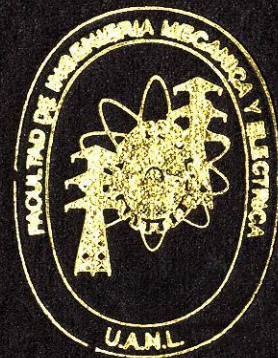
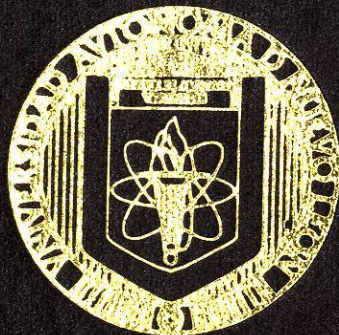


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

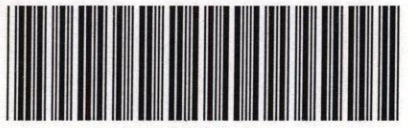
HECTOR MAURICIO ARENAS FIGUEROA

ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

CD. UNIVERSITARIA

OCTUBRE DE 1996

T  
HF55  
A74  
1996  
C.1



1080096914

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**



**LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DE PERSONAL**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

**PRESENTA**

**HECTOR MAURICIO ARENAS FIGUEROA  
ASESOR: ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ**

**CD. UNIVERSITARIA**

**OCTUBRE DE 1996**

T  
HFSS49

A74

1996



## **A MIS PADRES**

Porque con su esfuerzo lograron infundir en mi el espíritu de superación que me ayudo a salir adelante.

## **A MIS BUENOS MAESTROS**

Porque gracias a ellos logre orientar mis inquietudes, y con ello sentirme realmente realizado profesionalmente.

## **A DIOS**

Por haberme permitido terminar mi carrera con salud y ganas de vivir.

# INDICE

|   |    |
|---|----|
| JUSTIFICACION DEL PROYECTO .....                                      | 1  |
| LA ADMINISTRACION COMO CONCEPTO GENERAL .....                         | 2  |
| LA ORGANIZACION .....   | 4  |
| Recursos .....  | 5  |
| Recursos Materiales .....   | 5  |
| Recursos Técnicos .....   | 5  |
| Recursos Humanos .....  | 5  |
| TEORIAS DE LA ADMINISTRACION .....                                    | 5  |
| La Administración Como Proceso .....                                  | 8  |
| Planeación .....  | 8  |
| Organización .....  | 8  |
| Ejecución .....   | 9  |
| Control .....   | 9  |
| LIDERAZGO .....   | 10 |
| Características Del Líder .....                                       | 10 |
| Responsabilidades de un Líder .....                                   | 11 |
| Fuentes De Autoridad .....  | 13 |
| Criterios Para Seleccionar Al Líder .....                             | 15 |
| Cualidades De Los Líderes .....                                       | 15 |
| El Autócrata .....  | 16 |
| El Demócrata .....  | 16 |
| El Estilo Laisser-Faire .....   | 16 |
| COMUNICACION .....  | 18 |
| Definición .....  | 18 |
| Barreras De La Comunicación .....                                     | 18 |
| Barrera Semántica .....   | 19 |
| Barrera Psicológica .....   | 19 |
| Barreras Fisiológicas .....   | 20 |
| Barreras Físicas .....  | 20 |
| Barreras Administrativas .....  | 20 |
| Tipos De Comunicación .....   | 21 |
| La Comunicación hacia Arriba .....                                    | 21 |
| La Comunicación hacia Abajo .....                                     | 21 |
| La Comunicación Horizontal .....                                      | 21 |
| La Comunicación Informal .....  | 22 |
| Comunicación Verbal .....   | 22 |
| Comunicación Escrita .....  | 22 |
| Creación De Condiciones Para Obtener<br>Una Comunicación Eficaz. .... | 23 |

|   |    |
|---|----|
| <b>SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS</b> ..... | 25 |
| <b>Definir La Necesidad Y Satisfacerla</b> .....                | 26 |
| <b>Reclutamiento y Selección</b> .....                          | 26 |
| <b>Forma De Solicitud</b> .....                                 | 27 |
| <b>Pruebas Para El Solicitante</b> .....                        | 27 |
| <b>La Entrevista</b> .....                                      | 27 |
| <b>Evaluación Del Solicitante</b> .....                         | 28 |
| <b>Exámenes Médicos</b> .....                                   | 28 |
| <b>Entrenamiento</b> .....                                      | 28 |
| <b>Beneficios de un buen Entrenamiento</b> .....                | 28 |
| <b>El Proceso de Entrenamiento</b> .....                        | 29 |
| <b>CASO PRACTICO</b> .....                                      | 31 |
| <b>Organigrama General</b> .....                                | 32 |
| <b>Descripción Genérica Del Problema</b> .....                  | 33 |
| <b>Datos Generales De Las Personas Involucradas</b> .....       | 34 |
| <b>Descripción Analítica</b> .....                              | 35 |
| <b>Alternativas De Solución</b> .....                           | 37 |
| <b>Decisión Final Justificada</b> .....                         | 37 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....                                       | 38 |



## **JUSTIFICACION DEL PROYECTO**

Cualquier profesionista debe de tener ciertas características para poder aspirar a cumplir sus metas con relativa facilidad entre otras: conocimientos técnicos, experiencia, calidad humana, madurez profesional, pero al final de cuentas un profesionista en cualquier área debe de conocer por lo menos las bases de la Administración de Personal, ya que el recurso más importante de una empresa es el recurso humano, y sabiéndolo manejar tiene un porcentaje muy grande de éxito.

Estoy consciente que esto no se logra unicamente con las cualidades naturales que uno posea sino que también se debe adquirir preparación en este campo.

Es por lo anterior que decidí dedicar este trabajo al tema de la Administración de Recursos Humanos abarcando en lo mayor posible los temas más importantes de la misma, y con el objetivo de tener una idea clara de lo que implica una buena administración y supervisión efectiva de personal.

## **LA ADMINISTRACION COMO CONCEPTO GENERAL**

Para ubicar el papel de la Administración de los Recursos Humanos es necesario ubicarnos en el concepto general de Administración.

Sus antecedentes se remontan hasta el origen de la vida civilizada, empezando por la administración de la única organización reconocida en ese tiempo, que era el hogar.

La administración fue creciendo de acuerdo al desarrollo de la organización humana, es decir, entre más complejas eran las organizaciones sociales, más compleja tenía que ser la administración, por ejemplo, no era igual la administración empleada en los grupos familiares de artesanos a la que ya se utilizaba en la Revolución Industrial.

Fue entonces cuando se vio la necesidad de estudiar la administración como un concepto aparte y de ahí surgen varias definiciones, entre ellas:

*“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”*

(Fernández Arena)

*“La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de personas y recursos”*

(George R. Terry)

*“Es el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”*

(Koontz y O'Donell)

Estas definiciones coinciden en que se deben alcanzar metas comunes en base a un esfuerzo conjunto de personas y utilización adecuada de recursos.

# LA ORGANIZACION

Las organizaciones a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a ciertos grupos de personas.

## OBJETIVO INSTITUCIONAL

Producción y/o Servicios

Social

Económico

## GRUPOS SATISFECHOS

Clientes o usuarios

Miembro de la organización.

Colectividad

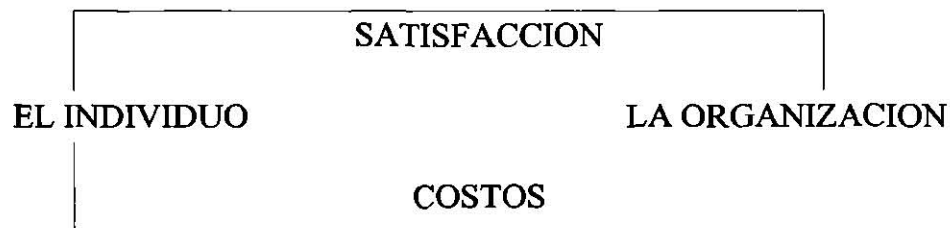
Gobierno

Acreedores

Dueños o accionistas

Misma organización

Dicho de otra manera, una persona se une a una organización porque espera que su participación en ella satisficará algunas de sus necesidades. Para poder obtener estas satisficciones está dispuesta a incurrir en ciertos costos o a hacer una inversión en la organización. La persona espera que la satisficción de sus necesidades sea mayor que sus costos y evalúa sus satisficciones y costos esperados en un sistema de valores.



## **RECURSOS**

La organización para lograr sus objetivos, requiere como ya habíamos mencionado de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, les permitirán o les facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos:

### **Recursos Materiales**

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

### **Recursos Técnicos:**

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organizaciones, instructivos, etc.

### **Recursos Humanos:**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los Recursos Humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los Recursos Materiales y Técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

## **TEORIAS DE LA ADMINISTRACION**

Podemos citar a tres hombres, cuya aportación ha sido significativa en la evolución de esta ciencia que constituye a la vez un arte.

*Frederick W. Taylor (1856 - 1915)*

El exponente más notable de este sistema fue “El padre de la administración científica”, basando sus estudios en prácticas de fabricación a nivel de taller.

Estos son los cuatro famosos principios de la administración científica:

1. Substitución del criterio individual por una ciencia.
2. Substitución de la selección y desarrollo del trabajador al azar, por una selección y formación científica.
3. Substitución de la práctica de dejar el problema a cada trabajador por una cooperación sistemática y constante entre la dirección y los trabajadores.
4. Establecimiento de sistemas de estímulos o alicientes.

*Henry Fayol (1841 - 1925)*

Consideró la administración preponderadamente desde los niveles superiores de los gerentes y directores de empresas. Fue él quien desde 1916 hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes etapas: Preveer, organizar, mandar, coordinar, controlar.

Formuló catorce principios administrativos.

- 1.- División del trabajo.- Promueve la eficiencia porque permite a un miembro de la organización trabajar en un área limitada, generando la especialización.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.- El derecho y el poder para dar órdenes está equilibrado por la responsabilidad de desempeñar las funciones necesarias.
- 3.- Disciplina.- La disciplina en términos de “obediencia, aplicación, energía y respeto”.

- 4.- **Unidad de mando.**- Este afirma que si la unidad de mando es violada; “la autoridad se minaba, la disciplina quedaba amenazada, el orden se alteraba y la estabilidad peligraba”.
- 5.- **Unidad de Dirección.**- Todo objetivo organizacional debía tener solo una cabeza y un plan.
- 6.- **Subordinación del interés individual al interés general.**- Los intereses de la organización debe anteponerse a los intereses del individuo.
- 7.- **Remuneración del personal.**- El pago debe ser equitativo.
- 8.- **Centralización.**- Debe existir un punto central en la organización que ejerza el control directivo de todas las partes.
- 9.- **Cadena escalafonaria o cadena escalafón.**- Describe el flujo de la autoridad.
- 10.- **Orden.**- Una organización debe estar basada en un plan ordenado y racionalmente meditado.
- 11.- **Equidad.**- La bondad y justicia de parte los gerentes originará la lealtad y la devoción de los empleados.
- 12.- **Estabilidad o conservación del personal.**- Se promoverá la eficiencia mediante una fuerza de trabajo estable.
- 13.- **Iniciativa.**- Para asegurar el éxito se deben formular los planes antes de que sean ejecutados.
- 14.- **Espíritu del grupo.**- La organización debe funcionar como un equipo y todo miembro debe trabajar para lograr el bien de la organización.

*Elton Mayo (1880 - 1949)*

Sus principales investigaciones las realizó en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company; insistía en que el trabajador actuaba como solidaridad natural hacia sus compañeros.

El consejo de Mayo era enfocar el problema administrativo desde la perspectiva de cualquier conocimiento que se tuviera sobre la naturaleza humana.

El movimiento de las relaciones humanas hizo contribuciones de mucha importancia al pensamiento administrativo al señalar los factores humanos y sociales en las organizaciones.

## **LA ADMINISTRACION COMO PROCESO**

La Administración como proceso se divide en cuatro pasos en orden:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Ejecución.
4. Control.

### **Planeación**

Lo primero que debe decirse es sobre los objetivos que deben alcanzarse, enseguida el Gerente determina el trabajo que debe ejecutar el grupo, además definirá cuándo y dónde deberá hacerse el trabajo, los componentes que el trabajo requiera, la contribución de cada uno de tales componentes y la forma de lograrlo.

### **Organización**

Habiendo sido determinada la dirección, curso el siguiente paso es distribuir o señalar las actividades necesarias entre los miembros del grupo.



## **Ejecución**

Las medidas seleccionadas dependerán de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente que deberá ejecutarse y del criterio del Gerente.

## **Control**

El establecimiento de un plan sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan y a la buena actuación de cada miembro, no aseguran que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones, así como obstáculos inesperados. Tales contingencias deben reconocerse rápidamente, de manera que puedan tomarse acciones correctivas.

# **LIDERAZGO**

Para ser un buen administrador, uno de los requisitos claves es guiar y dirigir con efectividad. Es ahí donde encaja el concepto del liderazgo.

Liderazgo se define como una influencia, es la habilidad de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

Así mismo, se presenta como un incremento en influencia con motivo de que todas las personas tienen distintos impulsos, actividades y deseos.

## **CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER**

Se integra a tres características principales:

- ◆ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en diferentes momentos y situaciones personales y organizacionales.
  
- ◆ Facultad para inspirar
  
- ◆ Fuerza para actuar en forma tal que establezca un clima para despertar motivaciones.

Respecto a la capacidad de comprensión se debe de establecer que toda la administración es situacional y depende de contingencias.

Con relación a la facultad de inspirar esto se debe de hacer en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto. La inspiración saldrá del líder del grupo, quien deberá tener cualidades carismáticas que induzcan a la lealtad, devoción y celo por parte de los seguidores, para promover su bienestar y lograr sus objetivos del grupo.

La tercer característica del liderazgo está relacionado con el estilo del líder y el clima que crea como resultado. La intensidad de la motivación dependerá de las expectativas, de las recompensas recibidas, el monto del esfuerzo requerido, el trabajo que ha de realizarse y otros factores que son parte del ambiente de trabajo, además el clima organizacional influye sobre la motivación.

El liderazgo es un aspecto interpersonal de la Administración a través del cual los subordinados comprenden y contribuyen con efectividad al logro de los objetivos de la empresa. Es una función difícil porque el Administrador tiene que tratar con factores que no se conocen y por lo cual no se tiene control, como son los seres humanos.

### **RESPONSABILIDADES DE UN LÍDER**

Es verdad que los enfoques a cerca del liderazgo pueden variar, pero existen algunas responsabilidades básicas que frecuentemente sugieren los deberes más importantes que debe realizar el Líder - Supervisor. La mayoría de conjuntos de responsabilidades del líder enfatizan su obligación de lograr metas organizacionales y de proporcionar atención a las necesidades de sus subalternos. Kahn por ejemplo, en su en su conjunto de responsabilidades del líder se refiere tanto a la organización como al trabajador. Afirma que el líder trabaja mejor cuando:

1. Proporciona a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades.
2. Estructura la ruta para el logro de la meta.
3. Elimina impedimentos para el logro de las metas.
4. Modifica las metas del empleado de tal manera que sus metas personales pueden ser útiles para la organización.

Miljus detalla aún más las responsabilidades del líder enumerándolas así:

1. La determinación realista de objetivos de desempeño.
2. Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.
3. Comunicar a los trabajadores lo que se espera específicamente de ellos.
4. Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño.
5. Delegar autoridad cuando es necesario e invitar a la participación cuando sea posible.
6. Eliminar impedimentos para lograr un desempeño eficaz.
7. Elogiar el desempeño y comunicar el resultado de las evaluaciones.
8. Mostrar consideración personal hacia el empleado.

Estas acciones presentan nuevamente la responsabilidad dual que tiene el líder en cuanto a la organización y en cuanto a los subalternos. Estas listas no son de ninguna manera completas, pero sí sugieren algunos de los deberes básicos del líder.

## **FUENTES DE AUTORIDAD**

Existen tres clases de autoridad en las organizaciones:

- 1.- La basada en fundamentos racionales (Jefatura)
- 2.- La basada en fundamentos crismáticos (Liderazgo informal)
- 3.- La basada en fundamentos profesionales.

La autoridad en fundamentos racionales se apoya en la creencia por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran en puestos elevados para emitir órdenes. Se considera que el jefe tiene el derecho a ejercer y a apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas, y tiene este el derecho de autoridad de cambiar, sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de autoridad formal, a menos que la estructura de la organización sea cambiada; es decir, dicho flujo proviene del puesto y no de la persona; es pues, una autoridad formal.

La autoridad basada en fundamentos crismáticos, es decir, personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el líder está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo. Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino por el contrario, aceptados y seguidos.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes.

El líder reconcilia las disposiciones internas y las presiones ambientales, dando una adaptación mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

El tercer tipo de la autoridad es el profesional, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el líder debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que él sea capaz de solucionar sus dudas o resolver problemas relativos al trabajo, para esto precisa que tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Puede decirse que la situación ideal de las organizaciones es que sus líderes reúnan los tres tipos de autoridad.

Formal

Personal

Profesional.

Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal (Jefatura), pero la carencia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad acarrea problemas, que van a reflejarse en el funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

## **CRITERIOS PARA SELECCIONAR AL LÍDER**

Teniendo en cuenta los conceptos de autoridad del líder, los administradores que ocupan un rango alto en la jerarquía deben decidir quienes serán los receptores reales de la autoridad formal del liderazgo. La selección se debe hacer entre los candidatos de la organización (a veces incluyendo a algunos que estén fuera de la organización) y se debe otorgar autoridad formal a aquellos elegidos como líderes, surge la pregunta de qué criterios deben aplicarse para elegir a un líder?

De toda la lista de responsabilidades que atañen a los líderes, es evidente que el líder deberá estar por lo menos, calificado para guiar a otros hacia el logro de metas de la organización y también debe poder manejar las relaciones interpersonales.

## **CUALIDADES DE LOS LÍDERES**

Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Este enfoque ha sido modificado tal como Scott y Mitchel han dicho “... *en general, en ciertas situaciones las características del líder no establecen suficientemente la diferencia entre estos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos ...*” ya que no se puede determinar ninguna serie de características absolutas, es razonable pensar que los individuos poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder.

Una lista parcial de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye: su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser

perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada a los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.

Estilos de liderazgo (supervisión) basados en el uso de la autoridad:

Son tres estilos básicos.

**EL AUTOCRATA:** Es el que da ordenes y espera el cumplimiento de las mismas, es dogmático, impositivo y guía, gracias a su capacidad 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 de nacimiento e indigno de confianza. (teoría X de McGregor).

**EL DEMOCRATA:** Este líder consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas y fomenta su participación; este estilo supone que el poder del líder le es concebido por el grupo que guía y que los hombres pueden dirigirse así mismos y ser creativos en el trabajo si se les motiva convenientemente. (teoría Y de McGregor).

### **EL ESTILO**

**LAISSER-FAIRE:** Este estilo se da cuando se utiliza muy poco el poder, da a sus subordinados un alto nivel de independencia en sus operaciones. Tales líderes dependen en gran parte de sus subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas; perciben su nivel funcional como aquel que facilita las operaciones de los seguidores, proporcionándoles información y actuando como un contacto con el medio ambiente externo del grupo. Además, este estilo permite a los miembros del grupo hacer lo que deseen, no se establecen políticas ni procedimientos, nadie trata de influir en nadie.



Existen variantes en esta clasificación de estilo de liderazgo. Ahora bien, aquellos que encajan en alguno de estos tres estilos reconocerán que el uso de cualquiera de ellos dependerá de situaciones específicas.

# COMUNICACION

## **DEFINICION**

Por Comunicación Interhumana se define el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento acuerdo común. En esta situación definiremos la comunicación, como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr a necesaria coordinación de esfuerzos a fin de lograr los objetivos perseguidos por una organización.

Cualquier clase de comunicación tiene forzosamente 4 elementos:

Emisor

Mensaje

Canal

Receptor.

Dicho esto sólo como valor de la definición.

## **BARRERAS DE LA COMUNICACION**

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de esta.

### **Barrera Semántica**

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas, cuando no precisamos su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si el emisor dice “carta blanca” significando confianza, crédito, puede originarse una barrera al entender el emisor que se trata de una cerveza.

### **Barrera Psicológica**

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

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

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente “hablar”. A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella le hable a usted, esto nos trae a nuestro objetivo final: “comprender”. Para hacerse entender es necesario saber mucho de las personas a quienes se habla, de lo contrario, es como si se tratara de sostener una conversación telefónica sin llevarse el auricular al oído. Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

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

### **Barreras Fisiológicas**

De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a que los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos, un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros; pero también podemos considerar a las personas que sin llegar a estos extremos tienen algún defecto orgánico.

### **Barreras Físicas**

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

### **Barreras Administrativas**

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. De la solución para este tipo de barreras diversas ciencias.

## **TIPOS DE COMUNICACION**

La naturaleza de la comunicación, en una organización puede ser hacia arriba, hacia abajo u horizontal.

### **La Comunicación Hacia Arriba**

Es un eterno problema, con frecuencia los Gerentes creen que saben exactamente lo que los empleados sienten respecto a una situación o problema en particular. Por desgracia, uno de los grandes problemas de las organizaciones es la filtración de las comunicaciones a medida que suben por los niveles de la organización o que baja por la jerarquía organización a los trabajadores.

### **La Comunicación Hacia Abajo**

Es la comunicación que lleva los mensajes de los niveles superiores a los inferiores de una organización, a veces también es difícil. También tiene lugar al filtrado de la comunicación a medida que viaja de la administración al empleado.

### **La Comunicación Horizontal**

Es otro tipo de comunicación típico, que permite a los Gerentes del mismo nivel coordinar sus actividades con más eficiencia. Las organizaciones en las cuales los supervisores tienen poca o ninguna oportunidad de comunicarse con otros supervisores del mismo nivel, con frecuencia experimentan problemas tales como duplicación de esfuerzos, mal uso de los recursos, falta de coordinación e incluso rivalidad destructiva interdepartamental.

La comunicación horizontal, también puede crear problemas, en especial si el superior “al que paso por alto” cree que se ha reducido su facultad (autoridad) para tomar decisiones.

Otra característica de la comunicación es que puede ser formal o informal.

La comunicación formal es la comunicación oficial que pasa por la red estructurada de la organización tal como la solicitud originada por su jefe y transmitida por ustedes a uno de sus subordinados.

### **La Comunicación Informal**

Por otra parte, es el verdadero caballo de batalla de las redes de mensajes y que puede servir para ventaja o desventaja de la organización, a través de un canal que suele designarse como correo secreto, red que, por lo general, es más rápida que los canales oficiales. Siempre que existan personas, ese correo estará presente y es el medio principal para que se esparzan los rumores, que son declaraciones e informes que carecen de autoridad reconocida para su veracidad, es decir, declaraciones que por lo general son incorrectas.

### **Comunicación Verbal**

Una de las principales ventajas de la comunicación verbal es que usted recibe una retroalimentación instantánea, a diferencia de la comunicación escrita en la cual la retroalimentación puede demorarse o simplemente no existir.

Otra ventaja potencial de la comunicación verbal es la rapidez. Con la comunicación frente a frente o incluso por teléfono, por lo general, se pueden transmitir las ideas directamente sin tener que tomarse tiempo para redactar un memo, una carta o un reporte.

### **Comunicación Escrita**

La comunicación escrita tiene un lugar de importancia en las organizaciones. Una de sus principales ventajas es que sirve como un registro o referencia permanente. Además, la comunicación escrita típicamente recibe mayor atención que la comunicación oral.

También sirve como evidencia del mensaje transmitido, cuando es importante una prueba.

La comunicación escrita también tiene desventajas, con frecuencia tiene que ir seguida de una aclaración oral. Otra desventaja es el costo, los gastos de preparación, archivado pueden hacer una carta sencilla un artículo costoso, a veces más de lo que vale.

### **CREACION DE CONDICIONES PARA OBTENER UNA COMUNICACION EFICAZ.**

Es importante reconocer que el ambiente dentro de la estructura de la organización formal, tendrá también un efecto en la transmisión eficaz de conceptos e ideas, provenientes de emisor apropiado hacia el receptor apropiado.

Por ejemplo, el grado en que esté definido el canal de comunicación formal, influirá para facilitar la comunicación formal. La jerarquía formal con sus líneas correspondientes de autoridad determina en gran medida como funcionan los canales de la comunicación. Si los empleados de la organización están conscientes de las relaciones superior - subalterno y el nivel horizontal, sabrán con quien deben comunicarse directamente y que necesidades y expectativas de comunicación tendrán los receptores. Si se desconocen las líneas de autoridad y los canales de comunicación, pueden abundar las incorrectas comunicaciones, las comunicaciones excesivas o la falta de comunicación.

Cuando se alteran con frecuencia las estructuras de la comunicación o cuando las organizaciones se establecen y crecen sin determinar apropiadamente las relaciones de autoridad, hay más probabilidades de que existan dificultades en las líneas de autoridad y comunicación.

Los tramos de control de los supervisores y el número de niveles que existen en la jerarquía de la autoridad organizacional desde arriba hasta abajo influyen en el éxito o fracaso de la comunicación organizacional. Los excesos de supervisión tienden a restringir el tiempo que un supervisor puede dedicar a cada uno de sus subalternos, y puede generar una comunicación apresurada tanto por parte del superior como por parte del subalterno.

La comunicación tiende a ser más impersonal si los intereses de los supervisores se amplían demasiado. Los empleados que trabajan para jefes con muchos subalternos pueden sentir que este no tiene interés personal en comunicarse con ellos.

Por otro lado, las estructuras horizontales disminuyen las posibilidades de distorsión ascendente y descendente porque los mensajes fluyen a través de menos niveles jerárquicos. Las estructuras verticales proporcionan tiempos de supervisión más funcionales, puesto que cada supervisor tiene menos subalternos a su cargo con quienes comunicarse y a quienes escuchar. Sin embargo, conforme los niveles jerárquicos aumentan, también aumenta la posibilidad de distorsión ascendente y descendente.

Conforme los individuos desempeñan sus responsabilidades, aquellos que físicamente tienen posibilidades de efectuar comunicaciones más sencillas, encontrarán menos impedimentos que aquellos que carecen de un contacto inmediato e instantáneo. Por lo general, la comunicación se facilita conforme se reduce la distancia física.

Desde el punto de vista de la comunicación, es evidente que el intercambio de mensajes y conocimientos mejorará cuando los canales de comunicación y autoridad organizacional estén definidos, cuando los tiempos de supervisión y el número de niveles que existen en la red de su autoridad proporcionen en forma adecuada una comunicación personalizada y directa entre los individuos y cuando los problemas de distancias físicas se compensen.



# SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS

## **PROCESO DE SELECCION**

La Administración de Personal en ocasiones llamada la Administración de Recursos Humanos, en un sentido más estrecho, comprende las actividades de planear, reclutar, seleccionar, entrenar, desarrollar y mantener los recursos humanos. En las firmas más pequeñas, casi todo Gerente puede estar involucrado en la selección de personal. En las firmas más grandes, debido a sus requisitos más diversos y complejos, un especialista de Staff (personal), conocido como Administrador de Personal o Director de Recursos Humanos, tiene, por lo general, la principal responsabilidad de ayudar a los varios departamentos de una organización en sus necesidades de personal.

El proceso de selección es costoso, y una mala contratación es todavía más costosa, el proceso de selección debe interesarse con los solicitantes de trabajo que estén calificados y que tengan características y habilidades que encajen en un puesto específico.

Por otra parte la *necesidad* del departamento de Recursos Humanos radica en informar al departamento de personal de todos los cambios que hayan tenido lugar en el puesto que se vaya a ocupar, para asegurar que no se recluten “«clavijas cuadradas» para «agujeros redondos»”

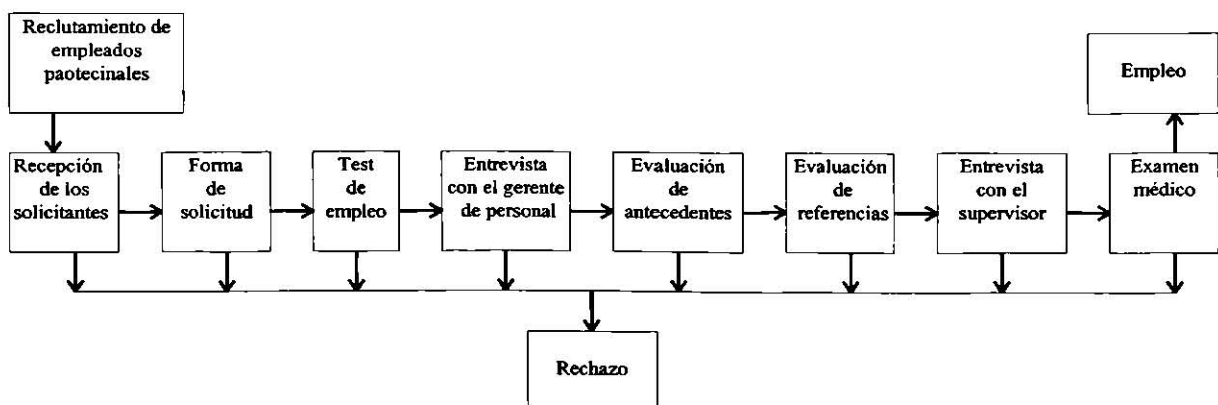
## DEFINIR LA NECESIDAD Y SATISFACERLA

La descripción del puesto es una herramienta muy útil para determinar los tipos de personas que se necesitan. Este es un documento que resume los principales deberes y obligaciones inherentes a un puesto en particular. Las descripciones de puestos varían de puesto a puesto, y de organización a organización.

Por costumbre, la especificación de un puesto subdivide el puesto en categorías específicas que indican que tanta habilidad, entrenamiento y educación se requieren; cuales son las exigencias físicas y mentales del puesto; la naturaleza de las responsabilidades inherentes al puesto y las condiciones bajo las cuales se desempeña el trabajo.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION

La elección de personal no solo afecta a las utilidades y costos de una compañía, sino a la larga, también a su imagen pública, su reputación e incluso la moral de sus empleados. Las organizaciones varían en sus métodos para obtener empleados, siendo algunos bastante sencillos y otros muy complicados. La figura siguiente es un resumen de un método bastante típico para la selección de personal. Algunas organizaciones utilizan variaciones a este proceso, dependiendo de sus necesidades, capacidades o grado de sofisticación.



En general, hay cuatro actividades básicas que deben desarrollarse antes que la persona sea seleccionada para el puesto vacante.

### **Forma de solicitud**

Algunas formas de solicitud son bastante detalladas y extensas. La naturaleza del puesto suele influir en el tipo de información en las formas de solicitud.

### **Pruebas para el solicitante**

Las áreas típicas donde se pueden aplicar tests a los solicitantes son: habilidades, inteligencia, aptitud, intereses y personalidad. El confiar sólo en los resultados de los tests para seleccionar o rechazar a los solicitantes se considera temerario por la mayoría de los Gerentes modernos. Los tests de empleo, si se usan, sólo deben formar parte de todo el proceso de selección.

### **La entrevista**

El principal propósito de una entrevista es descubrir la información que no se puede descubrir por la forma de la solicitud. Básicamente, en el transcurso de una entrevista, usted debe intentar descubrir si el solicitante está capacitado para el puesto que solicitó. En algunos casos, el solicitante hace pocas preguntas o ninguna, puede estar buscando sólo un trabajo temporal y no un puesto de carrera.

Sus preguntas en la entrevista deben de ser en extremo abierto cuando sea posible, con el fin de obtener del solicitante toda la información posible, a menos que intente verificar la información con su solicitud de empleo.

Durante la entrevista, trate de ayudar a relajarse al entrevistado y a sentirse lo bastante confiado para comunicarse con usted.

Debe evitarse el tomar notas durante la entrevista, ya que eso tiende a que el solicitante se sienta incómodo. Sin embargo, de resumir y registrar sus impresiones tan pronto como le sea posible después de la entrevista.

### **Evaluación del solicitante**

Si el solicitante ha satisfecho hasta el momento todas las normas, entonces ha llegado el momento de comprobar sus referencias. Una llamada telefónica personal puede ser una forma rápida y útil de hacer averiguaciones sobre la historia de trabajo del solicitante.

### **Exámenes médicos**

Un examen médico sirve a dos propósitos principales:

1. Ayudar a determinar si el solicitante tiene la capacidad física necesaria para desempeñar las tareas del puesto.
2. Protege a la organización contra reclamaciones futuras basadas en las condiciones físicas que existan anteriores al empleo.

Como supervisor, una de sus principales responsabilidades es ayudar a sus subordinados a desarrollar las habilidades específicas para el puesto, actividad que se llama “**entrenamiento**”

## **ENTRENAMIENTO**

### **Beneficios De Un Buen Entrenamiento**

Los empleados bien entrenados tienen un efecto significativo en las organizaciones, ya que las pérdidas causadas por error humano se disminuyen considerablemente.

## **El Proceso De Entrenamiento**

Las técnicas de entrenamiento varían mucho, desde conferencias de presentación al uso de actividades de representación, ayudas audiovisuales y estudios especializados.

Consideramos algunas de las guías específicas de entrenamiento.

1. Determinar los objetivos del entrenamiento.
2. Conocer a sus entrenados.
3. Motivar a sus entrenados.
4. Regular el entrenamiento.
5. Estimular y elogiar a los entrenados.
6. Mostrar, decir y preguntar.
7. Continuación.

### ***Determinar los objetivos del entrenamiento***

Intente saber con anticipación para que se desea entrenar a la persona y qué técnicas va a usar.

### ***Conozca a sus entrenados***

Tiene poco sentido proporcionar entrenamiento en un área que ya conocen los que se entrenan. En vez de ello, se debe tratar de construir sobre los puntos fuertes existentes en sus entrenados. Así, antes de principiar cualquier entrenamiento, se debe de decir quién va a recibir qué entrenamiento.

### ***Motivar a sus entrenados***

Las personas tienden a aprender con más facilidad cuando desean aprender, cuando ven una buena razón para aprender. Hay que cerciorarse de informar a los empleados respecto al propósito y significado del entrenamiento que van a recibir.

### ***Regule el entrenamiento***

Es aconsejable subdividir la materia o la habilidad en partes pequeñas, procediendo al siguiente paso sólo después de que el entrenado haya dominado la información ya presentada. El material debe de ser presentado en secuencia lógica.

### ***Estimule y elogie a los entrenados***

Cerciórese de estimular al empleado y a elogiar su desempeño con regularidad.

### ***Muestre, diga y pregunte***

Demuestre lo que explique con claridad los procedimientos o la información que desea que aprendan los entrenados, pero no suponga que entiendan todo lo que usted dice sólo porque sus cabezas suban y bajen en forma aprobatoria. Hay que hacer preguntas específicas de extremo abierto que le hagan saber que en realidad entendieron.

### ***Continuación***

El entrenado debe ser vigilado cuidadosamente, tanto durante las sesiones de entrenamiento como después que la hayan terminado, para asegurarse que el entrenamiento ha sido tomado.

Si el entrenado no está cumpliendo con sus objetivos de aprendizaje, debe corregirlo con tacto antes de que esos hábitos arraiguen profundamente.

# CASO PRACTICO

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

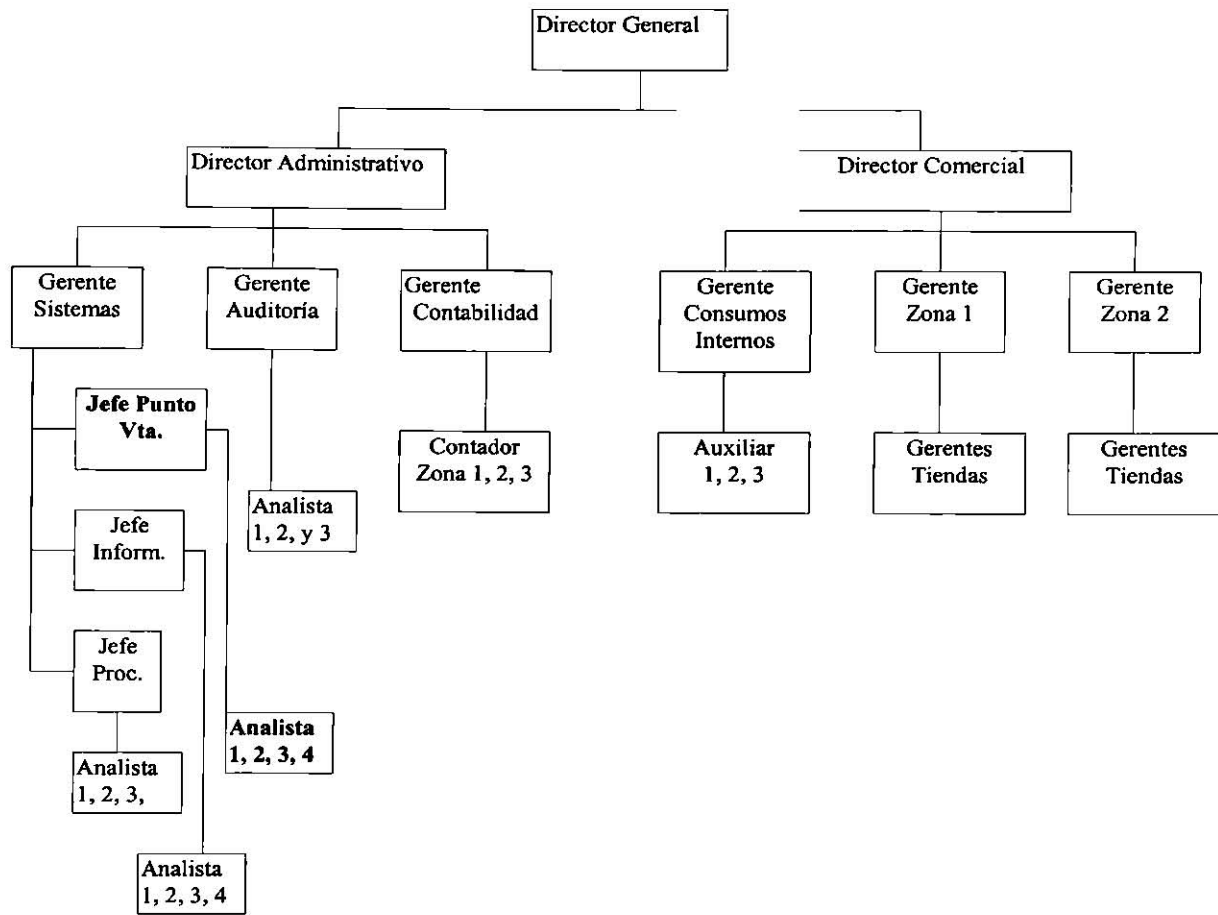
**Empresa: *Nivel Consolidado, S. A. (Corp. Tiendas “Del Sol”)***

Esta es una empresa fundada en 1978, nace de la necesidad de coordinar las actividades administrativas de las tiendas, las cuales iban creciendo cada vez más, al principio solo estaba el área de contabilidad pero como es lógico el desarrollo de la empresa fue inevitable, primero el área de operaciones después personal, y por último el área de sistemas.

Como comentario mencionare que las políticas de contratación de la empresa son actualmente muy estrictas, primero es la recepción de curriculums, después escogen a los que reúnen el perfil, se les llama para una primera entrevista, los que quedan son sometidos a un examen psicométrico muy pesado (varia según el área de contratación) y posteriormente estos candidatos son llamados a una segunda entrevista y así se deriva la decisión final. Este proceso dura aproximadamente de dos a tres semanas.

Pero contrariamente a lo que sugiere el proceso de selección, la rotación de personal es muy elevada debido generalmente a la incomodidad de los propios empleados, en otras palabras y perdonando la expresión (son muy negreros) lo que provoca el agotamiento físico y psicológico de las personas, hasta que estas ya no soportan y renuncian.

# ORGANIGRAMA GENERAL





## **DESCRIPCION GENERICA DEL PROBLEMA**

El problema que nos ocupa se desarrolla en el departamento de punto de Venta dentro de la Gerencia de Sistemas.

Concretamente se trata de la contratación de un analista de Punto de Venta, el cual es contratado en mucho menor tiempo de selección que el standard para ocupar dicha vacante, sólo se le entrevistó a él y cuando generalmente el puesto de planta se otorga a los 3 meses por política de la empresa, a esta persona se le da la planta en un mes.

Todo esto es una típica estructura de una persona recomendada y no existiría ningún tipo de problema de no ser por la absoluta incompetencia profesional de esta persona, la cual por si sola representa una molestia generalizada de los demás analistas de punto de venta, dicha molestia se aumentó al conocer las circunstancias de su contratación, y como si no fuera suficiente, el Jefe de Punto de Venta le daba preferencia de horario y de trabajo.

Todo lo anterior provoca lógicamente un obstáculo muy fuerte para trabajar con esta persona y afectaba directamente el rendimiento de todo el departamento.

## **DATOS GENERALES DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS**

### ***Jefe de Punto de Venta***

Nombre José Gómez  
Profesión I. A. S. U.A.N.L.  
Edo. Civil Casado  
Edad 33 años

### ***Analista 1***

Nombre Jorge Trigo  
Profesión L. I. A. U.A.N.L.  
Edo. Civil Casado  
Edad 25 años

### ***Analista 3***

Nombre Mario Alanis  
Profesión I. A. S. U.A.N.L.  
Edo. Civil Soltero  
Edad 23 años

### ***Analista 2***

Nombre José Juan Reyes  
Profesión L. C. C. U.A.N.L.  
Edo. Civil Casado  
Edad 24 años

### ***Analista 4***

Nombre David Zavala  
Profesión L. C. A. U.A.N.L.  
Edo. Civil Soltero  
Edad 28 años

## **DESCRIPCION ANALITICA**

La descripción analítica del problema es muy semejante a la genérica ya que el problema no es con una persona en particular sino que la molestia es general, pero por ejemplo daré algunos de los muchos casos que se presentan por causa de esta persona (Analista 4) David Zavala.

Como ya se había mencionado al conocer las condiciones de contratación de David, todos los demás analistas le tomaron cierto resentimiento y nadie quería trabajar con él de manera voluntaria y esto dificultaba su propio entrenamiento, ya que la política de entrenamiento en la empresa es que el analista nuevo salga de viaje o acompañe a alguno de los analistas con experiencia, a solucionar cualquier tipo de problemas.

Un día surgió un problema en una de las tiendas locales, el cual se le notificó al jefe de Punto de Venta, dicho problema fue reportado por David a José Gómez y este les pidió en una junta a Jorge, José Juan y a Mario que no le importaba quien fuera, pero que fueran a ayudarlo a David, y así quedó; por la misma indisposición de todos pasó el tiempo óptimo de solución del problema y nadie fue a ayudarlo a David, lo que provocó un problema mucho mayor, el cual tuvo repercusiones hasta Dirección General.

También en otra ocasión, como se acostumbraba, un analista experimentado viajaba con el novato, en este caso David Zavala, ambos se quedaron de ver en la central de autobuses a cierta hora para salir a León Gto. Pero David nunca llegó y Mario tuvo que irse solo perdiéndose así el boleto de David (\$250.00) y en lugar de recibir una llamada de atención del jefe, descanso el resto del fin de semana ya que era Viernes y el Lunes no recibió ninguna reprimenda.

Otra de las cosas que mas causaban incomodidad en el departamento era que el jefe (José Gómez) casi nunca daba permiso de faltar un día por mas importante que fuera la razón, y a David le permitió faltar en solo tres meses cuatro ocasiones y para colmo todos en Viernes, es decir tuvo cuatro puentes e tres meses mientras los demás trabajaban incluso Sábados y Domingos.

Pero insistiendo, lo que mas molestaba al los miembros de ese departamento era la incompetencia profesional de David, el salió acompañado mas de siete veces a las tiendas foráneas mientras que los demás cuando empezaban a lo mucho salieron dos veces con compañía de alguien mas experimentado, y por si esto fuera poco se extralimitaba en los gastos de viaje pidiendo lo mas caro para comer y pidiendo lujos innecesarios como servicio a cuarto, vino en la comida, etc. Y los peor esos gastos eran autorizados por José Gómez sin ningún reclamo.

Todo esto provocaba la antipatía de todos hacia David debido a su incompetencia y al trato que le daba el Jefe José Gómez. Así como estos casos, muchos otros han sido causados por David directa o indirectamente, y aún así sigue la protección del Jefe.

## **ALTERNATIVA DE SOLUCION**

1. Debido a los problemas tan agudos que ha causado David lo más obvio sería el despido inmediato, pero esto por las condiciones mencionadas de recomendación de David por un amigo de José Gómez es casi imposible.
2. Otra alternativa sería que el trato de José Gómez hacia David cambiara y fuera más parejo con los demás analistas, y así la molestia de estos disminuyera y se pudiera trabajar mejor en equipo. Pero dicho todo lo anterior ciertas circunstancias hacen que el trato de José hacia David sea irremediamente preferencial, por lo tanto esta solución también sería muy difícil.
3. También se podría convocar a una junta con el Jefe de Punto de Venta José Gómez, el Gerente de Sistemas y los Analistas afectados, exponer la situación y proponer una prueba fuerte de trabajo para David y en base a esa prueba se decidiera si seguía en la empresa o ralmente verificar que no tenía porqué continuar en ella.

## **DECISION FINAL JUSTIFICADA**

En lo personal me inclino por la tercera opción, ya que se está tomando el problema directamente y con la intervención del Gerente, el cual su única obligación es ver por el bien del departamento, además sería una opinión imparcial y sobre todo irrevocable por José Gómez, aparte se le está dando una oportunidad a David, la cual si la aprovecha o no depende solamente de el.

## **BIBLIOGRAFIA**

- **Elementos de Administración**  
Harold Koontz  
Cyeil O'Donnel  
Heinz Weibrich
  
- **Administración de Recursos Humanos**  
Jeff Harris, Jr.
  
- **Administración de Recursos Humanos**  
Fernando Arias Galicia
  
- **Problemas de la Administración de Empresas**  
Isaac Guzman Valdivia  
Fernando Arias Galicia
  
- **Administración de Personal**  
Agustín Reyes Ponce  
Limusa

