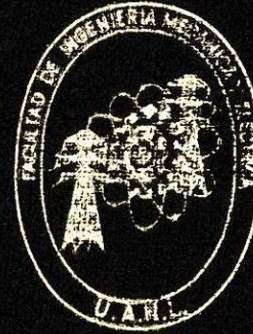
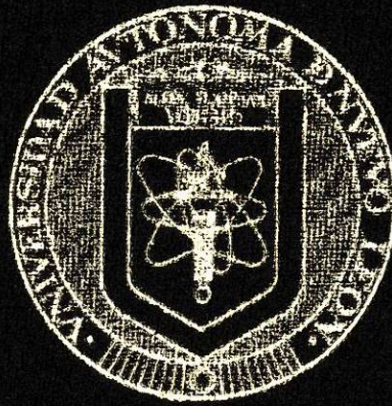


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA

TRABAJO PRESENTADO PARA OBTENER EL
TITULO DE INGENIERO ADMINISTRADOR
DE SISTEMAS

PRESENTA:

GRICELDA GUZMAN GONZALEZ

ASESOR:

ING. JOSE LUIS ARREDONDO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO 1997

T
HF554
G8
1997
c.1



1080096913

T
HF5549
68
1997



DEDICATORIA

A Dios Nuestro Señor.

Por haberme dado la vida, el don del entendimiento para alcanzar una meta: Ser Profesionista. Por estar conmigo y fortalecerme para salir adelante y mirar hacia el frente a pesar de los obstáculos que se presentan. Por ser mi mejor compañero y mas fiel amigo.

A Mis Padres.

Por sus consejos, apoyo y creer confiadamente en mi, por ayudarme en las dificultades, motivarme para seguir siempre adelante, compartir conmigo mis alegrías y mis tristezas, por la educación que he recibido por parte de ellos, por mi formación profesional.

A Mis Hermanos

Por su apoyo incondicional que me brindaron durante toda la carrera, por su paciencia y motivación que me ofrecieron en los momentos difíciles de mi vida, por ser un gran ejemplo a seguir en mi vida, por lo cual siento un gran orgullo de tenerlos como hermanos.

A mis Maestros

Por haberme dado la enseñanza y conocimientos para dar el mayor fruto como profesionista, a los maestros que compartieron las alegrías y las tristezas alentandome con sus grandes consejos que hoy puedo aplicar en mi vida profesional.

A Todos Muchisimas Gracias y que Dios los Bendiga.

INDICE

I.- MOTIVOS POR LOS CUALES ESCOGI EL CURSO

II.-EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

- 1.-INTRODUCCION.**
- 2.-FUNCIONES DE SUPERVISION.**
- 3.-ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.**

III.-COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

1. ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).

- A)EL AUTOCRATA CONSUMADO.**
- B)EL ESTILO PATERNALISTA.**
- C)EL ESTILO INIDFERENTE.**
- D)EL ESTILO DE RIENDA SUELTA.**

IV.-MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERVISORES.

1.BARRERAS DE LA COMUNICACION.

- A)BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.**
- B)BARRERAS EN EL LENGUAJE.**
- C)BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.**
- D)BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.**
- E)BARRERAS CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.**
- F)BARRERAS CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.**
- G)BARRERAS GENERALES.**

2.CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.

V. SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

1. ENTREVISTAS DE SELECCION.

- A) TECNICAS DE ENTREVISTA.**
- B) PREPARACION DE LA ENTREVISTA.**
- C) CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**
- D) LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.**

2. ORIENTACION A LOS NUEVOS EMPLEADOS.

3. CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

- A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.**
- B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.**
- C) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.**

VI.- CASO PRACTICO

A) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

B) ORGANIGRAMA.

C) DATOS GENERALES DE LAS PERSONAS INCLUIDAS.

D) DESARROLLO DEL CASO.

E) TRES ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION.

I.- MOTIVOS POR LOS CUALES ESCOGI ESTE CURSO

Una de las razones por las cuales me incline a llevar este curso de Administración y Supervisión Efectiva de Personal, es porque desde chica siempre tenía la curiosidad de como debería ser administrado el personal.

Desde chica siempre mi padre mi padre nos inculco la responsabilidad que llevaba el desempeñar un trabajo, el se jubilo de una Institución Financiera, misma en la cual laboran varios hermanos por lo cual siempre escuchaba comentarios de como ascendian de puesto o ingresaba a laborar por favoritismos

Me llamaba la atención como personal de gran trayectoria y lealtad hacia la misma institución faltandole uno o dos años para jubilarse no le permitian hacerlo, privandoles así los derechos que se había forjado por muchos años.

Posteriormente cuando estude la carrera de Ingeniero Administrador de Sistemas curse la materia de recurso humanos donde tuve la oportunidad de realizar visitas a a diversas empresas de la ciudad y entrevistar a los jefes del departamento de Recursos Humanos donde pude visualizar como cada empresa realiza de una manera distinta la selección de personal, pero todas en base a varios conceptos como es la administración y calidad en el reclutamiento y manejo de personal, siendo esto para ellos una de las bases para cumplir los objetivos de la empresa creandoles así a los empleados una mentalidad de superación al personal.

Después cuando culmine mi carrera y se me presento la oportunidad de tomar este curso no dude en tomarlo para así tener un mayor conocimiento de la administración y supervisión efectiva del personal.

Siento que apesar del mundo cambiante que nos rodea, la misión central de la administración permanece inalterable alcanzar los resultados deseados con las personas y recursos.

Realmente me gusto bastante porque se me aclaron las dudas que tenía al respecto, además porque como profesionista siempre he tenido la idea de tener mi propio negocio aprovecharia para aplicarlas en el mismo y no cometer injusticias como las que escuchado o me ha tocado ver.

Pienso yo que un buen manejo y administración de personal es la base del crecimiento de toda empresa de cualquier nivel , marcando así el futuro de la misma.

II.-EL PROCESO ADMISNISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.

I.- INTRODUCCION.

La administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo los supervisores son administradores.

La diferencia que existe entre un administrador y un supervisor radica en la profundidad de las actividades de ambos, ya mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, si no también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, maquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

La palabra supervisor proviene de las palabras:super, que significa por encima, y de la palabra visión, que se refiere al acto de observar objetos percibir imagenes mentales u observar.

En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el supervisor moderno. Los supervisores del pasado tenian que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad los controles y castigos que se imponian a los empleados por no cumplir con las instrucciones de los supervisores eran considerablemente mas severos comparados con los estanderes actuales.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los noveles superiores de administración , con frecuencia se les llama para representar tanto losintereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor.

Aunque debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados a ser un supervisor es difícil, ya que requiere de una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona , así como también de apoyo social , psicológico y educativo por parte de los administradores de nivel superior y de los especialistas de asesoría.

1.-FUNCIONES DE SUPERVISION

Para ser efectivos los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados en sus empresas.

Los supervisores deben tener habilidades conceptuales esto es deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, deben comprender a las personas, así como que es lo que les motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados.

Los supervisores deben tener habilidades interpersonales, esto es que deben saber como reunir las necesidades individuales y las de la empresa, si no deben saber como reunir las.

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo esto que no es suficiente saber ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo.

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario que han superado los estándares.

Los supervisores deben ser comunicadores efectivos ya que comúnmente están vendiendo sus ideas a superiores compañeros y empleados.

Los supervisores deben ver la capacitación y desarrollo de los empleados son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro; exigiendo esta actividad, habilidad para visualizar el futuro.

Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija, ya que tiene la responsabilidad final de asegurar que satisfagan los requerimientos y se logren los objetivos.

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y la selección de personal, en algunas ocasiones los supervisores tienen autoridad considerable al determinar quien obtiene que puesto y respecto a la forma en que tiene lugar los movimientos entre puestos.

Para ser efectivo en el papel de supervisor se debe pensar y actuar como supervisor; la aceptación de un puesto de supervisión separa a una persona de los otros empleados.

Los supervisores son líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto, los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados.

2.-ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.

- A) La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa.
- B) Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decirse con base a meritos y no con base a simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- C) Los supervisores deben aceptar las desiciones de nivel superior personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.
- D) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las desiciones de alto nivel , no se deben discutir abiertamente con los empleados puedan custionar una política de decisión con la que no estan personalmente de acuerdo.
- E) Los supervisores deben ganarse respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- F) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, los aumentos, el reconocimiento se deben otorgar sobre las bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.
- G) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se deben considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos de trabajo; sin embargo la responsabilidad cae al final sobre el supervisor.
- H) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los superivisores, la administración y los empleados.
- I) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones diciplinarias los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.

J) Los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo como sea posible.

K) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.

L) Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros.

M) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional.

N) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.

O) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas.

P) Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

Q) Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados.

R) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocuparse sin temores de intimidaciones o represalias.

III.- COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

1.- INTRODUCCION.

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles a través de una posesión violenta o no violenta, a través de elecciones, creandolos, o por medio de un sistema de sucesión.

A largo plazo, los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza o producirse en forma voluntaria.

Los líderes tienen la responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las necesidades de los empleados y las necesidades propias.

Es importante reconocer además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones.

En la actualidad, la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran tener los mismos derechos, privilegios autoridades y compensación.

2.- LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

Las personas que no desean ser tratadas igual que otras, lo que desean es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos. La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada a quienes merecen más, y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

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

Los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlos con justicia.

3.- EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Debe quedar claro que de hablar de estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones.

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor.

Para usar en forma efectiva este método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan.

El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se pueda obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a:

a: Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.

b: La legislación que protege los derechos de los trabajadores.

c: Oferta y demanda del mercado de trabajo.

d: Competencia nacional y extranjera.

e: Disminucion de los márgenes de utilidad.

f: Los sindicatos y su poder.

g: Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.

h: Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

3.-CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Hoy en día, y es digno de reconocerlo, los empleados tienen valores y actitudes distintos a los que se tenían hace muchos años.

En corto plazo los supervisores deben imponer sus desiciones a los empleados, y aceptar los mayores costos de control, comprometerse y adaptarse a los límites de la empresa o de lo contrario renunciar a su papel de supervisión.

Los supervisores deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas puedan poner a su disposición y porque existen estos límites.

4. ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)

A) AUTOCRATA CONSUMADO

Este se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza en una forma muy irracional la autoridad que le da su puesto.

Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, y que son las siguientes:

A)JEFATURA:

La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y el derecho que tiene quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes.

B)LIDERAZGO:

Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo convierten el líder.

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

El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales.

C) AUTORIDAD PROFESIONAL:

Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe poseer. Un supervisor sin ésta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra en el liderazgo.

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 tipos de autoridad : formal, personal y profesional.

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

B) ESTILO PATERNALISTA:

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con lo que hace con su propia familia. Se le ha llamado “manipulador “ porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de “lavarles cerebro” afin de que haga solo lo que él quiere y como el quiere por las buenas.

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad si no la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemócrata, si reúne al grupo para tomar desiciones. aunque él sea siempre el que diga la ultima palabra.

C)ESTILO INDIFERENTE

El subordinado. en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que puede da la responsabilidad al primero que se le acerque.

D)ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige el grupo no basándose en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos.

El supervisor demócrata sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de éstos dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER):

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. Por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están “libres “ de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea lo mejor.

La persona insegura que tiende a depender del supervisor también se comportará mejor bajo mano firme como la del líder autocrático; en cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñará mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta (Laissez Faire).

En resumen, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo variara con la ocasión, si no que también estara con la ocasión, si no que también estará influenciada por el tipo de líderes y de seguidor.

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si recordamos y aplicamos lo sig.:

- 1.-Interesarnos auténticamente por los demás personas.
- 2.-”Sonreír, debemos recordar que ningún problema se resuelve con caras adustas.
- 3.-El nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que puede escuchar, hay que llamarle por su nombre.
- 4.-Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demás para hablar de sí mismos.
- 5.-Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo.
- 6.-Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo “sinceramente”.

IV.-MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERVISORES.

1.INTRODUCCION

La comunicación esta implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el lider sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Los supervisores pueden ser preparados, practicos o populares pero si se comunican con ineffectividad probablemente no tedarán éxito.

La comunicación efectiva permite que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

Los supervisores y sus empleados funcionan en papeles de comunicación interconectados en forma horizontal y vertical o forma de pivote-enlace.

Para ser comunicadores efectivos, los supervisores deben ser escuchas efectivos, la comunicación real se presenta cuando los receptores de la comunicación actúan o reaccionan en la forma en que se espera, por parte del emisor del mensaje.

Para que cualquier cominicación logre su objetivo se le debe comprender. Sería muy frustrante saber que la comunicación ha sido mal entendida parcial o totalmente, después de que se había comunicado en forma tan clara y directamente como fué posible.

El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

1.- BARRERAS DE LA COMUNICACION

A)BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.

Existen diversas razones por las cuales las personas no logran comunicarse en forma efectiva, los supervisores deben considerar en que medida las barreras que se analizan estan obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

B)BARRERAS EN EL LENGUAJE.

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre sí, todos los grupos culturales, sociales, educativos, profesionales y radicales usan el mismo lenguaje para identificar quien es quien .

El lenguaje de las clases bajas es sorprendentemente distinto al de las clases medias y este a su vez también diferencia al de las clases sociales altas.

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

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

C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos.

Se puede afirmar que los prejuicios con frecuencia duran mas que su validez.

D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL IMPORTANTE EN UNA EMPRESA

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

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

E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO

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

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada al resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía. Por lo tanto se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

F) BARRERAS GENERADAS ATRAVES DE LOS ESPACIOS

Las personas somos criaturas con consecuencia territorial, es por esto que el uso del espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exigen mas espacio.

Los supervisores deben estar atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla.

G)BARRERAS GENERALES

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad en intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención.
- k) Decir la verdad a medias.

Barreras Ascendentes:

- a) Intimidar a los empleados.
- b) No darse tiempo para escuchar.
- c) Mostrar falta de interés.
- d) Aplicar un liderazgo débil.
- e) Carecer de confianza.
- f) Humillar a los empleados.

Barreras Descendentes:

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza.
- c) Tendencias a prejuizar.
- d) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las empresas. Los supervisores en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, estas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas subyacentes de los problemas, ya que la mayoría de los problemas de comunicación surgen de los problemas en las relaciones.

2.CANALES FORMALES E INFORMALES

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro es el canal informal comúnmente conocidos como chismes.

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

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados.

La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

La comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre.

En general, la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza informativa o directiva. En cambio la comunicación ascendente que resulta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o incómodidades.

CANALES INFORMALES DE LA COMUNICACION (RUMORES)

Muchos supervisores tienen a los rumores y tratan de eliminarlos, pero esto casi imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tienden a ser parcialmente correcta. Ocurren distorsiones debido a interpretaciones privadas y chismes. Aunque propensos a la distorsión, los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Debido a la inestabilidad de las relaciones sociales los rumores no tienen un patrón o duración definidos en forma explícita. La participación en los rumores varía de acuerdo a los sistemas formal e informal, al que tienen acceso a la información y las personas que se vean afectadas por la misma y a otras variantes.

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad. Uno de los peligros que estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar ; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes.

EL USO DE VOCABULARIO Y TRANSMISION

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas son el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, movimientos y otros gestos similares pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

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

Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad, saben cuando desarrollar el mensaje y conocen lo importante que es como comunicarlo.

LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

- 1.-La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- 2.-Las políticas y procedimientos de empresa que les afectan.
- 3.-Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados.
- 4.-Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa.
- 5.-Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- 6.-Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.-Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 8.-Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos o a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
- 9.-La condición financiera de la empresa de una manera general.
- 10.-Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios.

V.-SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.

1.-ENTREVISTAS DE SELECCION

Los supervisores tienen muy poca participación, en el proceso de selección de empleados. Hay ocasiones en que los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados excedan los beneficios que se obtienen de sus servicios. Lleva tiempo aprender como llevar a cabo en forma correcta una tarea en un medio ambiente de trabajo y nuevo. Las malas prácticas de personal solo prolongan el período de recuperación.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del período de prueba, con frecuencia muestran mayor probabilidad de convertirse en empleados problema.

Es esencial que los supervisores participen de manera "formal" en el proceso de selección, orientación y colocación. Una empresa que no incluye a los supervisores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa.

A)TECNICAS DE ENTREVISTA

En el proceso de selección de personal, son dos métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y estos son: las entrevistas dirigidas y las entrevistas no dirigidas.

Una Entrevista Dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía de entrevista haciendo estas preguntas al solicitante.

La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas elaboradas, se asegura de obtener la información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información necesaria.

La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder más lo que piensan que el entrevistador desea oír que en lo que en verdad están pensando.

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

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

B)PREPARACION A UNA ENTREVISTA.

Se debe tener presente que en una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes es debido a eso que el esupervisor debe estar preparado.

Algunas normas que se sugieren para preparar y conducir entrevistas, con frecuencia llevan a cabo un trabajo menos satisfactorio.

Algunas normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito:

-Establecer un plan de estudio de entrevista.

-Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho ala privacidad que tiene el solicitante.

Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.

Antes de conducir la entrevista se debe establecer el ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así, evitar al máximo las interrupciones.

C.-CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

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

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

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente.

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

Por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

D)PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Algunas cosas que se deben evitar al evaluar a un solicitante :

- a)El denominado efecto del Halo.
- b)Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.
- c)Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo.
- d)Contratar personas que estan notablemente mal capacitadas para un puesto.
- e)Exceso de comparación con empleados actuales.

2.-ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS

El objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A sus grupos de trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

La orientación comienza aún antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

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

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados.

- 1.-Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
- 2.-Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
- 3.-Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
- 4.-Proporcionar a los empleados la información esencial acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- 5.-Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
- 6.-Observar que los empleados sepan donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
- 7.-Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas de seguimiento.
- 8.-Programar pláticas de seguimiento.
- 9.-Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato.

3.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

Es importante comprender la diferencia entre estos dos términos; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

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

- a. Capacitación por inducción.
- b. Capacitación hacia nuevas técnicas.
- c. Capacitación por equipo y procesos.
- d. Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- e. Capacitación correctiva.

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

-Para el supervisor:

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

Para los empleados:

Los empleados con capacitación si estan comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son mas confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación generalmente son más orgullosos de lo que realizan. y los que desarrollan una imagen fuerte en tanto se encuentren en puestos que proporcionan algunos desafíos, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa y se abstienen de participar en actividades que dañen la imagen de su organización.

B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

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

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

Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

C) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

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

Se debe considerar 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 una gran habilidad en el trabajo y la habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica.

El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones. El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

VI.-CASO PRACTICO

a)Antecedentes de la Empresa

En 1985 un 7 de Junio nace una empresa llamada Excel de Monterrey fundada por 3 hermanos un Ingeniero Electronica y Comunicaciones Ricardo Zambrano Lara, Licenciado en Mercadotecnia Sergio Zambrano Lara, y un Ingeniero Industrial y de Sistemas David Zambrano Lara.

En 1990 debido a que el espacio ya era insuficiente se traslada a una casa grande, cual adecuan como oficina en la cual la utilizaban como almacén, servicio al cliente,y oficina general, contaban con 50 empleados, la contratación de estos la hicieron porque colocaban anuncios en el periódico y porque habian visto laborar al personal en otras oficinas les gustaba su forma de trabajar y les ofrecian trabajo y mejor sueldo.

En 1992 se operaban las ventas como cuentas basicas, avanzadas, y foraneas donde se les atendia a los clientes de toda la republica, en ese mismo año inician la apertura la sucursal de México misma ala cual envian como Gerente de Sucursal a un primo de los dueños osea del consejo administrativo.

Debido a que en la agencia de Guadalajara se fue incrementando el número de distribuidores se realiza la apertura de una sucursal en esta ciudad contratando como Gerente de Sucursal a un Ingeniero Industrial y de Sistemas.

Asi mismo al mes siguiente inician las operaciones de otra sucursal en la Ciudad de León Guanajuato contratando como Gerente de Sucursal a un Ingeniero Administrado procedente de esta ciudad.

Al año de haber iniciado la sucursal de Guadalajara el Gerente renuncia; y le ofrecen al jefe de cuentas foraneas este puesto que quedo vacante, por tal motivo el consejo administrativo decide realizar una reestructuración en el departamento de ventas, quedando solo dos equipos de ventas, uno e ventas locales y otro de ventas foraneas; para cubrir la vacante de jefe de ventas locales escogen entre dos empleadas una Tecnica en Programación y la otra Licenciada en Informatica Administrativa con los mismos años de antigüedad, seleccionando a la primera para el puesto vacante; pero le piden que presente como Licenciada para dar una mejor imagen ante los clientes.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos esta area es manejada a través del Subdirector Administrativo y su secretaria.

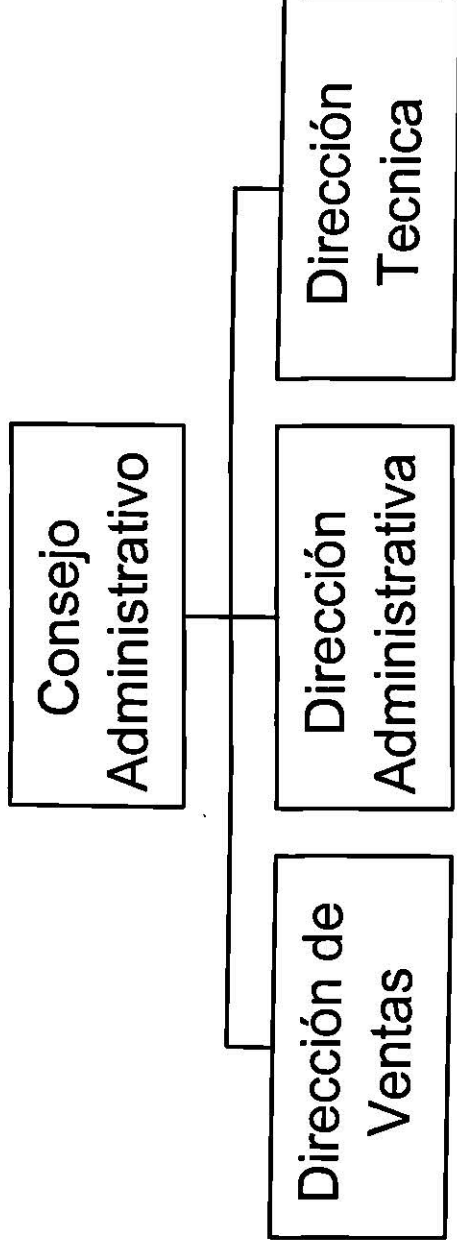
Cuando hay algún puesto vacante, el jefe inmediato que solicita el personal realiza las entrevistas y una vez que ingresan a laborar a la empresa llenan una solicitud, no se les realiza ningún examen médico, en otras ocasiones se solicita los servicios de una agencia de contratación de personal la cual envía a los posibles candidatos de las vacantes a cubrir a una entrevista ya sea con la secretaria del subdirector administrativo, para que a su vez pasen a una entrevista con la persona que va ser su jefe.

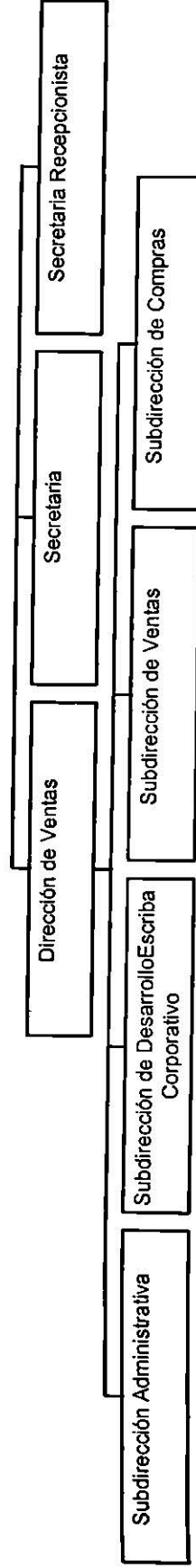
La empresa va creciendo el número de distribuidores cada vez aumenta y la competencia es mayor, entonces deciden dividir el departamento de ventas locales en tres equipos, subiendo de puesto a una ejecutiva de ventas la cual es la Lic. en Informatica Administrativa como jefe de ventas locales dos, y quedando vacante el puesto de jefa de ventas locales tres, para lo cual una empleada que labora en otro departamento recomienda a una amiga, que es Licenciada en Nutrición y su unica experiencia de trabajo es como modelo, la cual la contratan para cubrir este puesto vacante, sin saber ella ni como usar una computadora, motivo por el cual se inconforman las demas ejecutivas, pero como es una desición del director de ventas no se puede revocar.

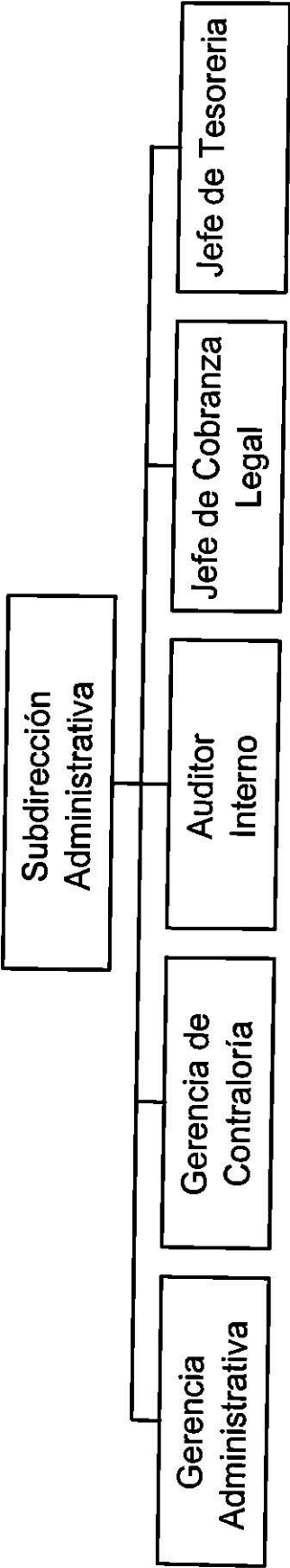
Posteriormente debido a que el numero de clientes de las plazas foraneas, se convirtieron varias de estas en agencias las cuales tenian una jefe a cargo, después decidieron convertirlas en sucursales para lo cual designaron a esta persona como la encargada de estar solicitando el personal que estaria a cargo de las nuevas sucursales, quedando vacante el puesto de jefe de agencias, al cual deciden subir a cubrir este puesto a un ejecutivo de ventas que solamente cuenta con seis meses de laborar en la empresa y cuenta con menor experiencia que otros ejecutivos de ventas.

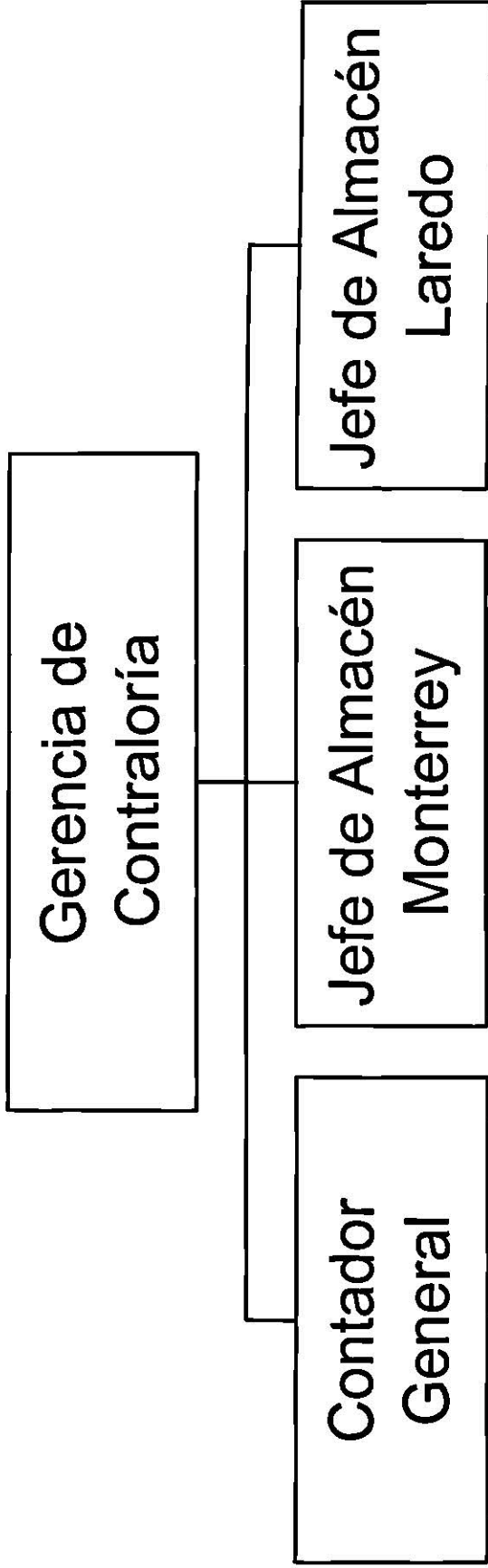
Actualmente la empresa ha ido creciendo mas de lo esperado, contando con un mayor número de agencias, existen muchas políticas de personal, entre ellas el no permitir empleadas casadas con familia, ni a familiares de los empleados, este reglamento es debidamente respetado y se sanciona al personal que falte a este.

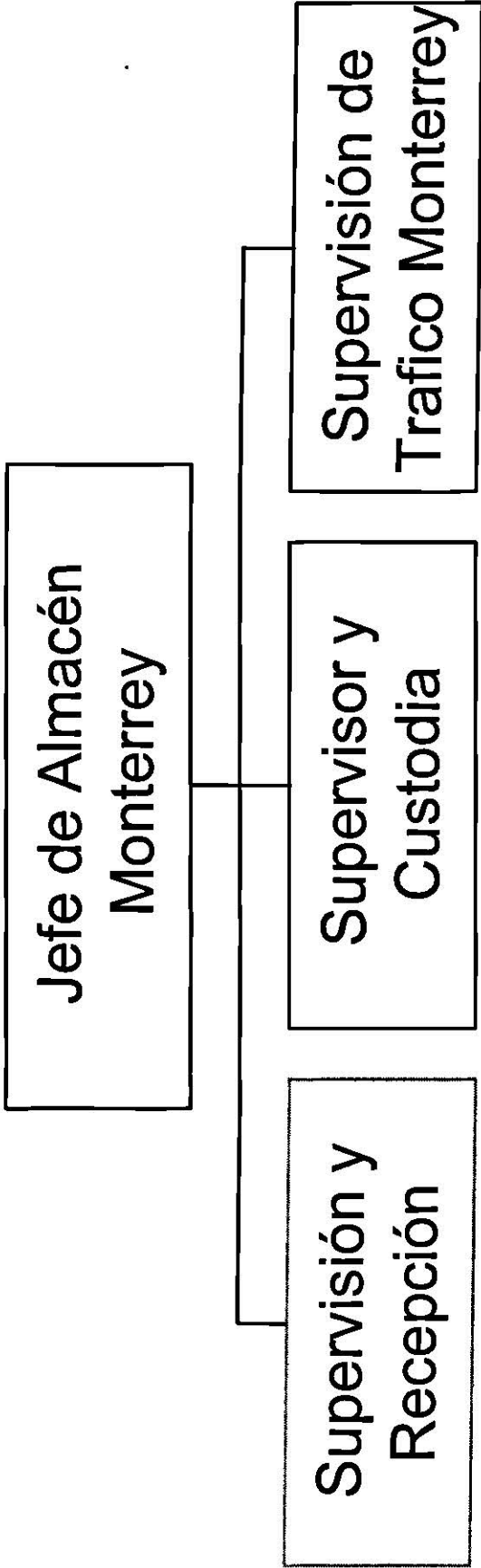
b) Organigrama

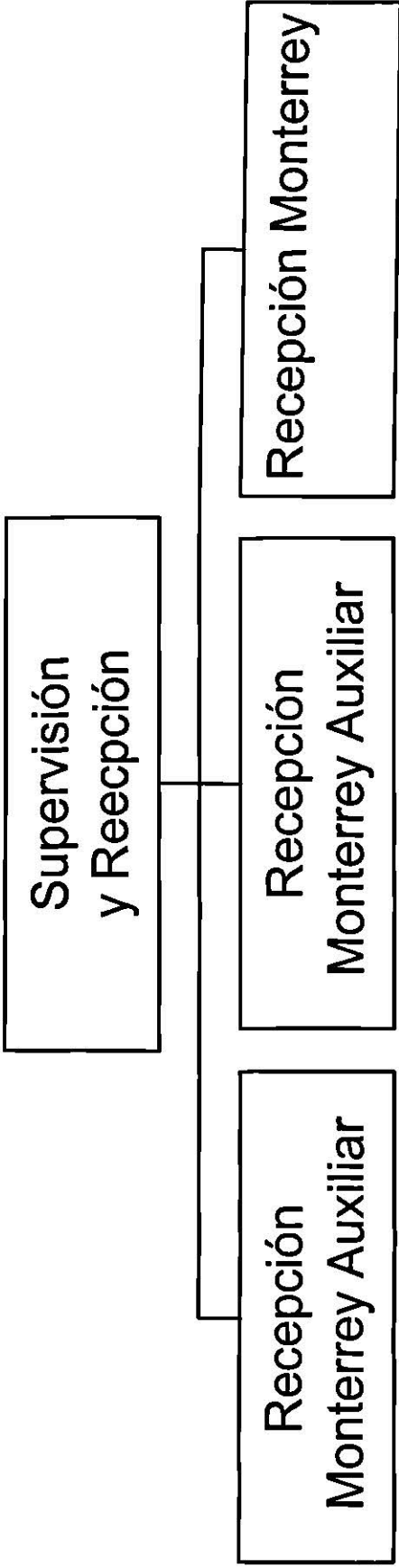


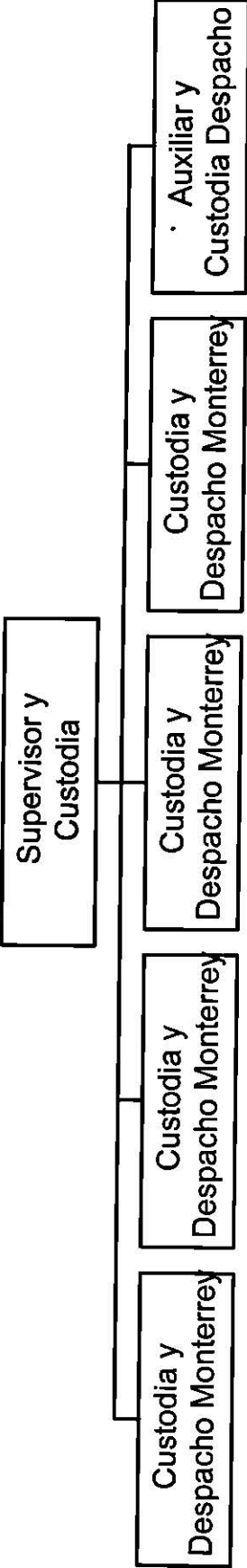


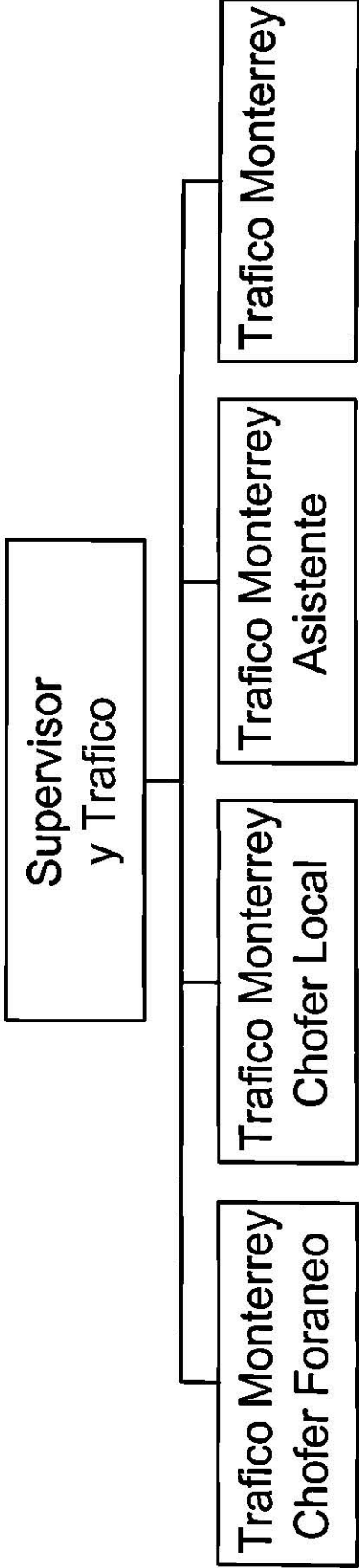












c) Datos generales de las personas incluidas.

Puesto	Nombre	Anigüedad
Dirección de ventas	Ing. Ricardo Zambrano Lara	12 años
Dirección Administrativa	Lic. Sergio Zambrano Lara	12 años
Dirección Técnica	Ing. David Zambrano Lara	12 años
Subdirección Administrativa	Lic. Jorge Fernandez Ortíz	10 años
Gerente de Contraloría	Lic. Daniel Nava Wong	10 años
Jefe del Almacén de Laredo	Ing. Roberto Flores Díaz	11 años
Jefe del Almacén de Monterrey	Ing. Carlos Ruíz Guzmán	10 años
Jefe de Supervisor y Recepción	Ing. Juan de Dios Garza Gzz.	9 años
Jefe de Supervisor y Custodia	Ing. Joel López Molina	7 años
Jefe de Supervisor Tráfico Mty.	Ing. Cesar Livas Cantú	5 años
Vacante externa a contratar	Ing. Alejandro Loera Ortiz	
Recomendado	Ing. Carlos Lanckenau Lira	1 día

d)Desarrollo del Caso

La empresa cuenta con un almacén en Laredo y la situación de injusticia se presenta cuando al jefe del Almacén de Laredo decide retirarse de la empresa debido a que va iniciar su propio negocio, por tal motivo el consejo directivo realizan una junta con el Subdirector Administrativo Lic. Jorge Fernandez Ortiz al cual le informan del puesto vacante y le hacen ver la importancia de este puesto que representa en la empresa, y le cuestionan sobre quien considera el que pueda ocupar el puesto para lo cual le dan un lapso de 1 semana para que considere su resolución.

En tal virtud el Subdirector Administrativo el Lic. Jorge Fernandez Ortiz convoca a una junta al Gerente de Contraloria Gral., el Lic. Daniel Nava y le comenta lo que se habló en la junta y entre los dos empiezan a ver quien sería el que cubriría la vacante , e inician revisando el expediente del actual Jefe de Ventas de Monterrey el cual les parece que cumple con los requisitos y creen que podría desarrollar los objetivos que la empresa tiene planeados, además de que ya conoce bien las políticas de la empresa.

El Lic. Daniel Nava llama a junta al Ing. Carlos Ruíz Guzmán y le ofrece el puesto y le menciona de la responsabilidad, reiterando que el almacén de Laredo es muy importante ya que aquí es donde se escogen las diversas marcas que se manejan, y hay que tener bastante cuidado porque se analiza la calidad de mercancía que se va a manejar cuya procedencia es de los diferentes estados este país. En este almacén es donde se embarca toda la mercancía de los diversos proveedores y aquí es donde se tramitan todos los reglamentos y normas para importarlos, así mismo es importante estar viendo el inventario que existe y poder determinar las fechas de llegada del producto aquí al almacén de Monterrey, y a su vez estar pasando un reporte de los mismos, para que los compradores tengan una fecha mas exacta que informar a los ejecutivos de cuenta de la empresa y estos le informen a los distribuidores.

A sí mismo le hace un examen de evaluación de conocimientos generales de todas las áreas, así como un examen de Inglés, para poder corroborar su conocimiento del idioma y determinar si tiene el nivel adecuado para llevar el mejor cumplimiento del puesto. Siendo esto un protocolo a seguir para tener mayor completo el expediente del Ing. Carlos Ruíz Guzmán y así tener bases mas sólidas del porque se le ascendió al puesto vacante.

El Lic. Daniel Nava le presenta los exámenes al Lic. Jorge Fernandez y entre los dos los evalúan y determinan que sí cumple con lo esperado para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

Al día siguiente en la tarde el Lic. Daniel Nava lo vuelve a llamar a junta y le comenta que ya hizo la evaluación de su examen de Inglés y lo felicita porque cumplió con un nivel mayor del pronosticado ,además que es aceptado por la empresa y no existe ninguna objeción para que ocupe el puesto y que estan en espera de su respuesta.

El Ing. Carlos Ruíz Guzmán acepta el puesto, pero por lo pronto se iría el a radicar alla, mientras se establiza en el puesto y en la ciudad.

El Lic. Daniel Nava le informa que para en 15 días tiene que estar en Laredo para que se capacite ya que apartir del día primero del siguiente mes va ocupar el puesto y que mientras tanto inicie los tramites de su visa de trabajo para que no exista nin-gún problema legal por su estancia en dicha ciudad.

El Ing. Carlos Ruíz G. acepta el puesto pero ahora el problema a que se enfrentan los dueños es de escoger a la persona adecuada para cubrir el puesto vacante, el puesto como Jefe del Almacén de Ventas es de suma importancia debido a que aquí en Monterrey esta localizada la matriz y residen el consejo administrativo, en este puesto se recibe la mercancia que proviene del amacén de ventas de Laredo misma que se transfieren alas diversos almacenes tanto como de aquí como de las sucursa-les y agencias, además de que se tiene que estar comunicando constantemente con el Jefe del Almacén de Laredo, para lo cual debe de contar con un cierto nivel de inglés.

El Lic. Jorge Fdz. realiza una junta con el contralor el Lic. Daniel Nava Wong donde empiezan a ver quien es el posible vacante a cubrir dados los requisitos que exige el puesto, asi como los problemas que se podria ocasionar de acuerdo a las políticas internas de trabajo en la empresa, acuerdan en presentar las siguientes 2 propuestas para el puesto vacante al consejo administrativo.

- 1.-Subir a alguno de los Supervisores que se encuentran bajo el mando del Jefe de Almacén de Monterrey.
- 2.-Contratar a un Ing. Industrial y de Sistemas egresado de la Universidad del Norte cuenta con 24 años de edad, y ha laborado en varias empresas como Supervisor, tiene 2 años de experiencia y cuenta con un 70 % de Inglés.

Otro día en la mañana el Director Administrativo el Lic. Sergio Zambrano llama a junta al Lic. Jorge Fernandez, el cual aprovecha la oportunidad para presentarle las 2 alternativas para cubrir el puesto vacante, le dice que son las mas aptas para cumplir de mejor manera los objetivos de la empresa; pero el Lic. Sergio Zambrano le da la noticia de que ya han decidido quien va a ocupar el puesto y que por lo tanto no sera ninguna de las propuestas que le presenta, le informa que el que va a ocupar el puesto de Jefe de Almacén de Monterrey es el Ingeniero Agronomo Carlos Lankenau el cual es hijo de uno de sus mejores amigos y que esto ya lo han decidido el consejo administrativo y que la desición ya estaba tomada y que no se podía revocar.

Lo cual genero una desmotivación entre el personal, mostrando una baja en su nivel de productividad.

e) Tres alternativas de la Solución.

I.-Crear un departamento de Recursos Humanos el cual realice de la manera mas completa y adecuada su función como dicho departamento, reclutando así el personal indicado para los puestos vacantes.

II.-Realizar un reclutamiento interno esto es tomar en cuenta a las personas que se encuentran laborando dentro de la empresa, analizando y seleccionando a los candidatos a cubrir los puestos vacantes.

Ventajas:

- a)Tienen un mayor conocimiento de las politicas y reglamentos internos de la empresa, por lo cual va a llevar a cabo de una mejor manera el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- b)Cuentan con un mayor conocimiento del ambiente, lo cual es bastante ventaja debido a que tiene una idea de lo que se trata el puesto el cual va a ocupar, y no va batallar para adaptarse al puesto, de esta manera tendra un mayor desempeño laboral.
- c)Motiva a la superación del personal, esto crea una mejor mentalidad de los empleados, alentados a seguirse capacitando, a desempeñar mejor su trabajo cada día, por lo tanto van a ser mas productivos.

III.-Generar juntas con el personal periódicamente, donde puedan expresar sus ideas, en las cuales puedan conocer de una manera mas amplia los objetivos de la empresa, y se logre una mayor comunicación lo cual es basica e importantisima marcando grandes cambios y lograr un crecimiento para la empresa como los empleados, siendo el principio del exito para la empresa.

