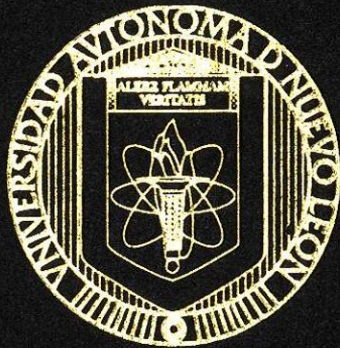


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA:

JOSE ANTONIO COVARRUBIAS FLORES

ASESOR: ING. SERGIO PEREZ

CD. UNIVERSITARIA

FEBRERO DE 1999

7

HF554

C68

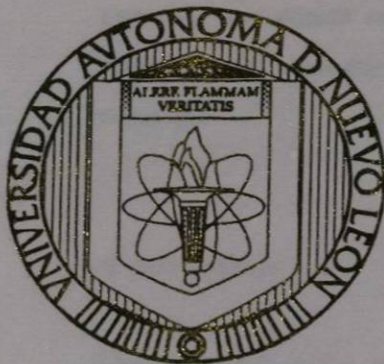
1999

c.1



1080097038

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



**ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DE
PERSONAL**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR**

**PRESENTA
JOSE ANTONIO COVARRUBIAS FLORES**

ASESOR: ING. SERGIO PEREZ

T

HFSS49

CG8

1999



Dedicatoria

Gracias

A Dios

Por la vida, por los padres y hermanos que me dio y por la oportunidad de terminar esta carrera, me siento muy afortunado, creo Señor que me has dado mas de lo que merezco, siempre ahí, siempre cuando te necesito, no te olvides nunca de mi, que yo siempre te llevo conmigo.

Gracias señor

A mis padres

Por darme la vida, educacion y una gran familia sin ustedes no lo hubiera logrado.

Juan A. Covarrubias Gamez

Silvia Flores de Covarrubias

Roxana Y. Covarrubias F.

Adrian Covarrubias F.

Paul E. Covarrubias F.

Gracias papas

A Cecilia

Por apoyarme en todo y a cada momento en las buenas y en las malas, y por aguantarme despues de reprobar un examen.

Gracias amor

A la maestra Sizzy y al ingeniero Jesus Moreno

Por todas las molestias que les cause.

Gracias Ingenieros

A los maestros

A todos ellos que me educaron, orientaron y aguantaron durante todo este tiempo.

Gracias maestros

ÍNDICE

Objetivo	i
Introducción	ii
I. El proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización	1
1.1. Funciones del supervisor	3
1.2. Actitudes apropiadas del supervisor	4
II. Comprensión y desarrollo de un estilo efectivo de liderazgo	7
2.1.1. Los líderes como individuos que discriminan	7
2.1.2. Evolución de los estilos de liderazgo	8
2.2. Cambio de actividades en el lugar de trabajo	9
2.3. Fuentes de autoridad	10
2.4. Estilos de dirección	10
2.4.1. Autócrata consumado	11
2.4.2. Estilo paternalista	11
2.4.3. Estilo indiferente	12
2.4.4. Estilo demócrata	12
2.4.5. Estilo rienda suelta o Laissez Faire	13
III. Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, empleados y sus superiores.	16
3.1. Facetas que comprenden el proceso de comunicación	17
3.2. Barreras de la comunicación efectiva	18
3.2.1. Barreras creadas por prejuicios y predilecciones	19
3.2.2. Barreras creadas por el puesto, papel e importancia de una empresa	19
3.2.3. Barreras generadas a través del manejo del tiempo.	20
3.2.4. Barreras generadas a través de los espacios	20
3.2.5. Barreras generales.	21
3.2.6. Barreras ascendentes	22
3.2.7. Barreras descendentes	22
3.3. Canales formales e informales de la comunicación	22
3.3.1. Canales formales	22
3.3.2. Canales informales	24

3.3.2. Canales informales	24
3.4. El uso del vocabulario y transmisión	25
3.5. Lo que se debe comunicar a los empleados.	27
IV Selección, orientación y capacitación de los empleados	29
4.1. Entrevistas de selección	29
4.1.1. Técnicas de entrevista	29
4.1.2. Entrevistas dirigidas	30
4.1.3. Entrevistas no dirigidas	30
4.1.4. Preparación de una entrevista	31
4.1.5. Peligros que deben evitar al entrevistar.	32
4.2. Orientación a nuevos empleados.	33
4.3. Capacitación y desarrollo de empleados	34
4.3.1. Beneficios de la capacitación	35
4.3.2. Elaboración de un programa de capacitación.	36
V Caso Práctico	38
5.1. Introducción	38
5.2. Organigrama	38
5.3. Desarrollo del caso	39
5.4. Alternativas de solución	39
Bibliografía.....	41

Objetivo

Tome este curso de administración y supervisión efectiva del personal e hice mi tesis sobre el porqué en mi muy particular punto de vista he visto que toda empresa e institución grande y de prestigio tiene detrás de sí una gran administración y una excelente supervisión en la cual sus objetivos son siempre la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

En este curso de Administración y la Supervisión efectiva del personal se tratan temas que son aplicables en toda organización.

No olvidemos que estamos en un tratado de libre comercio y de cara al siglo XXI en el cual la supervisión, liderazgo, la selección del personal y la capacitación son factores que juegan un papel muy importante en toda organización.

De acuerdo a como estos factores esten desarrollados, podriamos estar hablando del exito ó el fracaso de una empresa.

I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR

La Administración es un proceso universal que se aplica a todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o en el caso de cualquier persona, se debe a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

Es frecuente que los problemas sean ocasionados por la mala administración y que deban ser corregidos o evitados a través de una administración efectiva.

La administración se compone de cuatro procesos: Planeación, Organización, Ejecución y Control. A continuación se menciona lo que trata cada uno.

Planeación: Es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.

Organización: Se encarga de distribuir el trabajo entre el grupo, y para establecer y reconocer la autoridad necesaria.

Ejecución: Este proceso es cuando los miembros del grupo llevan a cabo sus tareas con entusiasmo.

Control: Es el proceso que ayuda a asegurar que lo que se ha planeado se lleve a cabo.

La administración es una actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Cada medio ambiente o situación es único; es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores. Se consideran supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, los supervisores son administradores, sin embargo, a niveles superiores de la organización es frecuente observar la utilización del título de administrador.

¿Cuál es la diferencia que existe entre el administrador y un supervisor? La diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra principalmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no sólo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas 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 o percibir imágenes mentales u observar.

La supervisión de empleados es sin lugar a dudas, el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el del supervisor moderno. Los supervisores del pasado tenían que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad.

El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

1.1. FUNCIONES DE SUPERVISOR

El supervisor es el líder de los grupos de trabajo. Se requiere que el supervisor tenga un conocimiento de primera mano del tipo de conocimiento que supervisa.

Los siguiente son las funciones que debe realizar un Supervisor:

- Crear medios ambientes en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.
- Ejercer influencia sobre las personas a través de medios formales e informales.
- Influir en sus empleados en forma positiva.
- Conocer los requerimientos del trabajo.
- Comprender a las personas y qué es lo que les motiva.
- Debe tener la habilidad para relacionarse con los empleados.
- Debe saber en que momento comunicar las cosas.
- Comunicar en forma efectiva.
- Planear las actividades a realizar.
- Ejercer control cuando la ocasión lo exija.
- Participar en el proceso de selección de personal.

La alta administración y los asesores especialistas deben reconocer el papel tan importante del supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos:

1. Los supervisores son parte del equipo administrativo y se les debe tratar como tales.
2. La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.
3. Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

1.2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISIÓN

- A) La principal responsabilidad del supervisor es crear o facilitar la creación de un clima agradable.
- B) Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias. Los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- C) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr metas.

- D) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel. Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración.
- E) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- F) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo.
- G) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos.
- H) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados.
- I) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y aceptar y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- J) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.
- K) Los supervisores son líderes y éstos deben comunicar a los empleados la idea de : "Haz lo que yo hago que es lo mismo que digo".
- L) Son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.
- M) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos, y no destructivos.
- N) Es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.

- O) 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.

- P) Como personas de integridad moral, los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

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

II. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.

Cuando está presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un mínimo de problemas.

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, creándolos, 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; pero por lo general, actualmente es preferible asegurarse ésta cooperación a través de medios voluntarios más que obligatorios.

Los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos o participativos. Un ejemplo de un estilo autoritario sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

2.1.1. LOS LÍDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN

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

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

2.1.2. EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Si se examinan los estilos de liderazgo que han practicado los administradores durante los últimos cien años, se puede observar un cambio gradual importante en ellos. Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo. Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción el ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

Como ya lo dijimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los participativos son debidos principalmente a:

- Los valores sociales cambiantes, por ejemplo: la tendencia excesiva a la igualdad.
- La legislación que protege los derechos de los trabajadores, por ejemplo: las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero-patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y prácticas justas de empleo.
- Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- Competencia nacional y extranjera.
- Disminución de los márgenes de utilidad.
- Los sindicatos y su poder

- Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

Parece ser que para un futuro, éstos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

2.2. CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Hoy en día empleados tienen valores y actitudes distintos a los que se tenían hace muchos años. Los supervisores por lo tanto, no pueden vivir del pasado o añorar la época en que los empleados eran más fáciles de manejar, deben reconocer lo que existe y ajustarse a ello.

En el corto plazo los supervisores deben imponer sus decisiones a los empleados y aceptar los mayores costos de control, comprometerse y adaptarse a los límites de la empresa. Un estilo autoritario a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados sobre este estilo serían negativos.

Los empleados que en el trabajo no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad, es por esto que los supervisores deben dirigir de manera que se logren las expectativas de los empleados.

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

La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. Para que la administración participativa funcione, se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.

2.3. FUENTES DE AUTORIDAD

Existen tres tipos de fuentes de autoridad que un supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, y que son las siguientes:

Jefatura: Es la autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa. El supervisor tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

Liderazgo: Esta basada en fundamentos carismáticos personales, aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en el líder. El líder establece metas, reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales.

Profesional: Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer.

La situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

2.4. ESTILOS DE DIRECCIÓN.

A continuación se describen los diferentes estilos de dirección:

2.4.1. AUTÓCRATA CONSUMADO:

Para dirigir el grupo, éste tipo de supervisor se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal. El Autócrata Consumado no prepara ni capacita a sus empleados.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- La gran satisfacción es “hacer tonto” al supervisor.
- Frase “Aquí se hace lo que yo digo”

2.4.2. ESTILO PATERNALISTA:

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia.

Posibles reacciones del grupo:

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

2.4.3. ESTILO INDIFERENTE:

El supervisor indiferente 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 delega la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo:

- La moral del trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
- El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

2.4.4. ESTILO DEMÓCRATA:

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo basándose en la autoridad informal que se deriva de su persona, sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte 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 pueden lograrse que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de éstos dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndoles así más y más a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- Excelente trabajo de grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor ésta más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

2.4.5. ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE:

El líder da rienda suelta, trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor.

De los estilos de dirección mencionados no se puede decir cual es el mejor, puesto que no existe alguno que se acomode en todas las situaciones. El mejor estilo de dirección variará según la ocasión y el tipo de líderes. El supervisor efectivo debe adaptar el estilo de supervisión en un momento dado.

El supervisor efectivo debe ser consciente de su fuerza, analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades, así como sus actividades, sobre todo en sus relaciones personales con los demás; debe mostrarse entusiasta, vivaz y dinámico y olvidarse

de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

Podremos apreciar la siguiente tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren empresas modernas:

EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL

- Manda y ordena
- Depende de su autoridad
- Engendra temor
- Siempre dice “yo”
- Señala culpas y errores
- Conoce la respuesta a todos los problemas
- Convierte el trabajo en área ingrata
- Dirige el esfuerzo individual
- Fija todas las metas y las formas
- Dice “hagan esto”

EL SUPERVISOR EFECTIVO

- Enseña y aconseja
- Depende de la buena confianza y buena voluntad
- Inspira entusiasmo
- Dice “nosotros” y “ustedes”
- Resuelve problemas
- Consulta y busca el asesoramiento
- Convierte el trabajo en placer
- Inspira el esfuerzo del grupo
- Solicita la colaboración del grupo
- Dice “vamos a hacer esto”

Todo supervisor efectivo debe reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados. El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, debemos recordar que el impulso más profundo de la naturaleza humana es: " el deseo de ser importante" .

III. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUPERIORES.

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor. De los problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Sin embargo, muchas de las ocasiones los supervisores se frustran debido a que los problemas de comunicación no funcionan en la práctica con la misma eficiencia con que lo hacen en la teoría.

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 o se desea, por parte del emisor del mensaje.

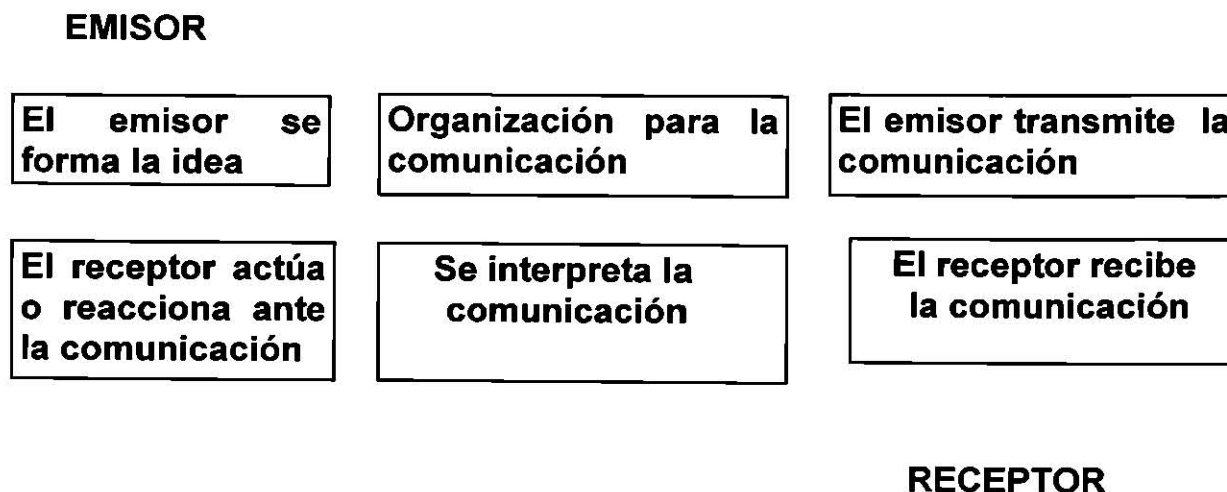
La comunicación real significa que, al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista del receptor cuando los escuchan.

Para que cualquier comunicación 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 pensó que se había comunicado en forma tan clara y directamente como fue posible.

¿Porqué ocurren malas interpretaciones o malas comprensiones en la comunicación?

Aunque la comunicación es un proceso se puede observar a través de la siguiente figura las facetas que comprenden el proceso.

3.1. FACETAS QUE COMPRENDEN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN:



Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea la codifica en alguna forma comunicable, escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual directa o indirectamente al receptor que se pretende. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, la codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

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

3.2. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

Los supervisores deben considerar en qué medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con sus empleados debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales; en una palabra, sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de un empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros, y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

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

La única 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.

3.2.1. 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. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos. Por ejemplo: adolescente, católico, bautista, judío, ingeniero, italiano, negro, ciudadano de edad avanzada y contador son imágenes que comunican una idea. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación. Esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que éstas provocan.

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

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

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

Con frecuencia las diferencias de educación, antecedentes, título, uniforme e inclusive decoración de la oficina, ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente. Por ejemplo: con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la penetración del mercado, los impuestos y las utilidades; en cambio, los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición, en la seguridad y en el sueldo.

3.2.3. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO.

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones. Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada, el resultado es con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía.

Por ejemplo: Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que éste es el día, llega a su trabajo y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores, pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño. Usted escucha sus observaciones y de acuerdo a su decisión le solicita el aumento. Cuáles son las posibilidades de lograrlo? Claro que ninguna posibilidad quedaría abierta. Por eso mismo algunas veces es deseable demorar el envío de información. Las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

3.2.4. BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DE LOS ESPACIOS.

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por esto que el uso del espacio es muy importante en la comunicación.

Por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

En las empresas el espacio de las oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición, y de aquí la cantidad del espacio que se asigna. Dependiendo del tipo de información del sistema y de las partes implicadas en la comunicación, los requerimientos del espacio se pueden aumentar, contraerse o mantenerse iguales. Por ejemplo: intente pedir un aumento de sueldo a su jefe desde una distancia aproximada a menos de un metro de su cara, ciertamente habrá usted invadido su territorio y sus posibilidades de obtener una decisión favorable seguramente serán muy reducidas; sin embargo, si cambiamos el ejemplo ahora con la pareja de enamorados es muy deseable la comunicación en estrecha proximidad y la invasión de territorios favorecerá al entendimiento mutuo y por consecuencia una comunicación íntima.

Este ha sido un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son tres clases: Barreras generales, Barreras Ascendentes y Barreras Descendentes.

3.2.5. BARRERAS GENERALES

- Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- Sentimientos de prepotencia.
- Superioridad o inferioridad percibida.
- Protección del mismo prestigio.

- Actuaciones inapropiadas.
- Ruido, distracción y falta de privacidad.
- Agenda o mensajes ocultos
- Falta de claridad en intención y significado.
- Malos hábitos de atención.

3.2.6. BARRERAS ASCENDENTES

- Intimidar a los empleados.
- No darse tiempo para escuchar.
- Mostrar falta de interés
- Aplicar un liderazgo débil
- Carecer de confianza
- Humillar a los empleados.

3.2.7. BARRERAS DESCENDENTES

- Sospechas, temores.
- Falta de confianza.
- Tendencias a prejuzgar.
- Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

3.3. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN.

3.3.1. CANALES FORMALES.

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. Estos canales se identifican 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 descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de 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 inconformidades.

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas. Para evitar éstos tipos de problemas, es recomendable desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma consecutiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se pueden lograr resultados significativos.

Existen canales de comunicación horizontales, éstos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

3.3.2. CANALES INFORMALES

Los canales informales de comunicación son comúnmente conocidos como rumores. La eliminación de éstos no es sólo indeseable sino que es absolutamente 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 efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que puedan ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos.

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

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.

Los supervisores pueden minimizar los problemas de comunicación siguiente unas cuantas reglas simples:

1. Se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, éstos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.
2. No se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados.
3. Los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados.

Un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

3.4. EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de palabras que las personas no

comprenden comúnmente ocasionan que éstas queden decepcionadas.

La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, señalamientos con los dedos, golpes con los pies y otros gestos similares pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva. Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen se complementen mutuamente.

Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que hablar con un volumen demasiado alto o demasiado 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 comunicarlo.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

- 1.- Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.
- 2.- Se debe juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las normas que a continuación se enumeran:

- 1.- Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- 2.- Es difícil escuchar un mensaje si no está de acuerdo con su contenido, aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.
- 3.- Los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.

3.5. LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS.

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada.

A continuación se menciona el tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber:

- 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 la empresa que les afectan.

- 3.- Los principales planes de la empresa para afectar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información demasiado pronto puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.
- 4.- Describir al empleado la importancia de su puesto.
- 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 se escuchen sus quejas e inconformidades.
- 8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos 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. Revelar las utilidades, por ejemplo; debe ser moderado debido a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en nuevo equipo para mantener la competitividad.
- 10.- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

IV- SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS.

4.1. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.

Actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación en el proceso de selección de empleados. Los especialistas no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos que tendrá que realizar la persona seleccionada; en cambio, los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes.

El costo de reclutamiento de empleados altamente capacitados, ha ido aumentando en gran escala en los últimos años y cada vez escasean más los empleados para ocupar puestos que requieren capacidad y experiencia, debido a la gran competitividad en las empresas. Se debe tener presente que se desperdician muchos recursos cuando se contrata a una persona incorrecta para un puesto o cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en un puesto inapropiado. Para evitar esto es esencial que los supervisores participen de manera formal en el proceso de selección.

4.1.1. TÉCNICAS DE ENTREVISTA

En el proceso de selección la técnica de mayor importancia es la entrevista. Existen dos tipos de entrevistas que se utilizan con mayor frecuencia: Entrevistas Dirigidas y Entrevistas no Dirigidas.

4.1.2. ENTREVISTAS DIRIGIDAS.

En éste tipo de entrevistas el entrevistados tiene una lista de preguntas específicas que realiza al solicitante y con las cuales va guiando la entrevista,

Ventajas.- El entrevistador se asegura de obtener toda la información necesaria para realizar la selección.

Desventajas.- La entrevista es muy estructurada.

- El entrevistador tiende a estar muy ocupado con las preguntas a realizar y presta poca atención a las respuestas.
- Ocasiona ansiedad a los solicitantes y tienden a responder lo que creen el entrevistador desea oír.

4.1.3. ENTREVISTAS NO DIRIGIDAS.

En la entrevista no dirigida se realizan preguntas amplias de manera que el entrevistador conozca las necesidades, pensamientos, sentimientos y metas del solicitante.

Ventajas.- El entrevistador tiene una imagen más completa del solicitante.

Si hacemos una combinación de los tipos de entrevistas obtendremos mejores características de los solicitantes. Esto es, los entrevistadores solicitan respuestas a una amplia lista de preguntas y permiten a los solicitantes una amplia variedad en sus respuestas.

A continuación explicaremos algunos puntos importantes para llevar a cabo un entrevista exitosa.

4.1.4. PREPARACIÓN DE UNA ENTREVISTA.

- 1.- Establecer un plan de estudio de entrevista.
- 2.- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- 3.- Tener un ambiente agradable, privado, cómodo y sin interrupciones.
- 4.- Tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, por ejemplo: su historia, productos ó servicios que brinda.

Para iniciar la entrevista es importante hacer que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado, y observar al solicitante son muy importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo del solicitante puede hacer que éste comience a establecer un ambiente de armonía.

En el transcurso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones profesionales a corto y a largo plazo del solicitante.

El supervisor debe informar a los solicitantes acerca de las políticas, tácticas y estructura de compensación de la empresa,

excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño.

Es importante recordar que conforme avanza la entrevista las notas acerca del solicitante deben hacerse mentalmente, para evitar preocupación y ansiedad de este último.

Al momento de terminar la entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él y cuánto tiempo llevará establecer dicho contacto.

4.1.5. PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

- a. **El denominado efecto de Halo.** Esto es que todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto.
- b. **Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.** Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Un ejemplo sería que el solicitante viste a la moda.
- c. **Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para su trabajo.** Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

- d. Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto.** Si un empleado, después de haber recibido capacitación de un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser miembro contribuyente del grupo, se presentarán problemas con él y sus compañeros.
- e. Exceso de comparación con los empleados actuales.**

4.2. ORIENTACIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS.

Un programa para orientar a nuevos empleados les facilita a éstos ajustarse en sus puestos. La persona más indicada para orientar a los nuevos empleados es el supervisor.

Los siguientes procedimientos pueden ser útiles al orientar nuevos empleados. Estos procedimientos pueden ser modificados de acuerdo al ambiente de operación.

1. Presentar a los nuevos empleados 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 en donde está ubicado el reloj donde se registra la entrada, así también informarles cerca el comedor, baños y áreas de estacionamiento.
7. Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
8. Programar pláticas de seguimiento entre supervisor y empleado.
9. Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato.

4.3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

En este punto comenzaremos por comprender la diferencia entre capacitación y desarrollo del empleado. La Capacitación es el aprendizaje de conocimientos y logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño. En cambio, el desarrollo del empleado es la superación y el mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

La capacitación y desarrollo de empleados ayudan a la empresa a prosperar, por otra parte a los empleados para que se sientan más seguros económicamente, y a satisfacer sus necesidades de autoestima, socialización y logro entre otros.

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. 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.

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.

En cada uno de éstos programas deben lograrse tres objetivos que son los siguientes:

- 1.- Desarrollar en los entrenados la capacidad para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia sus trabajos.
- 2.- Desarrollar en los entrenados una serie de conceptos, ideas, métodos y procedimientos que les permitan visualizar lo que deben hacer y porqué deben hacerlo.
- 3.- Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales.

4.3.1. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

- Para supervisor

Obtiene mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados.

- Para los empleados

Tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de los que realizan.

- Para la empresa.

Los costos son menores que los competidores cuyos empleados no estén capacitados.

Capacitar a los empleados en forma continua es satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa.

4.3.2. ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para elaborar un programa de capacitación primero se deben definir los objetivos.

Algunos objetivos serían:

- Aumentar la producción.
- Operar nuevos equipos.
- Mejorar las técnicas existentes.
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades y tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado para asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica.

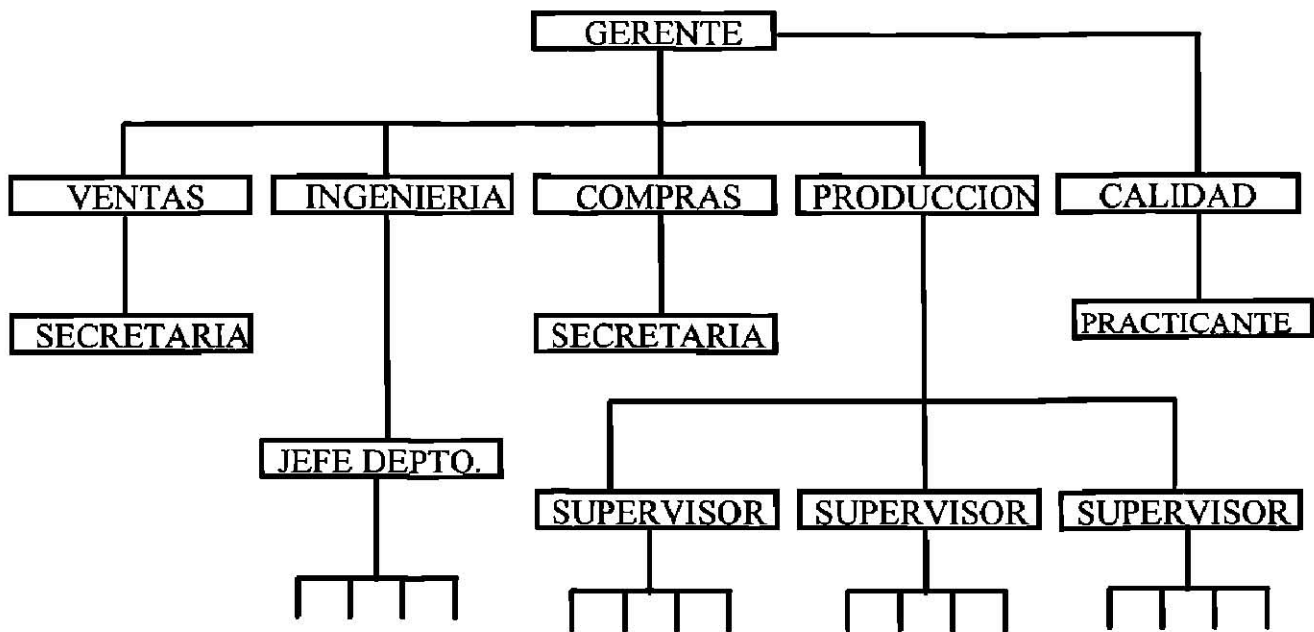
El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones.

CASO PRÁCTICO

Introducción.

Este caso en particular trata de una empresa chica que empieza a crecer a travez de los años y en la que los dueños no pronosticaron un crecimiento como el que tuvieron y por lo tanto su administracion, su forma de pensar y de trabajar se ha ido quedando obsoleta acorde con los tiempos de hoy en la que la capacitacion la contratacion, la selección del personal y el sistema de calidad juegan un papel muy importante dentro de toda empresa.

Organigrama



Desarrollo del caso

En la empresa industrial mexicana s.a. de c.v. se hacen torres de enfriamiento esta empresa tiene la concesión de Baltimore Aircoil Company una compañía muy importante en E.U. y Canadá.

Industrial recibe de la compañía americana toda la ingeniería, dibujos, catálogos, lista de materiales, como también sirve de proveedor de algunas partes de las torres como los ventiladores, el relleno, espumas, flechas etc.

Así Industrial mexicana ensambla y vende torres de enfriamiento en todo el país.

En Industrial cuando llega un pedido se le da una fecha de entrega al cliente y si al llegar la fecha la torre no es entregada Industrial Mexicana es multada con un porcentaje del costo de la torre por lo tanto la empresa deja de percibir dinero por concepto de multas, cabe destacar que Industrial Mexicana entrega el 70% de sus torres después de su fecha de entrega.

Razones

Las razones por las cuales se entregan torres después del tiempo estimado pueden ser muy diversas desde mi punto de vista son.

1. Las compras no son las requeridas.
2. Los proveedores no surten a tiempo.
3. La falta del concepto de calidad en los empleados.
4. La escasa o nula selección del personal.
5. Deficiente capacitación del personal.

Alternativas de solución

Alternativa 1

En una empresa como Industrial Mexicana que es ensambladora y por lo tanto todas las piezas de su producto son compradas es importante tener un buen sistema de inventarios como también tener

tres o cuatro proveedores para la misma parte de la torre y así no tener o al menos disminuir el problema del subasto de materiales.

Alternativa 2

Actualmente el mundo está viviendo una etapa de estandarización y certificación como lo es el ISO .

Esta estandarización pretende que dentro de una empresa todos sus integrantes sepan el cómo, cuándo, dónde y el porqué de sus acciones dentro de la empresa así como objetivos y compromisos de la misma.

Así podríamos llegar a la segunda conclusión que es la capacitación y adiestramiento del personal continuamente en todos sus niveles solo así se podrá estar más al alcance de sus metas.

Alternativa 3

En una administración cuando no se está logrando el resultado deseado se hace una revisión del cómo y el porqué no se logra el objetivo, algunas veces se analiza si el personal es el adecuado en cada puesto, así podríamos llegar a la tercera alternativa de solución que sería la contratación y selección del personal adecuado para cada área.

BIBLIOGRAFIA

Fernando Arias Galicia
Administracion de Recursos Humanos
Editorial Trillas

D.R. Hmtton
Administracion Contemporanea
Mc. graw Hill.

O. Jeff Herris, Jr
Administracion Contemporanea
Editorial Limusa.

