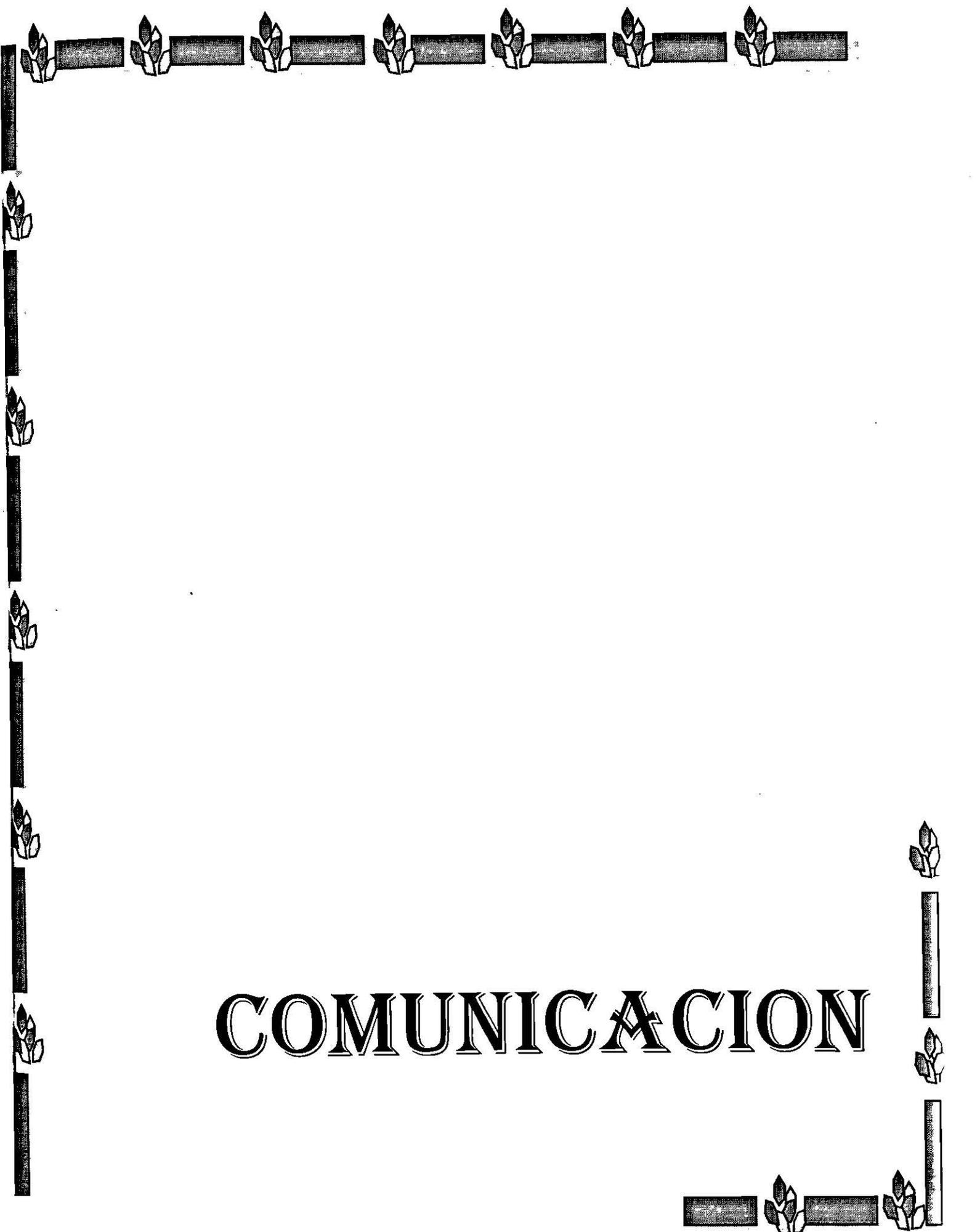
El supervisor efectivo no debe dejar pasar el hecho de reconocer que serían inoperables las relaciones humanas de una empresa, si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para los trabajadores, además, es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación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

LA REGILLA GERENCIAL

Investigaciones llevadas a cabo por Robert Black y Jane Mouton sugieren que los líderes que se orientan 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.

PREOCUPACION POR LAS PERSONAS	Alta	9									
	8	1.9 Administración La consideración cuidadosa de las necesidades del personal produce un ambiente organizacional amigable y cómodo, buen ritmo de trabajo.				9.9 Administración El logro del trabajo se obtiene mediante personas comprometidas con interdependencia mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto.					
	7										
	6										
	5					5.5 Administración. Desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos del trabajo y se mantiene una moral satisfactoria.					
	4										
	3										
	2	1.1 Administración Se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización.				9.1 Administración. La eficiencia resulta de ordenar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poca influencia.					
	Baja	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Baja	PREOCUPACION POR LA PRODUCCION								Alta

Regilla Administrativa. Ilustra las posibles combinaciones de atención a las personas y a la producción.



COMUNICACION

COMUNICACION INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL

“La única forma en que puede lograrse la administración de una organización, es a través del proceso de la comunicación”

Keith Davis

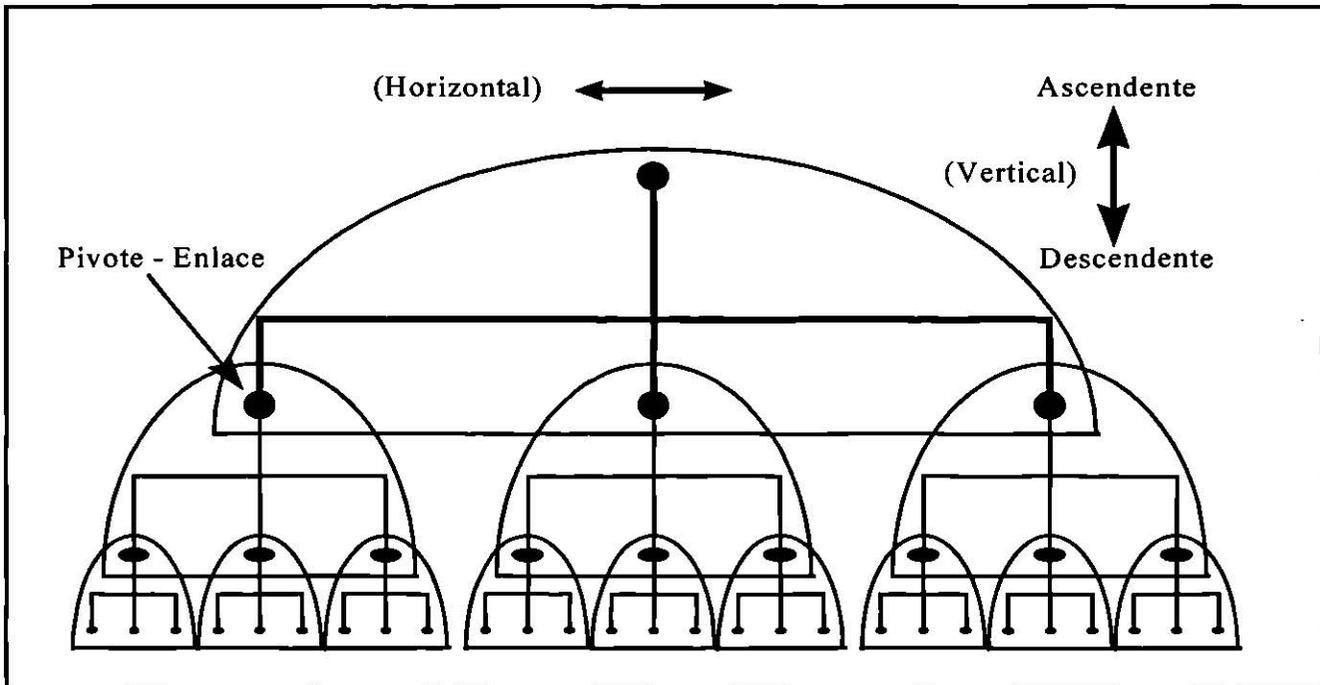
Para propósitos administrativos, la comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado.

Los seres humanos somos criaturas sociables que necesitamos comunicarnos para interactuar entre sí.

Uno de los más grandes problemas que enfrentan tanto las empresas como los administradores es la comunicación; es por esto que en cualquier puesto formal o informal de liderazgo es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Los administradores pasan la mayor parte de su tiempo de trabajo en interacción con otras personas: supervisores, subordinados y de otros departamentos u organizaciones. Por ello, tanto supervisores como empleados se comunican por medio de canales de información interconectados en forma horizontal y vertical o en forma de pivote-enlace.

Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados, siendo el pivote superior el supervisor.

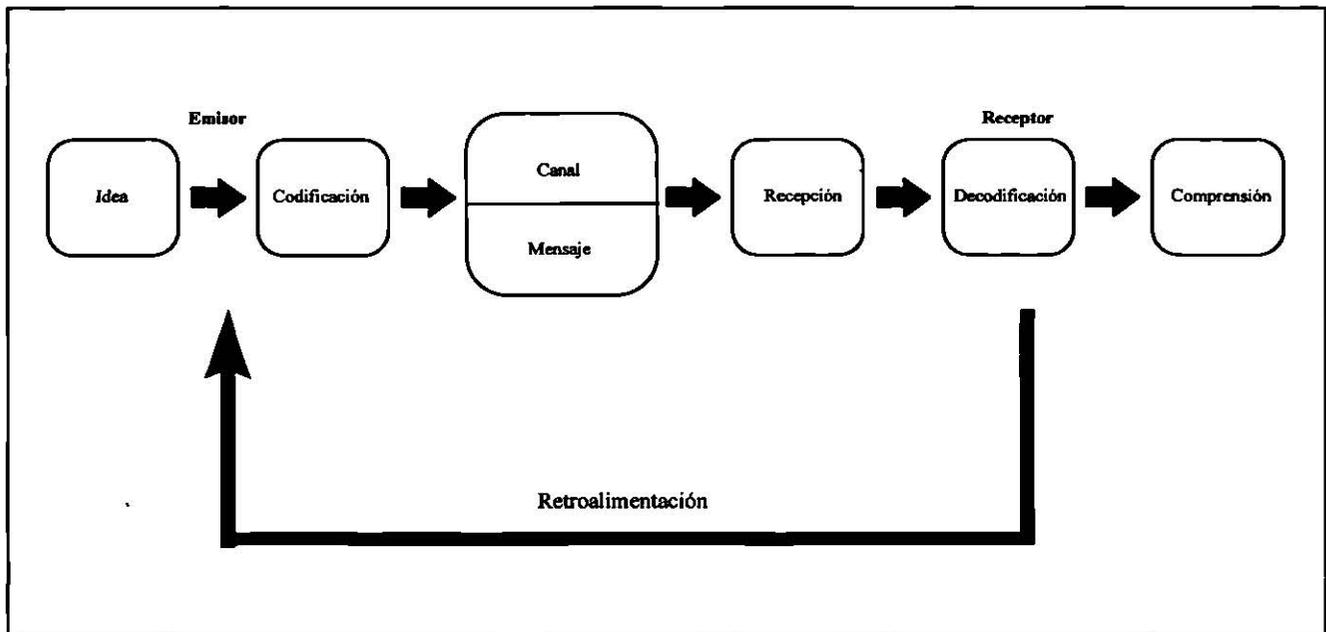


Sistema de comunicación Pivote-Enlace

La comunicación que se realiza en forma ascendente es con frecuencia para la toma de decisiones (subordinado a superior); por el contrario, cuando la información tiene que ver con la dirección y control de desempeño, dar instrucciones y evaluar a empleados, es la comunicación en forma descendente (supervisor a subordinado).

La comunicación horizontal se refiere a comunicación con personas de igual posición que trabajan en otros departamentos. Además existe otro tipo de comunicación, la de tipo diagonal, que consiste en tener contactos con personas de condición mayor o menor en otros departamentos.

Una cualidad importante que deben poseer los supervisores, para ser comunicadores efectivos, es ser escuchas efectivos. La comunicación real se logra cuando los receptores de la comunicación actúan o reaccionan en forma que se espera o desea por parte del emisor del mensaje.



MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

La comunicación se origina con el deseo de comunicar una idea a otros. El originador o comunicador de la idea la codifica en forma escrita u oral, y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, escritura, alguna manifestación visual, directa o indirectamente al receptor. A través de estos medios el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa de acuerdo a ella.

El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es la retroalimentación; a partir de esta, el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó o actuó de acuerdo como se esperaba.

Se puede hacer una distinción útil entre dos clases de comunicación: la efectiva y la buena.

Se da comunicación efectiva, cuando el emisor obtiene los resultados que pretende el receptor. La meta del emisor, en este tipo de comunicación, es influir sobre el receptor de manera que se logre la influencia deseada.

Ocurre una comunicación buena, cuando la noción que logra el receptor corresponde al significado que el emisor pretendía. En este tipo de comunicación la meta que se logra es la comprensión.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Al tratar de comunicar nuestras ideas a otros, las comunicaciones humanas sufren de mala recepción, interferencias o la sintonización de un canal equivocado. Hay muchas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva; esto se debe a que existe una infinidad de tipos de barreras que obstaculizan la comunicación efectiva entre ellas. A continuación se analizarán las más comunes:

a) BARRERAS EN EL LENGUAJE.

El uso del lenguaje es el medio en el que frecuentemente nos apoyamos en la comunicación, pudiendo ser hablado o escrito. Aún cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las palabras pueden variar ampliamente, por lo tanto el entendimiento está en el receptor y no en las palabras.

Existe una tendencia clara, en diversos niveles y grupos dentro de las empresas, a desarrollar un lenguaje único en el que pueden causar problemas de comunicación con otros departamentos u organizaciones. Esto se debe a que generalmente las empresas están compuestas por personas que difieren mucho en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones que originan estos conflictos de comunicación.

La única forma de resolver estos conflictos de comunicación, es simplificar el uso del lenguaje, si se puede, en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para solucionar problemas o lograr metas comunes.

b) BARRERAS CREADAS POR JUICIOS Y PREDILECCIONES.

En toda situación de comunicación, el receptor se forma juicios de valor, asignando una valía total o prejuicios antes de recibir la totalidad de la comunicación. Las personas modifican, eliminan o refuerzan estos prejuicios desarrollando imágenes y definiciones estereotipadas de otros. Por ejemplo:

adolescente, católico, ingeniero, francés, negro, anciano y mujer son imágenes que comunican un idea.

Los supervisores deben comprender las razones implícitas de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos; debido a que las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

Podemos afirmar que los prejuicios con frecuencia duran más que su validez, como todo el mundo sabe, vivimos en un mundo cambiante y debemos adaptarnos al cambio.

c) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA.

Las organizaciones expresan a menudo el rango jerárquico con una variedad de símbolos: títulos, oficinas, alfombras, secretarías, etc. Estas diferencias de estatus pueden despertar la sensación de amenaza o ansiedad por parte de alguien que se encuentre más abajo en la jerarquía, quien puede evitar o deformar la comunicación.

Un factor clave para minimizar el problema de filtración - en caso de una comunicación descendente - es comunicar en forma inculturizada, esto es, en término de los valores de los receptores y en un lenguaje sencillo que comprendan.

También es difícil lograr una comunicación ascendente precisa, debido a que muchas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias, es por eso que es más seguro comunicar lo que el jefe desea escuchar o inclusive nada.

d) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO.

La presión del tiempo es una importante barrera a la comunicación. Un problema obvio es que los gerentes no tienen tiempo para comunicarse con frecuencia con cada uno de sus subordinados.

Además cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado, por lo general, no es lo que se esperaba.

Algunas veces es deseable demorar el envío de la información, sin embargo es más frecuente la necesidad de que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir, analizar y actuar de acuerdo a ella en forma más precisa.

Se puede afirmar que los retrasos continuos de la comunicación de información tendrán como consecuencia el fracaso.

e) BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS.

La utilización del espacio es muy importante en la comunicación, debido a que las personas somos criaturas con conciencia territorial. En consecuencia, las que tienen mayor posición exigen más espacio.

Un factor que refleja la posición y espacio territorial en las empresas es el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la decoración, la ubicación y la disposición de los asientos.

Hasta aquí se ha hecho un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva; y para esto los supervisores deben estar atentos a ellas y trabajar duro para superarlas; el reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

La comunicación es un proceso complejo, debido a que diversas fuentes pueden evitar simultáneamente mensajes conflictivos y que compiten entre sí. La información también está sujeta a distorsión al transmitirla a través de niveles intermedios de supervisión y cuando la interpreta el receptor. Pero tanto emisores como receptores, pueden analizar su conducta de comunicación y mejorar sus habilidades en ella.

CANALES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN

Es común que en las empresas las comunicaciones fluyan a través de canales identificables. Podemos dividirlos como canales formales y canales informales (chismes).

Hablemos primeramente de los canales formales, estos se establecen a través de los canales formales de descripciones de puestos, métodos, asignaciones de trabajo, prácticas, tecnologías, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar estos canales a través de los canales formales de autoridad y responsabilidad como son: organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

Al utilizar canales formales de comunicación, los supervisores le dan mayor importancia al flujo descendente de información cuando se comunican con los empleados. Esta comunicación ayuda a enlazar los distintos niveles de la empresa.

Por otro lado, una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y se eleva a través de todos los niveles hasta llegar a la cumbre.

Es necesaria la retroalimentación, llevada a cabo en la comunicación ascendente, para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en forma apropiada.

Es recomendable implementar un clima operativo con canales apropiados en los cuales se puedan expresar en forma constructiva todas las frustraciones, preocupaciones y ansiedades a fin de evitar todo tipo de problemas de comunicación, y también podamos lograr resultados significativos.

Los canales no usuales de información existen siempre que haya una organización formal. Estos canales de comunicación - a veces llamados viñedo - no son tan claramente diseñados ni tan predecibles como aquellos de la estructura formal.

Gran parte del material que se comunica por canales informales es preciso. Con mucha frecuencia tal información es inclusive más precisa y exacta que las comunicaciones formales. Algunos estudios realizados sobre este sistema revelan que más del 75% de la información que transmiten es exacta y el 25% restante es inexacta y conduce a error.

Los canales informales de comunicación a menudo son más rápidos para transmitir información que los canales formales, es por esto que con frecuencia sirven como medios alternativos que complementan los canales formales.

Debe existir un clima de comunicación abierta dentro de la organización, esto podrá ser de gran utilidad para mejorar la comunicación a través de toda la organización.

USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN

La percepción del receptor y su actitud hacia el emisor tienen gran influencia sobre la interpretación de mensajes. Si el emisor es coherente en sus acciones, el receptor encontrará mucho más fácil el desarrollo de sus percepciones y actitudes hacia él, que si el emisor cambia constantemente de opiniones y luego hace o dice cosas diferentes. Si el emisor es firme, competente y reconocido, el receptor puede aprender a respetar la información que recibe y dar valor al hecho de recibirla. Si el emisor parece ser inconstante, está equivocado o inseguro, el receptor será perspicaz respecto hacia los mensajes que reciba. La congruencia de la información que envía el emisor puede ser incluso más importante. Si por lo regular su información es útil y confiable, el receptor aprende a atender con confianza. Si los mensajes son variables y algunas veces inadecuados se origina rápidamente el escepticismo. Por consiguiente, el nivel de confianza en el emisor, como resultado de acciones y mensajes congruentes, tiene su propia influencia sobre la interpretación del mensaje.

El emisor de un mensaje tiene por lo menos un control parcial del proceso de comunicación. Debido a esto, de él dependen varias acciones que pueden mejorar la interpretación y la reacción a los mensajes que envía. A

continuación se presenta una lista de sugerencias que los emisores pueden considerar en el proceso de comunicación:

- 1.- El emisor debe tratar de eliminar las predisposiciones y tensiones que puedan afectar su propia mente. Ya que esto no se puede evitar por completo, la identificación y reconocimiento de la existencia de predisposiciones y tensiones personales constituyen un lento proceso para eliminar sus efectos. Por lo menos pueden considerarse o solucionarse.
- 2.- Antes de comunicar, el emisor debe tratar de determinar si realmente es necesario comunicarse. Una vez que se ha determinado la necesidad, es conveniente enviar sólo la comunicación indispensable y abstenerse de enviar mensajes sin finalidad. Esto ayudará a revisar los flujos masivos de comunicación que puedan originar distorsiones e insensibilidad.
- 3.- Antes de comunicarse con el receptor es conveniente aprender lo más posible acerca de él. Esto ayudará a determinar como va a interpretar o cómo va a reaccionar el receptor al mensaje que recibe.
- 4.- Al emitir el mensaje, es importante contar con la atención del receptor para que éste perciba lo que se le está enviando. Si está preocupado por otros pensamientos o la intensidad de los ruidos es alta, el receptor puede no "oir" el mensaje que se envía.
- 5.- El emisor debe comunicarse directa y prácticamente con el receptor. No siempre es posible dar el mensaje directamente a la persona a la que se destina, pero mientras menos interrupciones haya, se reducirán las

oportunidades de que existan distorsiones u otras formas de malas interpretaciones.

- 6.- Es útil el uso de símbolos sencillos. Los símbolos de comunicación más complejos tienen más probabilidad de ocasionar mala interpretación del mensaje.
- 7.- La recepción de los mensajes puede ser útil. Con frecuencia, la simple transmisión de una idea puede no ser recibida o codificada de manera adecuada. Una segunda o tercera repetición del mensaje puede ayudar al receptor a entender y a usar el concepto. Frecuentemente, los comunicadores se rehusan a repetir porque piensan que la repetición es innecesaria o que puede molestar al receptor. Sin embargo, cuando falla un comunicado, el emisor suele reconocer que una segunda o tercera repetición hubiera sido útil.
- 8.- La congruencia en las acciones y en la comunicación de pensamientos también es conveniente. El receptor puede aprender a recibir y a reaccionar hacia los mensajes congruentes que provengan de un emisor coherente con más rapidez que a los mensajes fluctuantes de un emisor impredecible.
- 9.- Los mensajes se deben enviar a tiempo, de tal manera que al recibirlos sean necesarios y no se mal interpreten debido a otros pensamientos que tenga en mente el receptor. El emisor debe colocarse en el lugar del receptor para que el momento en que se efectúe el mensaje sea adecuado.

El receptor tiene la responsabilidad de clasificar los mensajes dentro del contexto que les corresponde. También debe tratar de estar consciente de sus propias predisposiciones, de reconocer la necesidad de que le envían un mensaje y las necesidades del emisor, de entender al emisor a través del proceso de concordancia y de “escuchar” todos los significados en los mensajes. Al interpretar el mensaje, el receptor debe estar consciente de sus propias predisposiciones y de las condiciones existentes en su ambiente. El mensaje se debe interpretar por lo que es, independientemente de quién sea el emisor.



SELECCION DE
PERSONAL

SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

La esencia del proceso de selección es la predicción. En general, cuanto más sepamos de alguien, mejor prediciremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuanto más sepamos de una situación, mejor prediciremos cómo una determinada persona se desempeña en ella.

Cuando una organización hace una selección, debe conocer a la persona, el trabajo que va a realizar ésta y la situación en que va a realizarlo.

Actualmente, los supervisores tienen muy poca participación en la mayoría de las empresas en lo que se refiere al proceso de selección de empleados. Es esencial que ellos participen de manera "formal" en el proceso de selección, orientación y colocación de personal. Además, ellos son quienes conocen más de cerca los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes.

Desgraciadamente, aún en las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso selectivo de personal, no les otorgan suficiente tiempo para entrevistar a los solicitantes; argumentando que no pueden permitirles retirarse del área de trabajo, que saldría demasiado caro, que se requiere mucho tiempo, etc., en fin de todo tipo de trabas que en vez de perjudicar a la empresa, la ayudaría a realizar una selección más correcta ahorrando así costos por malas selecciones.

ETAPAS GENERALES DE LA ADMISIÓN.

Aunque varían mucho en número y orden, las etapas generales de admisión más usuales son:

- a) Reclutamiento:* hace de una persona extraña, un candidato a un puesto vacante.
- b) Selección:* busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.
- c) Contratación:* hace del buen candidato, un empleado o trabajador.
- d) Introducción:* trata de hacer del empleado, un buen empleado.

RECLUTAMIENTO

Para que pueda llevarse a cabo el reclutamiento, forzosamente debe existir por lo menos un puesto vacío o vacante, y este consiste en encontrar un candidato ideal para un puesto específico.

Si no se encuentra el candidato deseado en el inventario de recursos humanos de la organización, se puede acudir a la cartera de candidatos que están en espera de una oportunidad; en caso de que no se localice alguno, se recurrirá entonces a las fuentes de reclutamiento, que pueden ser fuentes internas y externas.

Fuente interna. La propia organización se convierte en una fuente de reclutamiento interna que involucra amistades, parientes o familiares del propio personal laboral. Sin embargo esta fuente laboral de reclutamiento presenta más desventajas que ventajas, pues por un lado ahorran tiempo y dinero a corto plazo, y por el otro surgen fricciones y conflictos por parte de amigos o familiares rechazados o que aún laborando se le niega acceso, etc.

Fuente externa. La conforman todos los medios y fuentes de abastecimiento de personal ajenas a la organización. Por mencionar algunas:

- * Agencias de empleo
- * Medios publicitarios
- * Universidades
- * Bolsa de trabajo
- * Solicitudes espontáneas
- * Sindicatos
- * Otras empresas, etc.

Es de vital importancia prestar atención a dichas fuentes de reclutamiento, pues será determinante la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, además nos ayuda a escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, cubriendo así las vacantes con la anticipación solicitada.

A fin de reducir al mínimo las incomodidades que conlleva ante la presencia de una gran cantidad de candidatos, se recomienda que haya una sala de espera confortable, iluminada y ventilada, en el área de reclutamiento y selección.

El candidato deberá llenar la solicitud de empleo, que aparte de otros datos contiene lo siguiente:

- * **Datos personales:**Nombre, Edad, Sexo, Estado civil, No. de afiliación al IMSS, R. F. C., Domicilio, etc.

- * **Datos familiares:**Experiencia ocupacional,Puesto y sueldo deseado, Disponibilidad para iniciar labores Planes a corto y largo plazo. etc.

Es recomendable diseñar tres formas diferentes de solicitudes de empleados - nivel ejecutivos, empleados y obreros - esto es debido a que no todos los candidatos se encuentran en el mismo nivel. Sólo en caso de que no sea posible, se puede elaborar una forma de solicitud sencilla y accesible a obreros y empleados, y para ejecutivos se puede complementar con un curriculum vitae.

ENTREVISTA

La entrevista, como forma de comunicación interpersonal, tiene por objeto el proporcionar, recabar información o modificar actitudes, por medio de las cuales se toman decisiones.

Es casi universal la entrevista de selección, pues más del 99% de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos (Ulrich y

Trumbo, 1965). Además, se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador.

LAS TRES FASES DE LA ENTREVISTA

a) Rapport. Término que significa “concordancia” o “simpatía”; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante durante ésta. Su principal propósito es de romper el hielo, no solo verbalmente, sino también por medio de actitudes 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 cómo se desenvuelve el individuo en el ambiente de trabajo, conociendo su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, etc.

- Historia educativa. Es más factible lograr continuidad en la entrevista explorando del último 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 contando con la anuencia del interesado, 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 canalizar sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

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 más adecuado de sus recursos.

TIPOS DE ENTREVISTAS

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

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

- 2. Entrevista no dirigida.** Método no estructurado que pretende descubrir cómo, qué piensa y siente el solicitante, haciendo preguntas amplias y reales de manera que pueda comunicarse en forma abierta. Siendo este tipo de entrevista más 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 más detallada del solicitante en cuestión.

Efectivamente, 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.

CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

Para reducir el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista debe tener una capacitación y preparación por anticipado. Lo primero que se debe hacer es que el solicitante se sienta cómodo, creando una atmósfera algo informal. Algo muy importante para ambas partes es el saludo firme de mano, la apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado, etc.

Una breve plática introductoria sobre algún tema de actualidad o algún interés del solicitante puede hacerlo que comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa para poder responder, dado el momento, a las inquietudes de los solicitantes. Además es de mucha importancia que el supervisor intente saber sobre algo de las aspiraciones a corto y largo plazo del solicitante, para poder considerar si el puesto satisfecerá sus necesidades y metas.

Un aspecto que sería muy provechoso para todos es hacer que los gerentes, los especialistas de personal y algunos de los mejores empleados entrevisten al solicitante, pues así podrán visualizarse unos a otros desde distintas perspectivas.

Es fundamental que también se le informe al solicitante acerca de las políticas, tácticas y estructuras de compensación de la empresa. Por otro lado, existe una modalidad que muchas organizaciones modernas están

aplicando, es la de entrevistar a la esposa del solicitante, ya que cada vez es mayor el número de esposas orientadas a una carrera.

Es aconsejable, siempre bajo las condiciones especiales de los requerimientos del puesto, hacer arreglos para comer o cenar con el solicitante, pues se ha demostrado que existe una cierta nivelación en las personas que comen juntas y la mayoría de las barreras de comunicación se disuelven en una buena comida.

Es muy importante tomar las notas mentalmente, al momento de entrevistar a un solicitante, de lo contrario al tomarlas en frente de él lo que sucederá es que aumentará su ansiedad y preocupación y perderá el interés.

Finalmente, cuando culmina una entrevista se le debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él, estableciendo el tiempo en que se hará dicho contacto.

LOS PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su efectividad cuando entrevistan, dejando fuera todo tipo de prejuicios, sentimientos o creencias. En seguida se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

1. ***El Efecto Halo.*** Es la tendencia a identificarse y relacionarse más con personas que le son similares física, psicológica y socialmente que con personas que le son diferentes.

2. ***Hacer Generalización de lo que se ha Dicho o Escuchado.*** En muchas ocasiones a partir de la declaración hecha personalmente o de algo que observaron, los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas que después tengan que lamentar. Por lo general, es mejor que los supervisores, especialmente si son experimentados, actúen sobre lo que perciben si no existen hechos que indiquen lo contrario, es por eso que es mejor asegurarse que lamentarse.

3. ***Contratar Personal con Capacidad Notablemente Superior para un Trabajo.*** Al contrario de lo que piensan muchos supervisores, una persona con capacidades excesivas para un puesto con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

4. ***Contratar Personas Notablemente Mal Capacitadas para un Puesto.*** Si después de haber recibido capacitación dentro de un tiempo razonable, el empleado no se ajusta a ella, ya no puede ser un miembro contribuyente del grupo, ya que presentarán problemas con él y con sus compañeros.

5. ***Exceso de Comparación con los Compañeros Actuales.*** La composición de una fuerza de trabajo de una empresa debe considerar las técnicas, disponibilidad y mercado laboral; pues no sería agradable contratar personas con antecedentes sociales, económicos, culturales

raciales o religiosos similares. Además nuestro país está conformado por gente de antecedentes muy distintos.

ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

El principal objetivo de un programa de orientación es de facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos, grupos de trabajo y a su empresa. Esto no significa que sea una actividad de lujo, sino el contrario, es una necesidad.

La responsabilidad principal debe recaer en los supervisores, aunque en muchas empresas usualmente recae en los especialistas de personal, siendo esto un error. Por esto se debe tomar en cuenta que los especialistas de personal deben auxiliar a los supervisores y no viceversa.

Cuando se guía a los nuevos empleados en forma apropiada, se reduce notablemente la probabilidad de que se tengan problemas con ellos. Entre seis meses y un año podría durar un programa completo de orientación, y éste comenzaría antes de que el empleado se reporte para su primer día de trabajo.

Es muy importante que los supervisores mantengan un contacto, previo al primer día de labores, con los empleados; esto se hace con el fin de presentarlo con sus compañeros de trabajo, efectuando recorridos por la empresa, informando acerca de sus puestos y actividades, mostrándole donde queda el reloj de registro de entrada, entregarle el manual de políticas

y procedimientos de personal, sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato, etc. En fin, todo aquello que ayude a familiarizar y despejar de dudas a los nuevos empleados para que puedan iniciar sus actividades en forma satisfactoria.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Podemos describir la capacitación como la adquisición de conocimientos teóricos, de una amplitud mayor para trabajos calificados; alcanzando y manteniendo un nivel de desempeño.

Es conveniente desarrollar una fuerza laboral flexible y adaptable que, cuando las condiciones lo requieran, pueden 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.

Por mencionar algunos de los programas más frecuentes sobre capacitación y desarrollo tenemos:

- (a) Capacitación por inducción.
- (b) Hacia nuevas técnicas.

- (c) Por equipo y procesos.
- (d) Para desplazamiento tecnológico.
- (e) Correctiva.

Dentro de cualquiera de estos programas los entrenados deben lograr tres objetivos:

- 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 deben hacer y el porqué.
- 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

Para el supervisor:

- El poder conocer mejor a sus empleados.
- Obtener el conocimiento de las necesidades, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de sus empleados.

Los supervisores que participan en el desarrollo de los empleados, y que desempeñan en forma eficiente su trabajo, ayudan a impulsar sus propias carreras como administradores.

Para los empleados:

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

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.

Una empresa no puede darse el lujo de quedarse inmóvil durante un periodo largo, sobretodo en los mercado competitivos actuales, ya que esto la autodestruiría.

Para satisfacer sus necesidades cambiantes, las empresas deben hacer planes a futuro y capacitar a sus empleados en forma continua.

Para elaborar un programa de capacitación, el primer paso es definir los objetivos que pueden integrar las necesidades de los empleados y de la empresa, y deben ser generales como específicos. Como por ejemplo:

- (1) Aumentar la producción.

- (2) Operar nuevos equipos.
- (3) Mejorar las técnicas existentes.
- (4) Mejorar la cooperación.
- (5) Reducir accidentes.

Se debe tener muy en cuenta que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo.

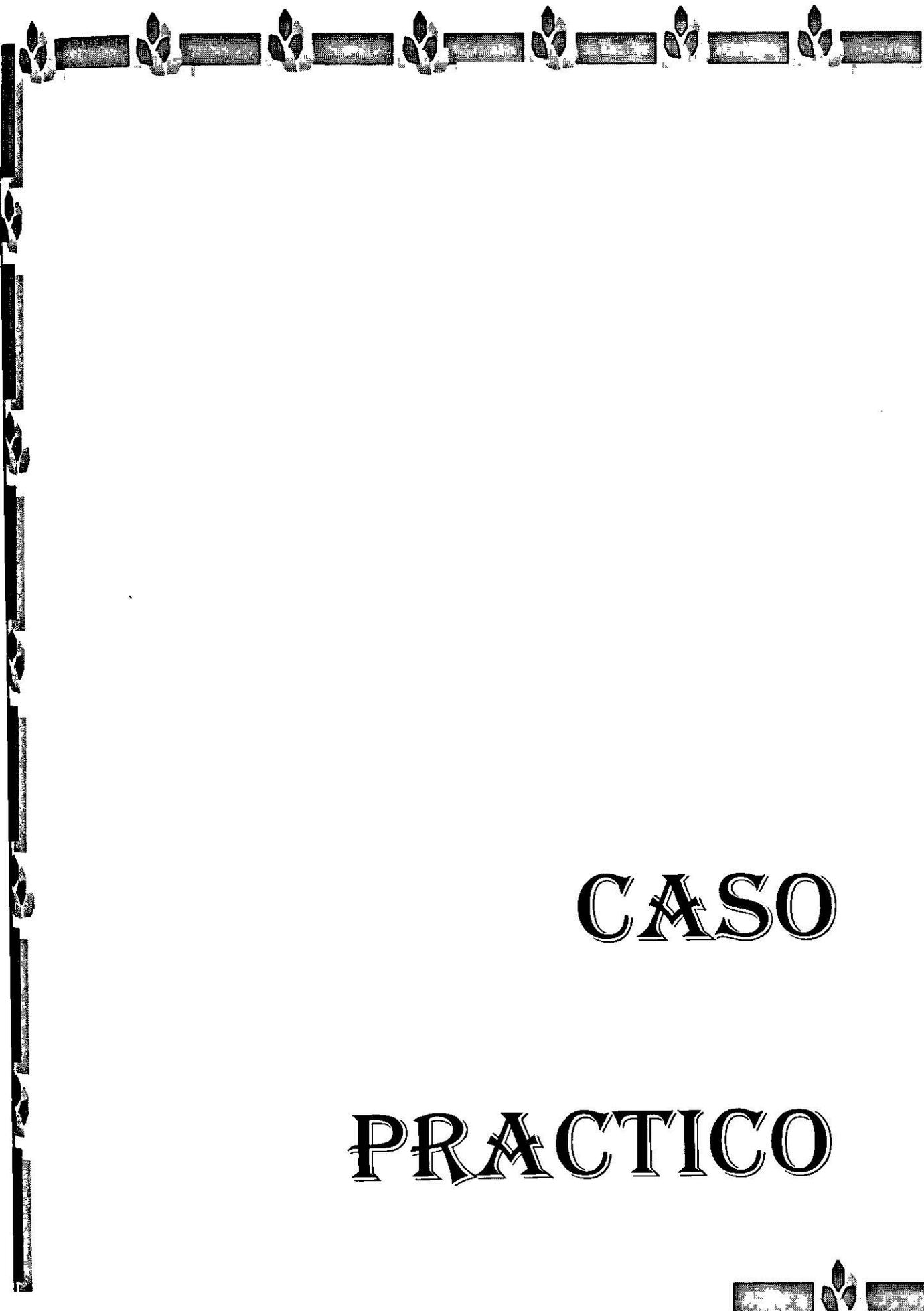
La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr las habilidades en el entrenado para asimilar los conocimientos que pueden ponerse en práctica.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfagan o excedan las expectativas, sin olvidar en aplicar esfuerzos de rehabilitación a los que tuvieran un desempeño inferior al promedio.

No debe haber problema alguno al escoger el área donde se lleve a cabo la capacitación. Finalmente, la capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

SEGUNDA

PARTE



CASO

PRACTICO

ANTECEDENTES

El tema que voy a tratar en este caso se ha dado en una empresa pequeña que tenía por nombre "Suministros Modernos para Oficina". Actualmente se llama Office Mart México, S.A. de C.V.; sus funciones principales son la compra y venta de consumibles, accesorios y refacciones de cómputo, así como todo tipo de software y hardware que el cliente solicite.

Esta empresa se inicia en Agosto de 1984 y los productos que se vendían en ese entonces eran básicamente diskettes, papel y cintas para impresora. Dichos productos eran obtenidos por proveedores especialistas en cómputo localizados en la Cd. de Monterrey, y los medios de publicidad eran mas que nada ventas realizadas personalmente o por teléfono, La ubicación de la primera oficina estaba en la casa de los padres del dueño y aunque habían pocas ventas, los clientes eran empresas medianas de la Cd. de Monterrey.

En Marzo de se hace la contratación de una oficina en el Edificio Santos ubicado en Ave. Madero, dicha oficina era pequeña pero en ella se contrató la primera línea telefónica y a una secretaria. En este período además de comercializar consumibles para computadora, se ofrecían asesoría e instalación de software administrativo y se realizaron algunas ventas de equipo como impresoras y reguladores. En esta etapa se empezaron a elaborar listas de precios, las cuales eran entregadas a los clientes. Los proveedores aumentaron ya que se hacían compras a

mayoristas ubicados en México, D.F. y los clientes también aumentaron, pues se vendían a empresas localizadas en Saltillo y Zacatecas.

Posteriormente en Julio de 1988 se hizo otro cambio de oficina al domicilio actual en la Colonia Gonzalitos, en este local se contaba con dos líneas telefónicas y el espacio que se disponía era mayor al que se tenía en el Edificio Santos. Meses después fue contratado el primer mensajero para entregas de productos, cobranza y recoger mercancía con los proveedores. Durante este período se dejó de ofrecer asesoría e instalación de software administrativo y las ventas eran básicamente de consumibles, accesorios, equipo periférico de computación y mobiliario. A la lista de proveedores se agregaron dos empresas de E.U.A. y en la lista de clientes se sumaron empresas grandes y distribuidores que se dedicaban a revender.

En Julio de 1991 se hace la contratación de la primera persona a nivel profesional y es quien ayuda a organizar la información disponible tanto de clientes como de productos que se manejaban (actualmente dicha persona es la vendedora más antigua). También fue contratado un nuevo mensajero, pues el anterior había renunciado. A los productos y servicios que se ofrecían se añadió la reparación y mantenimiento de equipo, y la publicidad se llevó a cabo mediante un anuncio en la sección amarilla, se continuo enviando listas de precios por correo y aparecieron anuncios esporádicos en el periódico ofreciendo los productos y servicios. Los proveedores fueron los anteriores y algunos otros mayoristas reconocidos a nivel nacional. Los clientes eran empresas de todos tamaños, profesionales independientes, los usuarios finales, así como distribuidores y papelerías.

Y es, sino hasta 1993 cuando se empezó a sentir una mayor actividad de trabajo, pues la cartera de clientes, tanto de distribuidores como de usuarios finales, aumentaron significativamente quizá por la publicidad que se había mantenido hasta esos momentos aunado con el espíritu de servicio que se disponía. Además de los productos que se vendían, se comenzaron a fabricar en la empresa productos como carpetas y fundas para computadora (para ello se contrató a la persona que actualmente es la responsable de producción) y se empezaron a vender productos de oficina como faxes, papel, toner para copiadoras y artículos varios de oficina, creciendo considerablemente el inventario de productos existentes.

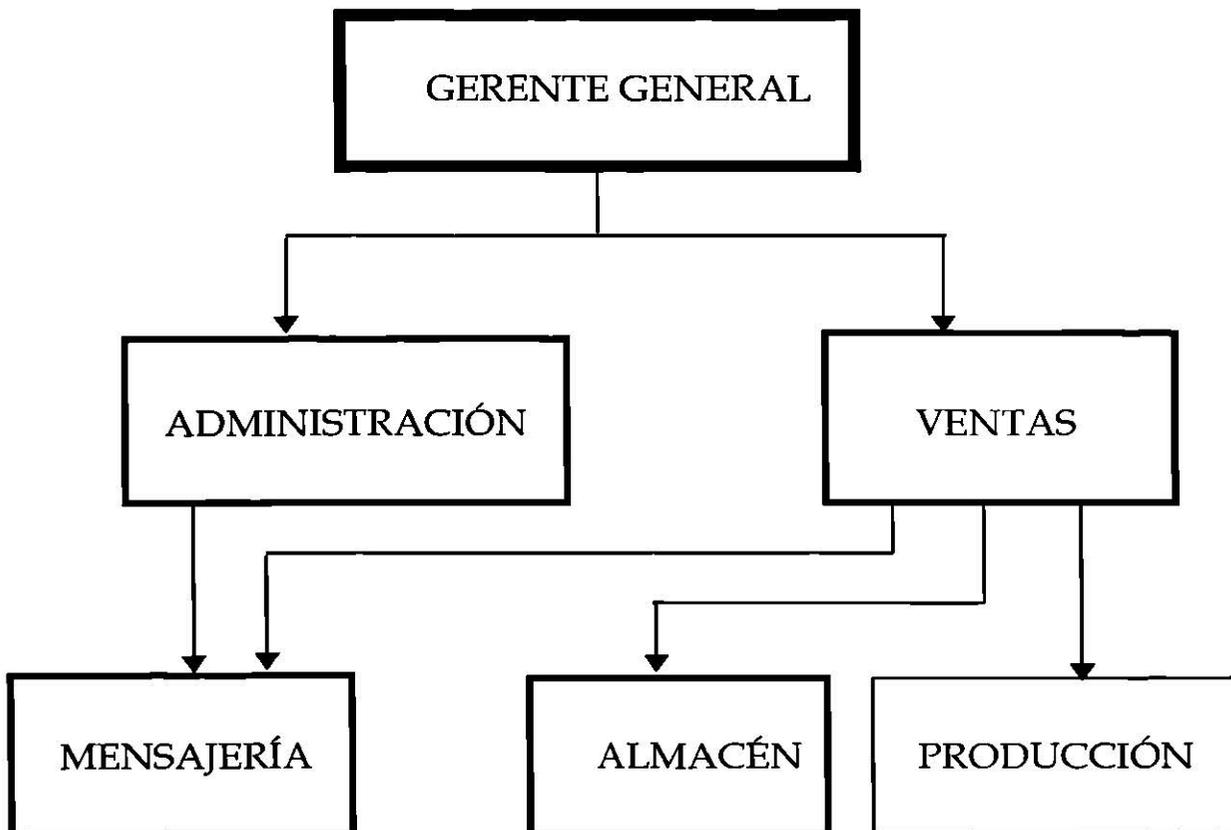
Viendo el aumento de actividades, el Gerente decidió en ese mismo año contratar a una persona como auxiliar de ventas. Durante tres años varias personas ocuparon ese puesto pero duraban poco tiempo ya que al estar en la práctica no cumplían con el perfil requerido para el mismo y tenían que ser despedidas; hasta que en Julio de 1996 se contrató a la persona que desempeñara sus labores correctamente.

Mas sin embargo, al inicio del presente año la carga de trabajo siguió creciendo considerablemente, pues el número de clientes había aumentado en un 40% y como consecuencia, el aumento de compras a los proveedores, tanto nacionales como extranjeros. Para dar paso a esa cargas de trabajo, el Gerente decidió que la auxiliar se dedicara exclusivamente a ventas, es decir, sería la segunda vendedora que tuviera la organización, y se contrataría a otra persona para que cubriera el puesto de auxiliar de ventas.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

En esta organización se han presentado diferentes tipos de problemas, entre los más graves y mas frecuentes tenemos una comunicación deficiente, falta de delineación de responsabilidades, falta de seguimiento del proceso de selección del personal, así como la falta de un proceso de inducción; teniendo como responsable de dicho problema al Gerente General de la empresa.

A continuación presento el organigrama existente en la empresa con la finalidad de señalar las principales áreas o departamentos involucrados en los problemas antes mencionados.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se puede ver en el esquema anterior, en la parte inferior de la jerarquía se encuentran los departamentos de Mensajería, Almacén y Producción; hay una persona encargada para los dos primeros, al igual que para el área de producción.

En ventas se tienen a dos vendedoras y un auxiliar de ventas quien también tiene a cargo la Administración, y por último en el nivel superior de tal organigrama está la Gerencia General ocupada en este caso por el dueño de la empresa.

A continuación se mencionan las actividades que le son correspondientes a cada uno de los departamentos, así como las personas que están a cargo de cada uno de ellos:

1) Gerencia General: Está a cargo del dueño de la empresa, como se había especificado con anterioridad. Es egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey con profesión en Ingeniero Industrial Administrador, actualmente tiene 42 años de edad, es casado, nacido en la Cd. de Monterrey., y dentro de sus actividades en la empresa están:

- * Supervisar que todo marche correctamente.
- * Tomar todas las decisiones que se lleven a cabo.
- * Aportar el capital suficiente para la compra de los productos que se requieran, así como la cantidad de cada uno de ellos.

2) Administración: La lleva a cabo la auxiliar de ventas. Actualmente la persona que está a cargo de este puesto es una estudiante de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica que cursa el 9º semestre de la carrera de Ingeniero Administrador de Sistemas, es soltera, de 21 años de edad, originaria de Monterrey; y dentro de sus funciones están:

- * Llevar el control de compras y gastos de la empresa.
- * Maneja las cuentas por pagar a proveedores, así como las cuentas por cobrar a los clientes.
- * Elaboración de depósitos bancarios.
- * Realización de reportes mensuales sobre mínimos, máximos y puntos de reorden de cada uno de los productos que se tienen en existencia.

3) Ventas: En este departamento se encuentran dos personas dedicadas exclusivamente a ventas, y un auxiliar de ventas. Las dos personas de ventas son egresadas de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica y ambas son Ingenieros Administradores de Sistemas; tienen 25 y 27 años de edad, la primera es soltera mientras que la segunda es casada, y es ésta precisamente la primer profesional contratada en la empresa. Las principales actividades de las vendedoras y la auxiliar de ventas son:

- * Atención a los clientes y todo lo que ello implica, como es la toma de pedidos, facturación y la entrega de mercancía a los clientes.
- * Ofrecer a los clientes, a través de vía telefónica, los productos y promociones que se tengan.
- * Mantener actualizada las listas de precios de venta.

4) Producción: Se tiene asignada a una persona en este departamento. Los estudios máximos de dicha persona son de preparatoria, tiene 27 años de edad y es originario de Monterrey. Esta persona fue contratada en 1993 para la elaboración de los primeros productos fabricados en la empresa. sus principales funciones son:

- * Realización y la entrega a tiempo de dichos productos, así como otros que han surgido en los últimos años entre los que se encuentran mouse pad en vynil, carpetas ejecutivas, productos de mantenimiento para computadoras, además de diversos artículos en piel como monederos, bolsas para dama, carteras y mouse pad, entre otros.

5) Mensajería: Está a cargo de ella un muchacho originario de Sinaloa, de 19 años de edad, casado, con estudios en Técnico Automotriz y fue contratado a finales del mes de Julio. Las principales actividades de esta persona son:

- * Llevar los productos a los clientes cuando solicitan servicio a domicilio.
- * Recoger alguna mercancía comprada a los proveedores.
- * Ir por los pagos vencidos de los clientes (cobranza).
- * Mantenimiento de los carros.

6) Almacén: Está a cargo, como se había mencionado, el responsable de mensajería; y dentro de las actividades que se realizan en el mismo están:

- * Llevar el control del inventario físico.
- * Acomodo de los productos en su respectivo lugar.

- * Entrega de mercancía pesada a los clientes, cuando éstos se dirigen personalmente.

En el mes de Marzo fue contratada la persona que ocuparía el puesto de auxiliar de ventas, pero para su contratación no se siguieron los pasos para una selección efectiva del personal, ya que solamente se entrevistaron algunas personas, de entre las cuales se eligió, por intuición, a la que podría tener las aptitudes para elaborar su trabajo correctamente. Las responsabilidades que tendría se le fueron mencionadas y no le mostraron su ubicación en el organigrama de la empresa; se le dijo además que tendría un contrato de tres meses, dentro del cual estaría a prueba y que posteriormente, una vez concluido dicho plazo, se hablaría con ella para tomar una decisión sobre su postura en la empresa, pero no hubo un contrato escrito donde se aclarara lo anterior.

Posteriormente, en el mes de Abril se contrató a un nuevo mensajero, ya que el anterior había renunciado, pues le habían ofrecido una oportunidad mejor con uno de los proveedores de la empresa. Sin embargo, el nuevo mensajero no duro mas que tres meses en el trabajo, pues el Gerente le asignaba tareas que no le correspondían y además no le pagaba ese "trabajo extra". Dicho trabajo consistía en lavar su camioneta, hacer labores de albañilería en su casa y hacer el aseo de la oficina, pero gran parte del tiempo invertido en los mismos eran fuera del horario de la oficina. Todo esto provocó, como se dijo, que el mensajero renunciara a la empresa a mediados del mes de Julio.

Por otra parte, habiéndose pasado un mes del plazo que habían acordado el Gerente Gral. y la Auxiliar de Ventas para reanudar, en dado caso, el contrato; la auxiliar tomó la decisión de hablar con el gerente para tener conocimiento del mismo, pero el Gerente prestó poco interés al asunto y concluyó que siguiera trabajando como hasta ese momento, agregando que le faltaba mucho por aprender. Ese poco de interés por parte del Gerente le incomodó a la auxiliar, pues ella tuvo que tomar la iniciativa al respecto, además habían pasado cuatro meses de su contratación y realizaba todas sus funciones y hasta otras que no le correspondían.

Pues bien, como el mensajero había renunciado era necesario encontrar rápidamente a una persona que ocupara dicho puesto, por lo que se empezaron a realizar entrevistas entre el Gerente y los aspirantes del mismo. Al igual que en los casos anteriores, no se siguió el proceso de selección de personal, sólo se buscaba a una persona joven, de complexión delgada y que estuviera casado, ya que las personas casadas, según el Gerente, son más responsables. Pasando una semana de hacer entrevistas, el Gerente decidió contratar a una persona (mensajero actual), que presentó a los trabajadores de la empresa y le informó verbalmente sus actividades.

DESARROLLO DEL PROBLEMA

Este nuevo mensajero se veía que tenía empeño por hacer bien su trabajo y que estaba interesado en poner orden en el almacén, incluso solía hacer las labores de limpieza de la oficina, además de lavar los carros del Gerente aunque este no se lo solicitara.

Con el paso de los días el mensajero empezó a dejar ver que no le agradaba tanto el almacén como la mensajería por lo que solía dejar el material que llegaba de los proveedores en el área de ventas, es decir no acomodaba los productos en su respectivo lugar, los días que tocaba inventario se disponía a lavar los carros y que además se tardaba demasiado al hacer la entrega de mercancías.

Las personas de ventas se dieron cuenta de los anterior y que la forma de comportarse y de expresarse del chofer frente a los clientes era impropia, ya que cuando ellas le solicitaban algún material del almacén, se molestaba y se lo entregaba a los clientes de mala manera, incluso que hacia comentarios en forma de crítica hacia los clientes a una distancia muy cercana a éstos.

Al ver todas esas actitudes, en el mes de Septiembre, la vendedora más antigua, tomó la decisión de hablar con el mensajero para hacerle entender que su comportamiento delante de los clientes no era correcta, pues daba mala imagen de la empresa. también le informó que estaba descuidando mucho el almacén.

Sin embargo, el mensajero dio por mal visto que la vendedora hablara con él, y tomó represalias contra ella y las demás vendedoras, hasta el punto de decirles que no tenían ninguna autoridad sobre él, cuando ellas le solicitaban algún producto del almacén o lo enviaban algún lugar.

Por otra parte, el Gerente Gral. se daba cuenta que el mensajero no cumplía con sus funciones en el almacén, pero no hacía algo al respecto, pues mal que bien, dichas funciones eran realizadas por el personal de ventas.

Al pasar una semana, el personal de ventas tomó la determinación de hablar con el Gerente para informarle que el mensajero no estaba cumpliendo sus funciones en el almacén, mas el Gerente les dijo que de ese día en adelante ellas se ocuparían del mismo, pues el chofer se veía muy atareado con las vueltas que surgían diariamente.

Esta decisión provocó una gran inconformidad e insatisfacción entre el personal de ventas, ya que para ellas les resultaba difícil estar haciendo las labores tanto de ventas como de almacén, esto se reflejó claramente en las ventas mensuales pues éstas disminuyeron aproximadamente en un 20% con respecto a los meses anteriores. Mientras tanto, las vendedoras se comentaban por qué tenían que realizar ellas las labores del almacén si nunca lo habían hecho ya que esa función le corresponde al mensajero y los anteriores lo hacían aunque hubiera mucho trabajo.

Ahora bien, el personal de ventas se preguntaba ¿por qué el Gerente no hablaba con el mensajero para solicitarle que realizara las labores en el almacén como lo hacía con los antiguos mensajeros?, ¿por qué el Gerente le daba mantenimiento a los carros cuando el mensajero actual se lo pedía y cuando los mensajeros anteriores se lo solicitaban no lo hacía?; o simplemente ¿por qué dejaba que el chofer se llevara uno de los carros para su casa si nunca había hecho eso con los otros mensajeros?. Eran muchas preguntas pero no tenían respuesta alguna, o quizá la respuesta de todas era que “El chofer hacía todo lo que el Gerente quería”, es decir, lavaba sus carros, hacía el aseo de la oficina, y por eso tantas libertades hacia el mismo.

Por su parte, el mensajero se mostraba altanero con las vendedoras, y aun más con la actitud del Gerente, pues se sentía apoyado por éste en todos los sentidos, lo cual le daba mucha seguridad.

La situación se agravaba cada día más hasta el punto de haber discusiones fuertes entre las vendedoras más antiguas y el chofer; y la idea de dejar el trabajo por parte del personal de ventas, se iba acrecentando significativamente, resultado de una gran frustración por el hecho de sentirse impotentes para cumplir satisfactoriamente con la carga de trabajo.

Posteriormente, a finales del mes de Septiembre, la auxiliar de ventas habló con el Gerente para informarle que dejaría el trabajo por cuestiones de superación y aprovechó la ocasión para comunicarle el camino que estaba tomando el problema del almacén, así como la forma en que se comportaba el mensajero con las vendedoras. El Gerente ante el conocimiento de la

gravedad del problema dijo que tenía que centrar su atención hacia el asunto.

Después de una semana, en el mes de Octubre, se contrató a una joven egresada de la Facultad de Ciencias de la Comunicación para que ocupara el puesto de auxiliar de ventas, sin embargo, estuvo en el trabajo sólo tres semanas, ya que no contaba con las aptitudes que requería el puesto, por lo que inmediatamente después se contrató a una estudiante de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica que cursa el 9º semestre de la carrera de Ingeniero Administrador de Sistemas y es quien labora actualmente el puesto.

Ha pasado aproximadamente un mes y medio; el ambiente de insatisfacción e inconformidad está presente aún, y el Gerente todavía está pensando cual sería la solución más benéfica para resolver el problema.

DETECCIÓN Y POSIBLE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Analizando los antecedentes mencionados, he llegado a la conclusión de que todos estos problemas radican en el Gerente General por su manera de proceder ante las situaciones presentadas.

En dichas situaciones se pueden identificar diversos factores como falta de delineación de responsabilidades de cada puesto, la falta de una técnica de selección efectiva del personal, la falta de un proceso de inducción para los nuevos ingresados y una comunicación deficiente por parte del Gerente General hacia los empleados que tiene a su cargo.

Para la contratación del personal no se ha tomado en cuenta: “La importancia que tiene la selección efectiva del personal ya que permite allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicométricas, exámenes médicos y otros medios”, además al no tener en mente que “los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los recursos técnicos y materiales para el logro de los objetivos preestablecidos.

La falta de delineación de responsabilidades de cada puesto viene como consecuencia de pensar que al momento de elegir a una persona se terminó el proceso de contratación. “Es importante aclarar que después de

dicho proceso es necesario llevar a cabo un programa efectivo de inducción, en el cual se debe entregar al nuevo miembro de la organización un Manual de Bienvenida que contenga información sobre la organización, políticas de personal, el trabajo a desempeñar así como las obligaciones particulares, prestaciones, y el reglamento interior de trabajo, entre otros.

La falta de un programa de inducción se debe a que no se consideró que “un buen programa de administración de recursos humanos que establece un sistema de selección de personal queda inconcluso si se descuida la importancia y trascendencia que implica el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso”, por lo que “cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una persona va a agregarse a ella, y se debe buscar lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización”, además que “el desconocimiento de un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para el nuevo ingresado, puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción”.

La comunicación deficiente es generada principalmente porque el Gerente no ha tomado en cuenta lo siguiente: “Los administradores son comunicadores efectivos. Sus habilidades en comunicación pueden afectar el bienestar de quienes trabajan para ellos, la efectividad de la inidad de trabajo y la comprensión que tengan sus subordinados de sus deberes”, además de que “La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de

manera que se pretende” y sin olvidar que existen también ciertas barreras de la comunicación tales como: barreras generadas a través del manejo del tiempo y barreras creadas por juicios y predilecciones.

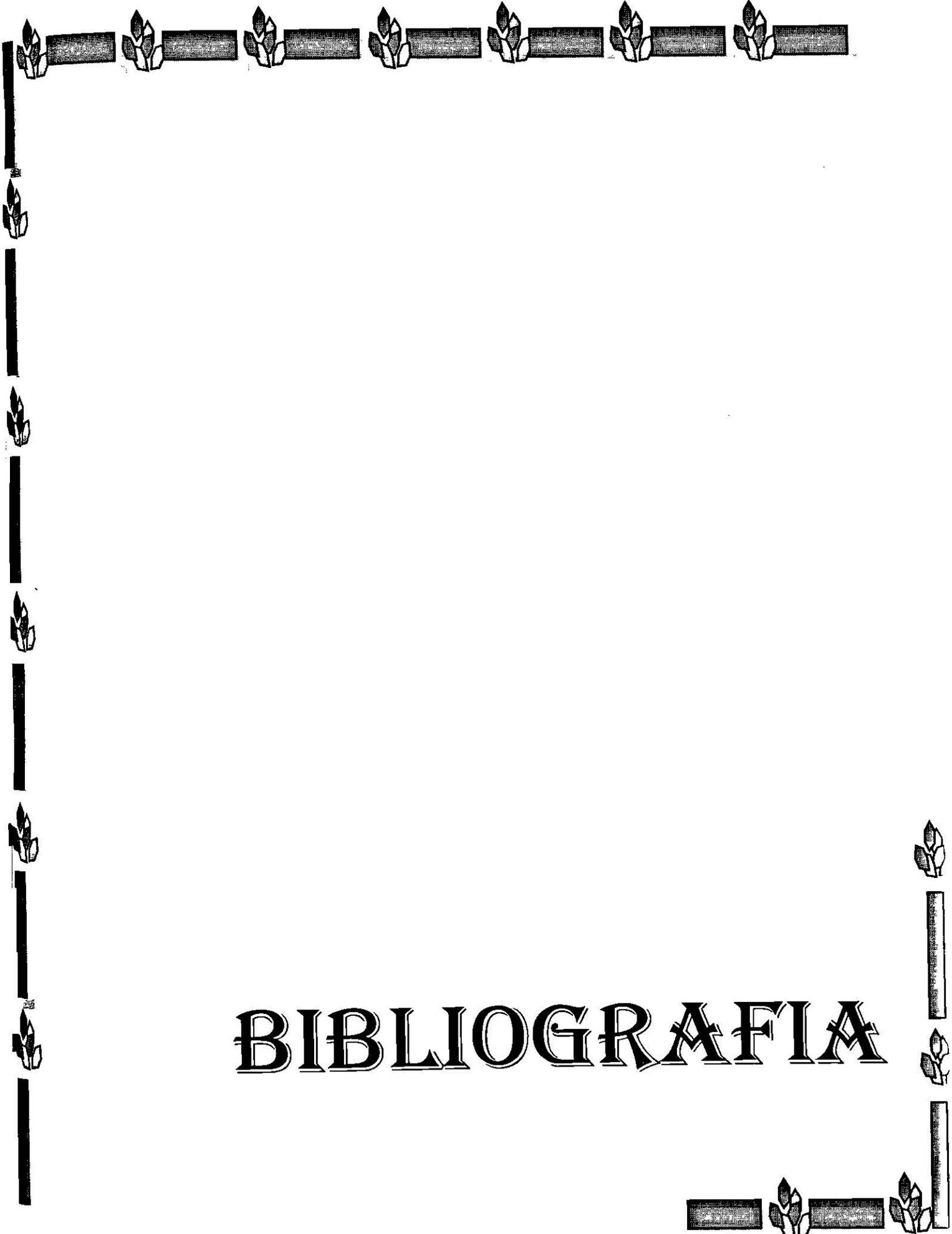
Alternativa 1. Creo que dentro de las posibles alternativas para la solución de este caso es que el Gerente, tomando en consideración las actividades del mensajero, contrate a una persona para el área de almacén teniendo en cuenta que “el proceso de selección de personal debe proporcionar tanta información confiable y válida como sea posible respecto a los solicitantes, de manera que se puedan coincidir sus aptitudes y las especificaciones del puesto, además que la información obtenida debe estar claramente relacionada con el puesto para predecir el éxito del mismo, y debe estar libre de discriminaciones potenciales”; así como “establecer un buen programa de inducción en el que se lleve a cabo la recepción del nuevo miembro a la organización, se le proporcione la información necesaria para el logro correcto de sus actividades, y en el que se lleven registros sobre el progreso del individuo en el trabajo”.

Alternativa 2. Otra forma en que se puede solucionar el problema es que el Gerente establezca un ambiente de comunicación efectiva, comenzando por utilizar un medio formal de comunicación, como son las Juntas Departamentales, y en las cuales reúna a todos sus empleados para transmitirles la importancia que tiene la comunicación y la responsabilidad compartida para un mejoramiento continuo, además de comunicarles “la información que sea necesaria para que puedan cumplir con sus actividades, como es, presentarles por escrito las responsabilidades y obligaciones que

tienen cada puesto, así como darles a conocer el organigrama de la empresa y la ubicación que tienen dentro del mismo.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN MAS CONVENIENTE

Solución más conveniente. De las alternativas anteriores yo elegiría la segunda puesto que es más probable que los empleados entiendan su puesto, conozcan a su empleador y tengan un sentido de lealtad respecto a lo que se está tratando de lograr, si se les mantiene comunicados, sin tener la necesidad de contratar a una persona que posiblemente no sea necesaria; considerando además, de que si se están informados respecto hasta dónde llegan sus responsabilidades dentro de la empresa es más probable que contribuyan en forma más efectiva y sean miembros valiosos de la compañía.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Título: Administración

Autor: Koontz / O'Donnell

Editorial: Mc Graw-Hill

Título: Elementos de Administración

Autor: Harold / Koontz

Editorial: Mc Graw-Hill

Título: Principios de Administración

Autor: George R. Terry

Editorial: Continental

Título: Administración Contemporánea

Autor: D. R. Hampton

Editorial: Mc Graw-Hill

Título: Administración de Recursos Humanos

Autor: Fernando Arias Galicia

Editorial: Trillas

Título: Administración de Recursos Humanos

Autor: O. Jeff Harris, Jr.

Editorial: Limusa

Título: Administración de Recursos Humanos

Autor: George W. Bohlander

Editorial: Iberoamérica

Título: Apuntes de Administración y Supervisión Efectiva del Personal

Autor: Ing. Leoplodo Flores Yañez

Editorial: F.I.M.E.

