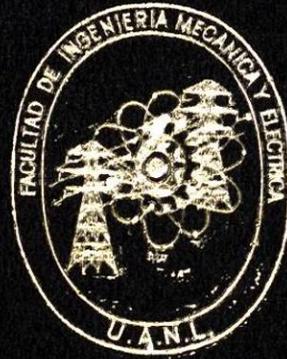


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ALEJANDRO GARCIA CANTU

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1993

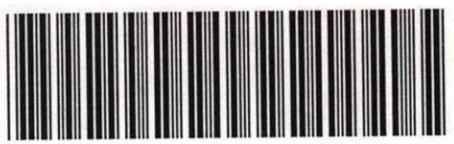
T

HF5549

G373

1993

c.1



1080097061

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ALEJANDRO GARCIA CANTU



CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1993

T  
HF5549  
G373  
1993  
ej. 1



**A Dios por darme el don  
del Entendimiento y por  
permitirme crecer  
Intelectual y  
Espiritualmente.**

**A mis Padres en los  
cuales encontré el  
apoyo necesario para  
Seguir Siempre  
Adelante.**

**A mis Hermanos por  
ayudarme cuando lo  
necesitaba.**

## INTRODUCCION

La Administración es toda acción que realiza el hombre día a día para alcanzar un objetivo determinado, utilizando todos los recursos que estén a su alcance.

La Administración no sólo se aplica en las organizaciones o empresas, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida, no creerlo así es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana. La Administración es la actitud clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan.

La Administración se encuentra en practica en cada una de las facetas de la actividad humana, ( escuelas, iglesias, empresas, actividades diarias de las personas etc..), por esta razón el estudio de la administración no debe formar parte exclusivamente de aquellos hombres que hacen de la administración su profesión; más bien debe formar parte de los conocimientos generales de todo individuo para lograr un mejor desempeño y actividad social.

Todas la personas ejercen la administración de cierta manera o en diferente nivel, por ejemplo un estudiante el cual tiene como objetivo terminar sus estudios tiene que administrar su tiempo para cumplir con todas sus actividades; estudiar, ir a clases, hacer trabajos, divertirse, etc. En todo momento de la vida las personas están tomando todo tipo de decisiones que influyen para cumplir con nuestros Objetivos, por eso decimos que la administración es un proceso universal aplicable a cualquier persona por pequeña que sean sus labores o actividades.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DE SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION**

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su titulo son los administradores, se considera supervisores aquellas personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

El supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo a hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto interno como externos de la organización.

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 el titulo de administradores.

Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control, en cambio, los supervisores, pueden en algún caso participar en muchas o todas estas actividades, sin embargo su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperan para cumplir metas explícitas de la organización, función que requiere y exige un esfuerzo intenso y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

Los supervisores ya sea que trabajen en una fabrica u oficina o sean trabajadores técnicos y manuales son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización.

Los supervisores son de todas magnitudes y formas, de todos antecedentes sociales, psicológicos y económicos, de todas religiones, de todos orígenes étnicos, de todo sexo y de todos antecedentes educativos. La palabra supervisor proviene de las palabra "súper" que significa por encima y la palabra "visión" que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

El supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva recomendar que se lleve acabo estas acciones.

Los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados. Los supervisores son los responsables directos del desempeño de los empleados.

Las habilidades que se requiere en un supervisor efectivo son diferentes de las de que se requiere en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa.

### **Funciones del Supervisor**

Los supervisores en calidad de creadores de medios ambientes ejercen influencia sobre las personas a través de medios formales o informales. Los supervisores son manipuladores de los empleados aunque algunos confunden la manipulación con la explotación; principalmente cuando se les persuade que hagan algo que no quieren o no desean hacer y de lo cual no obtendrán beneficios sintiéndose explotados, en cambio cuando se les persuade que hagan algo que no quieren hacer pero ven que obtendrán un beneficio con dicha actividad no se sienten que hayan sido manipulados aunque en efecto lo hayan sido.

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

Los supervisores deben tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresa. Los supervisores deben saber como decirles a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado los estándares cuando sea el caso, ya que las habilidades interpersonales exigen conocimientos de la conducta humana, madurez y sensibilidad.

Los supervisores también deben ser comunicadores efectivos ya que continuamente están vendiendo sus ideas a supervisores, compañeros y empleados. También deben ser capaces de ejercer control cuando lo ocasión lo exija ya que tienen la responsabilidad final asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos.

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

## **Actitudes Apropriadas del Supervisor**

- La responsabilidad de un supervisor es crear un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.
- Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre las base de hechos y circunstancias; por ejemplo los asuntos de los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.
- Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que debe hacerse para lograr las metas.
- Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aun cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Los supervisores deben discutir los desacuerdos en forma privada con la alta administración; los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.
- Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

- Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas sino sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con los logros de los objetivos de la empresa.
- Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto deben aceptar responsabilidades parcial por el fracaso de sus empleados; se deben considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo, sin embargo la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor.
- Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados. La objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración, y los empleados.
- Los supervisores son líderes, por lo tanto su conducta, actitud se va a reflejar en los empleados; por lo que deben de transmitir las siguiente idead "HAZ LO QUE YO HAGO, QUE ES LO MISMO QUE YO DIGO". Como personas de integridad moral deben cumplir su palabra a los empleados para que ellos puedan confiar en él.
- Los supervisores deben aceptar al responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados,

aunque para efectos de conducta el empleado siempre sera responsable de su manera de proceder.

- Los supervisores deben de reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados.
- Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constrictivos y no destructivos.
- Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados cuando estos estén en lo correcto.
- Los supervisores deben de mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

# COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

## **Definición de Liderazgo.**

El 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 las metas profesionales 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.

Existen tres tipos de fuentes de autoridad que son las siguientes:

- Jefatura: es una autoridad basada en fundamentos racionales, proviene del puesto que se ocupa, no de la persona, se apoya en la legalidad de las reglas que rigen la organización, es independiente de los atributos de las personas o de sus realizaciones, por lo tanto es una autoridad formal.
- Liderazgo: se encuentra basada en la carisma del líder, es lo opuesto al anterior, pues la persona en cuestión se encuentra por encima de los demás por méritos propios, convirtiéndose así en líder. El líder establece metas , pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que el grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer. El líder reconcilia las

oposiciones internas y las presiones ambientales dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

- Autoridad Profesional este tipo de autoridad comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe poseer ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello.

Un supervisor sin estas características no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Es importante decir que un supervisor ideal deberá poseer los tres tipos de autoridad para llegar a un buen desempeño de su poder con respecto a sus subordinados y la empresa.

## **Los Líderes como Individuos que Discriminan .**

Inherentemente las personas no desean ser tratadas igual que otras, lo que desean es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos; y puesto que las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores en todo nivel deben discriminar. La discriminación esta implícita en el concepto de liderazgo.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas, por lo tanto los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta los empleados y formas de hacerlo con justicia.

## **Evolución de los Estilos de Liderazgo**

A través de los años el estilo de liderazgo a variado desde el autócrata consumado hasta el participativo o demócrata.

El estilo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones, como algunas personas están inclinadas a creer, es cierto que los empleados participan en el proceso de toma de decisiones pero la decisión final recae necesariamente sobre el supervisor.

Para que este estilo funcione el supervisor debe escuchar en forma atenta las opiniones de los empleados con respecto a la toma de decisiones.

## **Cambio de Actividades en el Trabajo**

Hoy en día los empleados tienen valores y actitudes distintos a los que se tenían hace muchos años, ahora 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. Muchos empleados deben entender que tienen que acatar las decisiones del supervisor y si desean privilegios o libertades se ganan llevando una conducta responsable.

En la actualidad, los empleados tienen mas años de formación que sus antecesores, y también han estado mas expuestos a las fuentes de información que pueden o no ser objetivas.

Esto ha servido para aumentar la conciencia de los empleados respecto a lo que sucede a su alrededor y también para aumentar sus expectativas. Los empleados esperan mas de la experiencia de trabajo, y cuando no satisfacen sus expectativas, no proporcionan cooperación con mucha facilidad.

Se puede decir que el estilo participativo es el mejor, sin embargo se deben considerar algunos factores y condiciones, para determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica o no, dichos factores se presentan a continuación:

- a) La estructura técnica de los puestos les permite a los empleados tener flexibilidad en sus actividades de trabajo. pero existen puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de tal manera, que el trabajo se debe procesar de una sola manera, en estos casos no es aplicable la administración

participativa.

- b) Existen algunos puestos tan altamente peligrosos que no se pueden permitir desviaciones de los procedimientos standard por lo tanto no se puede aplicar este estilo.
- c) Existen algunas empresas, ( ferrocarriles, gobierno, etc.), que se encuentran tan reguladas que la aplicabilidad de la administración participativa esta limitada en cierta manera.
- d) La administración participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidades. Existen muchas empresas en las cuales no se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones, o en las cuales los empleados no les interesan participar en ella, lo que desean es hacer su trabajo y que se les deje solos, dentro de lo razonable solo contribuíran con las instrucciones recibidas.
- e) Para que este estilo funcione, la empresa debe apoyar para que se lleve a cabo, y que exista una gran confianza entre los supervisores y los empleados que conforman los grupos.
- f) El desempeño debe ser cuantificable, si no se le puede medir, no es posible determinar los resultados que se obtienen de este método de dirección participativa.
- g) Se debe dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y logro de metas; pero también manejar el sistema disciplinario orientado

a quienes no tiene un desempeño a la altura de las expectativas de la empresa.

## **Estilos de Dirección**

### **1.- Autócrata Consumado.**

Este estilo se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, no comparte su poder pues el toma las decisiones y los demás acatan sus ordenes, utiliza la autoridad que le da su puesto.

La mejor forma de identificar a un Autócrata es a través de sus conductas de comunicación, lo cual consiste en dar ordenes, instrucciones o información y responder preguntas . Podemos entender al estilo Autócrata como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean hacer y que es trabajar.

"Es necesario darles ordenes todo el día y mostrarles quien es el jefe", es su frase mas común . Este tipo de supervisores no capacita a sus empleados, confunde el dar instrucciones con capacitar, de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Reacciones mas comunes de los grupos ante este estilo.

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

## 2.- Estilo Paternalista.

Trata a los empleados como si fueran sus hijos, con afecto, simpatía, con palmadas, se les llama manipulador ya que en muchas ocasiones puede no ser tan sincero, sino que maneja a los subordinados con el fin de hacer las cosas para cumplir los objetivos de la empresa; con frecuencia les "lava el cerebro" a sus subordinados y convence de buen manera logrando simpatía, pero algunos subordinados pueden darse cuenta de sus verdaderas intenciones y se sienten utilizados.

El supervisor paternalista trata de no usar tanto su autoridad, sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia, se les califica como pseudo demócrata, si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque sea el quien diga la "ultima palabra".

Reacciones mas comunes de los grupos ante este estilo.

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor; pero algunos detecta su verdadera intención y les antipatiza.
- La iniciativa permanece estática en espera de la relación del supervisor.
- Se registra sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

## 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. No usa su poder para nada, realmente no es un líder; sino una persona en una posición de liderazgo. Simplemente se sienta y deja que las cosas sucedan, también se caracteriza por no comunicarse puesto que no se comunica en lo absoluto o pide a los miembros del grupo que le expliquen lo que esta pasando.

Reacciones mas comunes de los grupos ante este estilo.

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

Estilo Demócrata ( Administrativo Participativo ).

El supervisor Demócrata es aquel que dirige al grupo no basandose de la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en las personas reside en la relación, tiene una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades humanas.

El supervisor Demócrata comparte el poder con sus subordinados, total o parcialmente. El supervisor Demócrata proporciona a sus empleados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos. Este tipo de supervisor sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos dandoles mas autoridad y

autonomía, exponiéndolos así a sentirse sus propios jefes.

A los líderes demócratas también se les conoce por sus conductas de comunicación, dan sugerencias en vez de ordenes; estimulan a la participación en juntas, piden ideas e información, etc.

El liderazgo Demócrata funciona mejor en los casos en que se requiere aceptación y compromiso por parte de los miembros y cuando estos tienen suficiente conocimiento y comprensión para hacer una contribución genuina al proceso de toma de decisiones. Las metas generales del grupo deben ser comprendidas por todos para que sepan lo que están tratando de lograr.

Reacciones más comunes de los grupos ante este estilo.

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.
- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor está más descansado y puede planear el 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 que el grupo toma.

## Estilo de Rienda Suelta.

Este estilo no quiere decir ausencia total de dirección si que trabaja por los objetivos organizacionales, no obstante sus subordinados se encuentran en total libertad de optar por cualquier alternativa para lograr las metas que se les propusieron.

## Cuál es el mejor tipo de supervisión?

No existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo variará con la ocasión, sino que también estará influida por los tipos de líderes y de seguidores.

En realidad el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presente en un momento dado.

Un supervisor efectivo debe ser consiente 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, dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a los empleados es mandandolos de un manera arrogante.

Tabla comparativa de la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y el de una autentico supervisor efectivo.

## Autócrata Tradicional

Manda y ordena

Depende de su autoridad

Engendrar temor

Siempre dice yo

Señala Culpas y errores

"Conoce las respuesta a todos  
problemas"

Convierte el trabajo en tarea  
ingrata

Dirige el esfuerzo individual

Fija todas las metas y las  
formas

Dice "Hagan esto"

## Supervisor Efectivo

Enseña y Aconseja

Depende de la 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 en  
grupo

Solicita la colaboración  
del grupo

Dice "Vamos a Hacer esto"

## **MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE IOS SUPERVISORES EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.**

### **Elementos de la Comunicación**

a) Emisor: es quien posee la información y la exterioriza enviandola, para que sea lo más efectiva posible debe presentarse lo más apegado a la realidad, debe tomar en cuenta la habilidad, cultura y escolaridad de la persona que es receptor. Establece el primer contacto de la comunicación.

b) Mensaje: Es la información que enviará el emisor, por lo tanto se debe definir lo que se quiere decir; para que el contenido de un mensaje no se distorsione deberá tener credibilidad, utilidad, claridad, continuidad y consistencia, adecuación en el medio y disposición del auditorio.

c) Canal: es el medio o vehículo por medio del cual se transportan los mensajes. Existen canales formales e informales.

- Formales: deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.

- Informales: surgen espontaneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión.

d) Receptor: es la persona que recibe y capta la información transmitida, se precisa que el emisor obtenga retroalimentación, es decir que el receptor se convierta en un emisor y viceversa. Los seres humanos son sociables y necesitan comunicarse para interactuar entre ellos. Cada uno invierte un tiempo considerable en comunicarse.

e) Retroalimentación: para que una comunicación sea realmente efectiva debe haber una respuesta a lo que se envió, pues de esta manera sabremos la reacción del receptor o tal vez nos percataremos si hubo alguna duda y el mensaje se recibió equivocado, así lo podremos enviar de nuevo o aclarar las dudas que pudiera haber.

En el desempeño de las funciones del supervisor va implícita la comunicación, muchas veces esta tiene muchas fuentes y varias maneras de transmitirse para esto existen técnicas y métodos desarrollados para corregir estos problemas. Los supervisores pueden ser preparados o populares pero sino llegan a establecer la comunicación que se necesita con sus subordinados será muy difícil que se lleguen a entender y llevar a término sus objetivos.

De los problemas que presentan las organizaciones uno de los principales es el de la comunicación ya que es indispensable para el logro de las metas.

La comunicación efectiva es transmitir de la mejor manera nuestra información, así como que sea bien recibida, interpretada y efectuar de la manera que se informó. Los supervisores que no se comunican pierden contacto con sus subordinados, por lo tanto debe existir comunicación continua. Por lo tanto los supervisores deben hacer un esfuerzo por tener esta comunicación con sus empleados, debido al continuo movimiento de la información y así poder detectar en el momento justo cuando surgen los problemas que puedan impedir el logro de los objetivos y corregirlos antes de que provoquen más demoras. Para ser comunicadores efectivos se debe ser buenos escuchas tomando en cuenta los puntos de vista de los empleados. La comunicación real se logra

cuando los receptores de la comunicación actúan y reaccionan en la forma en que se espera por parte del emisor.

Para que la comunicación se logre es necesario que se sepa que el mensaje fué entendido claramente, es decir como nosotros lo pensamos antes de transmitirlo.

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

Cada eslabón representa una unidad o grupo de la empresa. Los pivotes que aparecen en cada eslabón representan supervisores y empleados. El pivote que se encuentra en la cumbre de cada eslabón representa al supervisor.

En la mayoría de las empresas los empleados de un grupo estan enlazados con empleados de otros grupos a través de relaciones formales e informales. Cuanto más interacción formal e informal tenga lugar, tanto mayor eslabonamiento existirá; el tipo de comunicación y las personas implicadas en los procesos definen las disposiciones de los pivotes de enlace, los sistemas de comunicación del pivote de enlaces son dinámicos debido a que combinan las relaciones formales e informales.

Los supervisores que se encuentran en papeles de comunicación de pivote de enlace tienen una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos, desde niveles inferiores y en forma horizontal a través de la interacción con sus compañeros.

## **Barreras a la Comunicación Efectiva**

Hay muchos factores por los cuales no se logra una comunicación efectiva, existen diferentes tipos de barreras. Los supervisores deben conocer y comprender estas barreras y analizar porque obstaculizan la comunicación con los subordinados.

Los sentimientos actúan como filtros y cada empleado comprende o interpreta la información a través de sus sentimientos, por lo tanto puede interpretar las cosas de diferentes maneras, por lo tanto el supervisor debe tener en cuenta que cada uno de sus subordinados tienen diferentes formas de ver el mundo, por esto debe conocer a cada uno de ellos para saber por donde actuar para evitar distorsiones en la comunicación.

## **Barreras en el Lenguaje**

El medio más usado para comunicarnos es el lenguaje ya sea oral o escrito, aún cuando se hable el mismo idioma muchas veces el significado de las palabras varía. En la publicidad se valen de esto para dar a las imágenes un significado que saben será interpretado de diversas maneras.

En algunas profesiones también es difícil entender los términos que se utilizan y por lo tanto no se comprende la comunicación que existe entre ellos, como los doctores y abogados.

El lenguaje es aprendido desde el principio de nuestra existencia, va modificandose con la educación, el ambiente en que nos desarrollamos, las relaciones que llevamos, etc.

También dependiendo de en donde nos encontremos es como utilizamos el lenguaje, no es lo mismo estar con un grupo de amigos en una reunión a estar en una

junta de negocios, por lo tanto el lenguaje se puede usar en forma particular para identificarnos dentro de un grupo.

Las clases sociales también tienen lenguajes sorprendentemente distintos, entre más modifican el significado de las palabras más lo utilizan para identificarse.

Así mismo dentro de las empresas se encuentran personas de diferentes edades, culturas, educación y religión; y al encontrarse en un departamento establecido se tiende a desarrollar un lenguaje propio por lo que se producen problemas al tratar de comunicarse con otros departamentos.

Aquí es donde se dan las malas interpretaciones y los malos entendidos al no ponerse de acuerdo diferentes grupos dentro de la empresa pues no hablan el mismo lenguaje, en cambio existen grupos que tienen la misma escala de valores y lenguaje, por lo tanto tienden a interactuar más entre ellos.

## **Barreras Creada por Juicios y Predilecciones**

Todas las personas tienen hechos sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Con solo una palabra ya tienen ellos una imagen acerca de un grupo en especial como judío, negro, ingeniero, mujer, hombre. Cuando esto sucede las personas tienden a tener el mismo tipo de sentimiento y creencias hacia un grupo determinado.

Los supervisores deben aprender a detectar los prejuicios ya que estos distorsionan la emisión, transmisión, e interpretación de los mensajes lo cual hace complicada la comunicación entre ciertos grupos afectando al mismo tiempo las reacciones que provoca.

También existen los prejuicios de tipo situacional, es decir puede ser que no se tenga aversión a un grupo en general; pero en una situación dada como una mujer en un puesto administrativo o un hombre en labores que se consideren femeninas, pueden surgir los prejuicios. Pero como vivimos en un mundo cambiante en el que continuamente existen variaciones de los roles sociales debemos ser adaptables y unirnos al cambio. Se ha visto que el prejuicio dura más que la validez del mismo.

### **Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa**

Dentro de las empresas existe desigualdad, ya sea por la autoridad, puesto, status y al momento de la comunicación se hace más evidente esta desigualdad y diferencia entre las personas.

Con frecuencia las diferencias en educación, puesto e inclusive la decoración de la oficina causa ansiedad y preocupación en las personas ascendentes, es decir si un supervisor va a tener un encuentro con el director y este se verifica en la oficina del mismo, el supervisor siente ansiedad, incomodidad y preocupación esto provoca que la comunicación sea distorsionada.

Las diferencias de los valores entre los diferentes niveles que existen en la jerarquía de una empresa también ocasionan problemas. Por ejemplo para un supervisor un cambio significa elevación de utilidades, aumento de productividad en cambio para los subordinados significa mayor responsabilidad, cambios en el sueldo.

Independientemente de hacia donde sea la comunicación cada persona percibe e interpreta la información de acuerdo a los filtros que forman los sentimientos, por lo tanto el supervisor debe tratar de transmitir de acuerdo a los valores de los subordinados para que así comprendan la mayor parte de la información.

También deben tomar en cuenta lo que se transmite ya que las personas reaccionan de acuerdo a lo que reciben y más aún si se refiere a su capacidad y prestigio.

Más aún existen personas que no son buenas para recibir malas noticias, por lo tanto muchos solo transmiten lo que el jefe desea oír. Otra razón de que no se comuniquen malas noticias es el temor que se reflejen en forma desfavorable su desempeño y capacidad como supervisores.

### **Barreras Generadas a Través del Manejo del Tiempo**

Las comunicaciones no se deben realizar en cualquier tiempo, es decir debe esperarse la oportunidad en donde el ambiente y la situación sean propicios. Muchas veces programamos una comunicación y somos inflexibles, no posponemos esto, por lo tanto muchas veces no nos da el resultado que esperábamos pues se realizó en forma inapropiada.

Por ejemplo: una mañana queremos pedir aumento de sueldo, vamos con ese propósito; pero llegamos a la oficina de el jefe y este nos comunica una sarta de malas noticias: baja productividad, errores, etc. Nosotros a pesar del ambiente que nos rodea pedimos el aumento de sueldo. Obviamente no nos será concedido debido a que lo pedimos en un momento que no era aconsejable, por esto muchas veces es mejor demorar el envío de información.

No obstante la mayoría de las veces en el mundo de los negocios es necesaria la rapidez en la comunicación, es decir mensajes dados a destiempo pueden acarrear decisiones mal tomadas y equivocadas al no tener una visión más amplia del problema.

Por consiguiente se puede decir que las demoras en la comunicación acarrear a la larga a el fracaso.

### **Barreras Generadas a Través del Manejo del Tiempo**

El ser humano es una criatura con conciencia territorial, por esto el uso del espacio es muy importante por lo tanto las personas de mayor jerarquía necesita más espacios o lo que puede decirse círculos territoriales.

En las empresas el tipo de decoración, los espacios, los tamaños reflejan la posición del individuo y dependiendo del sistema y de las partes implicadas en la comunicación los espacios pueden aumentar, disminuir o permanecer. Por lo tanto es muy importante saber cuando invadir los círculos territoriales y cuando no, es decir se pueden tener reacciones defensivas u ofensivas.

Con esto se vio algunos de los tipos de barreras que pueden existir, las cuales deben ser conocidas por los supervisores de esta manera ya conociendo a que tipo de barrera se enfrentan podran remediarla, tratando de atenuarla y así transmitir de una manera más segura.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases: barreras generales, barreras ascendentes y barreras descendentes.

## **Barreras Generales.**

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

## **Barreras Ascendentes.**

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

- e) Carecer de confianza.
- f) Humillar a los empleados.

### **-Barreras Descendentes.**

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

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

### **Canales Formales e Informales de la Comunicación**

En las empresas la comunicación se mueve a través de dos canales, el canal formal, que esta provisto de la autoridad y el canal informal conocido como rumores o chismes.

## Canales Formales de la Comunicación

Los canales informales se establecen con las relaciones interpersonales formales a través de puestos, métodos, tecnología, procedimientos y reglamentos.

Es fácil identificar estos canales formales de autoridad y responsabilidad como son: los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la posición están asociadas con la iniciación, distribución y recepción de comunicaciones, es fácil comprender porque los sistemas de información en las empresas están rodeados de tantas emociones. Por lo mismo también se comprende el porque la renuncia a cambiar los flujos establecidos ya que implican cambios en el poder y las relaciones.

Los supervisores cuando sienten que es necesario, tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian para lograrlos también debe de cambiar los sistemas que generan y distribuyen la información.

Los supervisores al utilizar canales formales de información 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.

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros y habilidades a

sus supervisores. La retroalimentación que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma apropiada.

En general 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.

La comunicación ascendente tiende a darse en murmullos. Al crear el medio ambiente propicio para una comunicación ascendente precisa los supervisores deben mostrar que desean obtener los hechos claros acerca de los sentimientos y preocupaciones de los empleados.

Los supervisores deben de 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.

Se debe tener muy claro por parte de los supervisores que cuando un empleado expresa sentimientos negativos a través de otros canales creados por el mismo como por ejemplo con la comunidad y a través de la familia, o de los amigos se deteriora la imagen de la empresa; y ninguna empresa desearía ser un mal empleador de último recurso debido a tener una mala imagen.

Cuando la comunicación ascendente no funciona y cuando se expresan las emociones de los empleados en muchas formas y direcciones diferentes dentro de la empresa, con frecuencia los resultados son costosos problemas cuando no se expresan

los sentimientos de los empleados para nada, se acumularán hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización. La clave para evitar estos tipos de problemas es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades a través de los cuales se puedan lograr resultados significativos.

### Canales Informales de la Comunicación

Muchos supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo 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 si mismos.

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

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

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la popularidad. Uno de los peligros de estos sistemas de rumores es el grado de distorsión, a partir de estas distorsiones surgen los chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples.

En primer lugar se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honestos en el futuro.

Es más probable que se perdona un error que se admite; a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

En tercer lugar, los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios antes de que se generen significados distorsionados, con esto se pueden minimizar problemas.

En cualquier empresa existen personas que intentan aumentar su influencia o el poder de su información, con frecuencia intentan hacer esto a costa de la autoridad, prestigio e influencia de los supervisores. Algunos empleados que les es ventajoso cultivar o adornar rumores, en especial cuando al hacerlo aumentan su prestigio entre sus compañeros por lo mismo se debe tener mucho cuidado con este tipo de empleados ya que esta situación puede dar como resultado una confrontación de poder entre los empleados y los supervisores. Más sin embargo cuando los supervisores mantienen

constantes las relaciones de confianza con sus empleados y en especial con los líderes de grupos informales, estarán en posición de manejar con facilidad a los empleados que intentan ganar políticamente a su costa.

En esta situación todo lo que debe hacer el supervisor es decir a los empleados que confían en él, que lo que han oído no es correcto y que la persona que les ha dado esa información ha distorsionado los hechos o les ha mentado.

Por otro lado la efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se ve limitada al intentar desacreditar rumores y a quienes los inician.

Por lo tanto es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

El supervisor deberá estar atento a las necesidades del subordinado, es decir procurará mantener abierta su comunicación con él, evitando así que la información pudiera desvirtuarse o desviarse a otros canales, en síntesis, a mayor comunicación formal disminuirá la comunicación informal.

## **El Uso del Vocabulario y Transmisión**

En las empresas el vocabulario se utiliza mucho ya sea de una manera oral o escrita, por lo tanto se debe tener cuidado con la selección de palabras, pues las personas debido a su cultura, experiencias y valores pueden variar el significado que se asigna a las palabras. Por lo tanto son muy importantes las palabras con las que nos dirigimos al receptor, pues este al no comprenderlas o no saber interpretarlas puede quedar decepcionado. Pues muchas personas son renuentes a utilizar el diccionario o pedir explicaciones, pues temen mostrar ignorancia, lo cual sucede en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien tampoco es aconsejable utilizar un lenguaje muy sencillo pues pudieran sentirse menospreciados y resentidos por lo tanto es bueno usar un lenguaje que tenga un poco de palabras que no usan normalmente, pues es preferible usar un vocabulario por encima del normal a uno más bajo. Otro detalle de la comunicación y su transmisión es el lenguaje corporal ya que la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimiento de los brazos pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Así los supervisores efectivos deberán lograr que sus comunicaciones sean completas al complementar sus movimientos corporales con lo que se esta diciendo. Otro factor muy importante es el tono de voz, la rapidez ya que un tono muy alto puede irritar o asustar a alguien sensible y al mismo tiempo quitarles atención. Los supervisores deben tener sentido de la oportunidad es decir el momento oportuno para dar la comunicación y como comunicarla.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

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

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

- Algunas personas no son muy hábiles para hablar, y por lo tanto tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son más platicadoras, y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- Es difícil escuchar un mensaje si no se 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.
- Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.
- Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

## **Lo Que se Debe Comunicar a los Empleados**

Los supervisores tienen acceso a mucha información de la cual una parte puede ser confidencial. Los empleados tienen curiosidad por saber el efecto que pudiese tener sobre ellos las decisiones tomadas por la directiva, el supervisor debe hacer sentir a los subordinados como parte de la empresa.

Ya que identificándose estos positivamente con la empresa, su trabajo compañeros, el servicio que presta la empresa o el producto que fabrica se presentarán menos problemas.

Por último es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones. La filtración de información confidencial o delicada y en algunas ocasiones información general puede generar resultados adversos para los propios empleados, la administración, la empresa y otros grupos.

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

- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
- Las políticas y procedimientos de empresas que les afectan.
- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más cualquier otra cosa que los empleados desean saber. Hay que tener presente también que demasiada información demasiado pronto puede ser tan desastrosa

como muy poca demasiado tarde.

- Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
- Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 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.
- 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.
- 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.

# **SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS**

## **Importancia de la Selección**

La administración de los recursos tiene como una de sus tareas proporcionar el elemento humano requerido por una organización, y desarrollar sus habilidades y actitudes. Esto para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve; y contribuir, de esta forma a los propósitos de la organización.

La selección de personal se define como un proceso para buscar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Es importante recalcar que las organizaciones para su buen funcionamiento y trascendencia dependen primordialmente del elemento humano ya que este le dan significado a los otros (materiales y técnicos) e ahí la importancia del proceso de selección.

En la actualidad se han hecho diversas aportaciones que han ayudado a que la selección de personal sea menos subjetiva ya que anteriormente este proceso se basaba en observaciones, corazonadas; se puede decir de una manera intuitiva y ahora en la actualidad se mide recursos humanos que no se pueden ver a simple vista, (la inteligencia, la aptitud para el trabajo, motivación, intereses, etc) esto se puede lograr utilizando una serie de técnicas como la entrevista, pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros.

Es necesario que el personal encargado del proceso de selección tenga claro la filosofía y propósitos de la organización así como los objetivos generales de la misma. Lo anterior es clave para la selección de personal ya que se debe de tener presente con

que recursos cuenta la empresa y que recursos van a ser necesarios para lograr los objetivos. Esto es que al estar seleccionando personal para una empresa no se debe tener en mente únicamente el puesto específico, sino a toda la organización.

Es preciso definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar).
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca a el mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo?

## **Principios de la selección de personal**

Es de primordial importancia antes de describir el proceso de selección mencionar tres principios fundamentales:

**Colocación:** aquí nos dice que si un candidato no tiene las habilidades para un puesto determinado, pero se le considera un candidato potencial por otras características; es necesario descubrir sus habilidades, las cuales podrán ser requeridas en otras áreas para su propio beneficio y el de la organización.

**Orientación:** aquí nos menciona que cuando un candidato es rechazado, es importante orientarlo; ya sea a otras posibles fuentes de trabajo, hacia el incremento de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud en caso de que se presenten. Esto sería corresponder a su atención, tiempo y esfuerzo que dieron a la organización.

Sin embargo en la práctica sucede todo lo contrario; a el candidato que no es considerado adecuado sencillamente se le miente, y se le dice que su solicitud será estudiada.

**Etica profesional:** es imprescindible que las personas que seleccionan personal se den cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, ya que el proceso de selección es una continúa toma de decisiones; y esas decisiones pueden afectar la vida del candidato ya que si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria; todas estas circunstancias pueden convertirse en situaciones frustrantes para el candidato y afectarlo tanto a él como a la organización.

## **Elementos de la Selección técnica**

**Vacante:** el proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante (puesto que no tiene titular) la cual pudo ser ocasionada por distintas razones como la creación del puesto o por la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de cubrir dicha vacante se debe de estudiar la posibilidad de redistribuir el trabajo entre el personal existente y solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

**Requisición:** el reemplazo y el puesto de nueva creación se notificará al departamento de selección de personal a través de una requisición; señalando los motivos, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, sueldo, etc.

**Análisis y valuación de puesto:** ya recibida la requisición de personal se procede al análisis y valuación de puesto, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, y así ocupar el puesto eficientemente y también el salario a pagarse.

**Inventario de recurso humanos:** el siguiente paso es buscar en el inventario de recursos humanos de las personas que actualmente prestan servicio a la organización si reúnen los requisitos establecidos para dicho puesto, de este modo la vacante sera cubierta por elementos que ya conocen la organización y de los cuales ya conocemos su manera de desarrollar su trabajo. Por otra parte se disminuye el período de entrenamiento, y lo más importante se mantiene motivado el personal ya que al permitir que una vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Fuentes de reclutamiento: al no existir dentro de la organización el candidato deseado se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, las fuentes internas son las más cercanas a la organización, se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas de esta forma de reclutamiento se reflejan en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo se le considera como su mayor desventaja las fricciones o conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato.

Las llamadas fuentes externas de reclutamiento son agencias de empleados, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Solicitud de empleo: localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos así como la manera en que sean tratados, contribuirá a mejorar la impresión que se formen de la organización. Es aconsejable que el espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección de personal sea confortable, ventilada, iluminada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, para nivel de empleados y para nivel de obreros; de no ser posible es aconsejable que la elaboración de una forma de solicitud sencilla. La solicitud de empleo abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, RFC, etc); datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado y

disponibilidad para iniciar las labores.

Con la solicitud determinamos si el candidato reúne los requisitos mínimos, en caso afirmativo se procede a una entrevista.

Entrevista preliminar: esta entrevista pretende detectar a simple vista en el mínimo tiempo posible los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc); con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto. También debe de informárseles la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración económica ofrecida, las prestaciones; esto con el fin de que si la persona se interesa en el puesto se siga adelante con el proceso.

Entrevista de selección: la Entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar o proporcionar información, en virtud de las cuales se toman decisiones. Una de las tareas del entrevistador es el de preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede prepararse, dependiendo de las reacciones del entrevistado que se pretendan obtener. Aquí se incluyen la actitud del entrevistador desde el momento en que reciben al solicitante.

## **Técnicas de Entrevista**

En el proceso de selección de personal se utilizan dos métodos en las entrevistas y estos son las entrevistas dirigidas y las no dirigidas.

La entrevista dirigida es una técnica en la que el entrevistador elige temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista. Este tipo de entrevistas tienen la ventaja de obtener toda la información para evaluar la posible selección; aquí no se solicita información innecesaria. Y la desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador no presta tanta atención a las respuestas sino ha estar más ocupado en hacer las preguntas.

La entrevista no dirigida es un método no estructurado el cual se caracteriza por su espontaneidad. Se hacen preguntas amplias y reales permitiendo al solicitante analizar en forma abierta sus necesidades, metas, sentimientos, etc. Este tipo de entrevistas pretende descubrir como y que piensa el solicitante y lograr que este se exprese de manera abierta. Este tipo de entrevistas es más difícil de dirigir ya que el entrevistador debe de guiar las conversaciones y a la vez escuchar atentamente. Se puede decir que esta técnica obtiene una imagen más completa del solicitante.

Sin embargo una combinación de estas técnicas permitirá obtener mejores resultados en el momento de entrevistar.

### **Fases de la entrevista**

a) Rapport: es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante el cual es importante que prevalezca durante toda la entrevista. Esto puede ser con un trato cordial, preguntas que no pongan en tensión en el candidato, interés en escucharle.

El propósito del rapport en otras palabras es romper el hielo.

b)Cima: esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se van a explorar las diferentes áreas que se mencionaron en forma general en la solicitud de empleo.

- Historia laboral: aquí se pretende conocer como se desenvuelve el individuo en un ambiente de trabajo y su progreso.
- Historia educativa: en esta área se pretende saber si en el individuo a existido continuidad en sus estudios, información sobre sus intereses vocacionales, su decisión para elegir una determinada carrera, etc.
- Historia personal: esta etapa de la entrevista corresponde a información privada del solicitante, por lo tanto deberá ser manejada de una manera sutil y con mucho tacto. Aquí no se pretende enterarse de algunos aspectos de su vida personal con otra intención sino se pretende visualizar en que ambiente se ha desarrollado o desenvuelto la persona (si es primogénito o que lugar ocupa en la familia, estado civil, si tiene hijos) y también el estado de salud del individuo. Todo esto nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.
- Tiempo libre: aquí se pretende obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, y precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- Proyectos a corto y largo plazo: básicamente se desea conocer como pretende proyectarse al futuro y realizarse, el individuo en sus metas.

c)Cierre: antes de dar por terminada la entrevista se le debe dar la oportunidad al solicitante para que haga preguntas y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

Informe de la entrevista: se refiere al resultado y conclusiones de la entrevista en relación al objetivo de la misma. El informe debe ser claro, concreto e intangible para quién posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

### **Conducción de una Entrevista Exitosa**

La preparación por parte del entrevistador reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Es importante recalcar que la principal tarea de un entrevistador es crear una atmósfera un tanto informal, esto se puede lograr por medio de un saludo, una apariencia limpia, un lenguaje claro, observar al solicitante, etc. Todo esto es importante tanto para el entrevistador como el solicitante.

- Exponga brevemente el motivo de su visita.
- Prestese a contestar, o bien a ampliar los puntos que desee el solicitante a fin de lograr su confianza.
- Trate de seguir el orden de su cuestionario; sin embargo si considera que el cambiar lo ayuda hágalo así.
- Formule sus preguntas claramente; esto es adecúe las preguntas a su entrevistado. Ayude a entender la pregunta, pero nunca a contestarla.
- No sugiera ningún tipo de respuesta pues estaría dejando sin valor la información recibida.

- Escuche con atención y muestre interés por lo que conteste el entrevistado.
- Cuando exista una pregunta abierta no anote la respuesta hasta que haya verificado que es precisamente lo que quiere decir el entrevistado.
- No haga exclamaciones, gestos, ni se ría de la respuesta que pudiera darle, pues estropearía el clima adecuado para la entrevista.
- Abstengáse de hacer comentarios sobre el resultado de los estudios, o bien hacer promesas sobre sus efectos.

**Pruebas psicológicas:** en esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de las habilidades y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación al puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

**Pruebas de trabajo:** la realización de estas pruebas son con el fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

**Examen médico de admisión:** es de gran importancia en las organizaciones ya que puede influir en diversos factores como: la cantidad y calidad de producción, índice de ausentismo y puntualidad, etc. Esta etapa de selección pretende determinar que tipo de trabajo esta más de acuerdo con las capacidades del solicitantes.

**Estudio socioeconómico:** esta investigación debe cubrir tres áreas:

- Proporcionar información de la actividad sociofamiliar, que puedan influir directamente en el rendimiento del trabajo.
- Conocer más detalladamente la actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en actividades anteriores.

- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Decisión final: con la información obtenida en cada una de las etapas del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato o jefe de departamento, para su consideración y decisión final.

### **Orientación a Nuevos Empleados**

Cuando una persona ingresa a una compañía, las circunstancias en las que se ve involucrada, así como los factores, trabajo, compañeros, superiores, contribuyen enormemente a crearle la primera impresión, que influirá positiva o negativamente en el grado de lealtad y cooperación que mostrará más tarde como empleado.

Si ésta primera impresión, que fue proyectada desde el reclutamiento, la percibe el candidato oportunamente, justificará el tiempo invertido en el esfuerzo que se haga por ofrecerle una relación franca, amistosa y de compañerismo, así como el que se dedique para darle a conocer el giro de la compañía, su organización, reglamentos, servicios; tiempo que redundará después en beneficios personales y para la empresa.

Para llegar a éstas consideraciones, es necesario tratar de comprender qué ocurre en la mente y actitud de una persona cuando se integra a un medio ambiente completamente desconocido y ajeno a ella; es natural que mostrará agradecimiento y confianza con las personas que traten de interesarse de algún modo en lo que hace. Es muy importante intentar establecer una relación cordial entre el empleado y la empresa,

a fin de hacerlo sentir seguro y parte de una organización sana. Tomando en cuenta todo lo antes mencionado, se ha hace necesario realizar un programa de inducción, cuyo principal objetivo es el de lograr que el personal de nuevo ingreso se identifique e integre a la empresa de una manera rápida y adecuada, integrar al personal al ambiente de trabajo identificándolo con sus nuevas actividades, políticas y compañeros; y propiciar el conocimiento de la empresa y de su organización, reglamentos, disposiciones, servicios, prestaciones.

A continuación se presenta el contenido de un programa de inducción que se realiza en una organización:

- Reunión con el personal de nuevo ingreso.
- Información y explicación amplia sobre el contenido del manual que contiene los siguientes puntos:
  - a)Historia de la organización.
  - b)Sus objetivos.
  - c)Horarios,días de pago.
  - d)Artículos que produce o servicios que presta.
  - e)Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
  - f)Políticas de personal.
  - g)Prestaciones.
  - h)Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
  - i)Reglamento interior de trabajo.

j)Pequeño plano de las instalaciones.

k)Información general que pueda representar interés al nuevo empleado.

Entre otras actividades se realizará una visita a la planta o a las instalaciones, presentación ante los representantes sindicales, como también al personal de la organización especialmente con aquellos de otros departamentos con los cuales tendrá contacto o relaciones y proporcionarle información acerca de los detalles propios para la elaboración de su trabajo.

Es importante mencionar que no solo la gerencia de personal tiene la responsabilidad de la integración del nuevo elemento; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con él juega un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, van hacer partícipe de esa situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo elemento.

#### Resultados Esperados

- Que el personal de nuevo ingreso reciba una buena impresión de la empresa.
- Que se reduzca el período de adaptación.
- Proyectar una imagen de lo que es la empresa y sus integrantes.
- Que se evite que haya malas interpretaciones al proporcionar información la cual debe ser completa, ordenada y comprensible.

Para medir la efectividad del programa de inducción es recomendable aplicar al personal que haya tomado el curso un cuestionario después de un período fijo (dos

meses); esto con el fin de verificar si el programa de inducción ha sido el adecuado, o localizar las desviaciones del mismo.

## **Capacitación y Desarrollo de Empleados**

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta precisa de formar personas preparadas para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado; y el reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se toma como un instrumento por medio del cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

Es necesario contar con sistemas adecuados para la administración del proceso de capacitación, que puedan garantizar al capacitando y a la organización los resultados de los programas.

Es importante comprender la diferencia entre capacitación y desarrollo; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño;

mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar incluidas con la planeación a corto y a largo plazo; por lo tanto se deben identificar tipos específicos de capacitación acordes con los amplios objetivos de la empresa.

Algunos de los programas de 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.

Un programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales:

- Dar respuesta a las necesidades capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.
- Capacitar y adiestrar a el trabajador en todas las actividades referentes a su puesto.
- Capacitar y adiestrar a el trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

## **Beneficios de la Capacitacion**

Para el supervisor: obtienen mayores conocimientos acerca de la necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan eficientemente sus trabajos ayudan a impulsar sus propias tareas como administradores.

Para los empleados: si están comprometidos con el logro de metas de la empresa son más confiables, tienen más confianza en si mismos y requieren de menor control, son más concientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan.

Para la empresa: una fuerza de trabajo capacitada es más efectiva, siendo sus costos menores por lo tanto las utilidades tienden a ser mayores. Actualmente una empresa que se enfrenta a mercados competitivos no puede quedar obsoleta; por lo tanto debe capacitar a sus empleados en forma continua para así poder satisfacer sus necesidades cambiantes.

## **Elaboración de un Programa de Capacitación**

Para llegar a la fase de elaboración de un programa de capacitación, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades, y un diagnóstico que nos permita localizar aquellos problemas de la organización que se puedan resolver mediante acciones de capacitación. Unicamente cabe señalar que su selección debe basarse en el análisis de la empresa; tomando en cuenta el nivel, tipo de actividad, disponibilidad de tiempo, actitud hacia las acciones capacitadoras.

El primer paso a elaborar un programa es definir los objetivos que deberan

contener las necesidades de los empleados y de la empresa. Como ejemplo aumentar la producción, mejorar el liderazgo, reducir accidentes, operar nuevos equipos.

Los métodos y técnicas que se utilizan para mejorar la capacitación deben ser los que faciliten el aprendizaje y que puedan ser pagados. Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación por lo tanto necesitan recompensas para así participar en forma voluntaria.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr asimilar una habilidad para el trabajo o conocimientos que puedan ponerse en practica.

Se debe de recompensar a los entrenados que satisfacen

las expectativas, al tiempo que se deben aplicar esfuerzos de rehabilitación a los entrenados cuyo desempeño es inferior al promedio.

## INTRODUCCION

La empresa XYZ se dedica a la fabricación y comercialización de productos de consumo. Actualmente cuenta con tres plantas en la República Mexicana (Monterrey, San Luis Potosí y Tepic, Nayarit) y tiene una participación importante dentro del mercado nacional y lleva tiempo en la maduración del mercado de exportación.

La planta de Monterrey fue la iniciadora del negocio hace como 60 años y tiene la guía administrativa, es decir, las principales estructuras administrativas están localizadas aquí y tienen a su cargo el control de las plantas foráneas.

La empresa XYZ forma parte de un consorcio que elabora los productos necesarios para la fabricación del producto final.

Actualmente la organización cuenta con el siguiente personal:

Planta	Obreros	Empleados
MTY	1015	717
SLP	238	79
TEP	329	519
Ventas		715

Se ha seleccionado esta empresa para analizar algunas problemáticas en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal mediante un caso real, con lo cual veremos que esto puede repercutir en otras áreas de la organización.

Los nombres reales fueron omitidos dado que este trabajo tiene fines académicos, sin embargo, las situaciones del caso se plasmaron de una forma objetiva.

## ANTECEDENTES DEL CASO

Durante el mes de Agosto de 1992 en el área de Ventas, dirigida por el Sr. Juan García, se produjo una vacante debido al retiro de uno de sus Gerentes por razones personales. La Gerencia desocupada fue la de la Zona 1, en la Coordinación Norte, la cual es encabezada por el Sr. Sergio Días.

Para cubrir el requerimiento de la vacante (Gerencia Zona 1), el Departamento de Reclutamiento hizo un análisis del puesto junto con el Coordinador, para definir el perfil del puesto y el de la persona, según los criterios definidos por el Sr. Sergio Días. Este análisis que llevó a cabo un Jefe de Reclutamiento, se apoyó con la descripción del puesto y la definición del "Human Factor" para la prueba de Habilidades Cleaver.

Por otro lado, el Director de Ventas solicitó al Departamento de Reclutamiento que la vacante fuera cubierta en los siguientes 15 días hábiles - 3 semanas -, dado que el potencial de venta requería de la atención inmediata, de lo contrario podría ocasionar alguna pérdida en la participación regional del producto y lo utilizarían como un área de oportunidad los demás competidores.

El Departamento de Reclutamiento inició con una entrevista informal con el Coordinador involucrado, con el fin de verificar si él contaba con alguna alternativa o perspectiva interna, ya fuera de la misma área o de alguna otra. La opción de un ascenso o movimiento lateral estaban descartados hasta el momento, dado que con el plazo que se había establecido, no sería posible evaluar las habilidades del personal interno para promover la vacante. Se verificaron las demás Coordinaciones, pero el resultado fue el mismo, por lo que se optó por llevar a cabo un reclutamiento externo.

La empresa ha utilizado diversos medios para llevar a cabo su reclutamiento externo: Bolsa de Trabajo, Agencias de Contratación, medios masivos, otras empresas, etc. La opción que se eligió en este caso fue la prensa local, Bolsa de Trabajo Interna y Bolsa de Trabajo de EL NORTE.

En el transcurso de la primera semana comenzaron a llegar los candidatos que fueron entrevistados para hacer una selección previa. Llegaron 25 personas, de las cuales sólo a 8 se entrevistaron, dado que las demás no cumplían con los requisitos del puesto. A las 8 personas entrevistadas se les formuló el perfil del puesto que se solicitaba, así como el sueldo base inicial y el paquete de prestaciones que tenía derecho el puesto.

La política de contrataciones de la compañía contempla que las ofertas iniciales de sueldo debe estar a un +/- 5% del punto mínimo dentro de la escala de sueldos y el ofrecimiento lo decide el Gerente de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades de contratación. La política contempla excepciones que deben ser autorizadas por los Directores de las áreas, o por el Director de Relaciones Industriales.

La oferta inicial que se hacía para este puesto, era el punto mínimo de la escala: \$ 16,000,000 (pesos del 92).

Dentro del paquete de prestaciones de la compañía, se incluía un auto no utilitario que sería cubierto con un sobresueldo e incluía gastos de mantenimiento.

Las 8 personas seleccionadas fueron evaluadas con la Batería de Pruebas Psicométricas del puesto, y al principio de la segunda semana se entregaron los resultados a la Gerencia de Recursos Humanos -dada la naturaleza del requerimiento- para revisar los resultados y hacer un siguiente filtro en la selección.

El Gerente de Recursos Humanos detectó 4 candidatos aptos para el puesto Gerencial, que después de una pequeña entrevista fueron presentados al Sr. Sergio Días, Coordinador de la zona Norte.

A mediados de la segunda semana, el Jefe de Reclutamiento entrevistó a 3 personas más, de las cuales uno de ellos, Jorge Pérez, tenía un currículo interesante y fue el único que también paso la selección. Ese mismo día se le aplicaron las pruebas psicométricas requeridas y por la tarde se pasaron sus resultados al Gerente de Recursos Humanos.

Jorge Pérez, era una persona joven, 25 años, y ha tenido experiencia en el área de Ventas en una empresa de gran prestigio en la localidad (Empresas Importantes de Monterrey). Su currículo indicaba que tan sólo hace 3 años había terminado su carrera de Licenciatura en una Universidad privada de la ciudad. Realizó su servicio social y sus prácticas profesionales en una "empresa familiar" donde se maquilan prendas de vestir, y donde permaneció hasta el término de sus estudios.

Posteriormente, Jorge Pérez ingresó a la empresa donde se inició en el área de Ventas como Jefe de Planeación de Ventas Regionales y al concluir su primer año, gracias a su habilidad y desempeño, fue ascendido como Sub-Gerente de Zona, puesto similar al requerido.

El Gerente de Recursos Humanos encontró en la evaluación psicométrica grandes aptitudes para desempeñar el puesto solicitado. Jorge mostraba ser una persona responsable, capaz de trabajar en forma estable bajo presión y con una buena probabilidad de tomar decisiones con certeza. Todo esto respaldaba en forma teórica el currículo presentado por Jorge.

Al finalizar la segunda semana, a partir de cuando se hizo el requerimiento de personal, el Gerente de Recursos Humanos pidió al Jefe de Reclutamiento que citara a Jorge Pérez para un entrevista. La entrevista se confirmó para las 4:30 pm del viernes de esa misma semana.

Durante la entrevista del Gerente de Recursos Humanos con Jorge Pérez, se confirmaron los datos que había llenado este último en la solicitud: Jorge Pérez nació en la ciudad de Monterrey hace 25 años; sus padres eran originarios de Saltillo, Coahuila; su padre trabaja como empleado en la maquiladora donde Jorge realizó sus prácticas profesionales y servicio social, y su madre, es ama de casa.

Jorge tiene dos hermanos mayores, ya casados, que viven en el sur del área metropolitana y trabajan como empleados no sindicalizados en empresas de la localidad.

Su kardex académico indicaba ser una persona inteligente y dedicada, lo cual lo había llevado a ser reconocido, en varias ocasiones, como un alumno ejemplar dentro de la Universidad.

Durante sus estudios profesionales participó en cursos de idiomas y dominaba en un 80% el idioma inglés.

El Gerente de Recursos Humanos le cuestionó a Jorge sobre su experiencia en el área de Ventas y las funciones que había estado desempeñando, así como los aspectos de los cuales era responsable.

Jorge le mencionó al Gerente sus funciones, mostrando confianza y seguridad. Tenía conocimiento pleno del área de Ventas, conocimientos de Mercadotecnia y Finanzas, así como procesos de Producción. Mostraba entusiasmo y convenció al Gerente sobre su potencial con sus ideas, inquietudes, planes de acción de mejora en

sus actividades y el interés que mostraba por todas las áreas de la organización.

Al término de la entrevista, el Gerente de Recursos Humanos, le dio las gracias a Jorge por la entrevista y le mencionó que seguirían en contacto, ya que era un candidato interesante y que si no era para este puesto, buscaría alguna otra oportunidad dentro de la empresa.

Esta misma tarde, conversaron el Jefe de Reclutamiento y el Gerente de Recursos Humanos sobre esta nueva alternativa. Ambos coincidían en el hecho de que Jorge Pérez podría llevar a cabo con buenos resultados las funciones del Gerente de Zona 1, además de conocer el mercado local, y decidieron presentarlo como candidato idóneo para el puesto.

Cuando se reunieron el Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador conversaron sobre los candidatos para ocupar el puesto vacante. El Coordinador había seleccionado dos de los 4 postulantes anteriores. En ese momento el Gerente de Recursos Humanos muestra el caso de Jorge Pérez, para que sea considerado. El Coordinador se convenció del expediente de Jorge y se sumaba a los 2 candidatos, tendiendo ahora tres alternativas.

El Coordinador solicitó al Gerente de Recursos Humanos que contactara a Jorge para una entrevista, ya fuera el lunes por la tarde o martes por la mañana. La entrevista se confirmó para el martes siguiente a las 10:00 am en la oficina del Coordinador.

El Coordinador platicó con Jorge en la entrevista durante 40 minutos, y le planteó problemáticas reales y ficticias para observar la reacción de Jorge y la forma en que podría darles solución.

Después de la entrevista realizada el martes, el Coordinador se convenció de que Jorge Pérez era la persona que buscaban, a pesar de la poca experiencia que aparentaba y llamó al Gerente de Recursos Humanos para presentarle su decisión: Jorge entraría a la compañía. En ese mismo momento le informaron a Jorge que a partir del lunes siguiente se presentaría con el Coordinador para mostrarle su departamento y sus colaboradores.

El Gerente de Recursos Humanos pidió al Jefe de Reclutamiento que tramitara su papelería en el Departamento de Personal y citara a Jorge al examen médico para el próximo viernes, y así lo hizo.

Se llenaron y entregaron los formularios para el ingreso y para la investigación laboral. Esta última es realizada por una agencia externa especializada.

A finales de la semana, el Departamento de Personal le comunicó al Jefe de Reclutamiento que faltaba el acta de nacimiento, el comprobante de retención de impuestos y el atla al IMSS de Jorge Pérez. Ese mismo día se le telefoneó a Jorge para pedirle que estos dos documentos, además del resultado médico, fueran entregados la próxima semana.

El lunes en que Jorge se presentó a trabajar entregó su examen médico en el Departamento de Personal; comenzó a conocer su puesto, sus responsabilidades, procedimientos, etc., mediante una inducción preparada en forma escrita por el Coordinador.

Ya era jueves y el Jefe de Reclutamiento le recordó a Jorge sobre la papelería que había pendiente y que la requerían sólo para tener el expediente completo. Por la tarde Jorge recibió una llamada del Departamento de Personal informándole sobre la situación de su automóvil: ¿ qué marca prefería, qué color, etc. ?

Transcurrida una semana, la investigación laboral aún no llegaba y de la papelería pendiente que el Jefe de Reclutamiento estuvo tratando de conseguir durante toda la semana anterior, sólo el acta de nacimiento había sido entregada.

El miércoles siguiente, el Departamento de Personal llamó a Jorge a su oficina para solicitarle su constancia de retención de impuestos y su último cambio de salario notificado al IMSS. Jorge se disculpó por la tardanza y se comprometió a entregar estos documentos a más tardar el lunes posterior.

Este mismo miércoles Jorge cobraba su primera quincena.

Para finales de la segunda semana en que Jorge había entrado en la compañía, ya se habían visto cambios positivos en su departamento. Estos cambios fueron notados por el Coordinador.

El viernes de esta misma semana, el Jefe de Reclutamiento investigó en el Departamento de Personal si Jorge había entregado la papelería que se le había solicitado: ese mismo día, había entregado el último aviso al IMSS -para verificar su alta-.

El lunes siguiente, a las 8:30 am, el Jefe de Reclutamiento llamó a la Agencia de Investigaciones para reclamar la tardanza de la investigación de Jorge Pérez. La Agencia se disculpó por el retardo e informó que ese mismo día tendría la información.

En seguida, el Jefe de Reclutamiento sacó el expediente de Jorge Pérez y comenzó a realizar la investigación por su cuenta. En la solicitud, aparecía Francisco Tueme como Gerente General (superior de Jorge en la empresa anterior) y decidió llamarle. La llamada telefónica fue la siguiente:

- "Buenos días, Empresas Importantes de Monterrey. ¿ En que podemos servirle

"?" -Recepcionista.

"Buenos días señorita, ¿ me podría comunicar con el Sr. Francisco Tueme ?" -  
Jefe de Reclutamiento.

"Un momento por favor".

"Buenos días, Gerencia General de Ventas" - Secretaria del Gerente General de  
Ventas.

"Buenos días señorita, con el Sr. Francisco Tueme por favor" - Jefe de  
Reclutamiento.

"El Sr. Francisco Tueme está fuera de la ciudad, ¿ le podemos servir en algo ?".

"¿ Me podría comunicar entonces con el que se quedó encargado de la gerencia  
?".

"Disculpe señor, ¿ con quién desea hablar ?".

"Con el Sr. Francisco Tueme, Gerente General de Ventas".

"Perdón señor, el Sr. Francisco Tueme es Ejecutivo de Ventas; entonces usted  
desea hablar con el Sr. Noé Garza. ¿ De parte de quién ?".

"Mire, soy Guillermo Cantú de XYZ".

"Permítame".

"Buenos días" - Noé Garza.

"Buenos días Sr. Garza, lo estoy molestando para pedir referencias personales

del Sr. Jorge Pérez. Tengo entendido que él estuvo trabajando con ustedes como Gerente" - Jefe de Reclutamiento.

- "No señor! El Sr. Jorge Pérez era el Auxiliar Ejecutivo en el área, pero afortunadamente renunció hace como 15 días de la empresa".

- "Muy bien señor, muchas gracias".

Con esta llamada telefónica, Guillermo se da cuenta de que Jorge en realidad no había sido honesto.

De inmediato, el Jefe de Reclutamiento se citó con el Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de la Zona Norte para explicarles la situación de Jorge Pérez. En la junta se habló brevemente sobre los resultados que había dado Jorge en su departamento, pero en realidad esto no estaba por arriba de la honestidad e integridad de los empleados de la compañía.

La decisión tomada por Sergio Días fue cancelar el contrato de Jorge Pérez.

Ese mismo día, el Departamento de Personal habló con Jorge Pérez para informarle sobre la cancelación definitiva de su contrato con la empresa, sin derecho a liquidación.

Por la tarde, llegaban los resultados de la investigación laboral, contrarios a los que Guillermo Cantú -Jefe de Reclutamiento- había comprobado en la empresa anterior de Jorge Pérez.

## **ANALISIS DEL CASO**

**Caso de Reclutamiento y Selección.**

**Objetivo:**

**Cubrir vacante de Gerente de Ventas solicitada por la Coordinación de Ventas Zona 1, en un período no mayor a 3 semanas.**

**Departamentos Directamente Involucrados en el Caso:**

- **Coordinación de Ventas Zona 1**
- **Reclutamiento y Selección**
- **Gerencia de Recursos Humanos**

**Problemas Detectados:**

- **Se tomaron decisiones sin la suficiente información.**
- **La organización no cuenta con planes de sucesión de puestos clave.**
- **El Departamento de Reclutamiento no cuenta o no aplica las políticas sobre estándares de reposición de personal.**
- **El Departamento de Personal se precipitó en el trámite de la prestación de automóvil del nuevo Gerente.**

**Sugerencias para evitar los problemas anteriores:**

▪ La recopilación de la información de nuestros candidatos (caso específico) es importante, dado que la omisión o falsedad en alguno de ellos puede ocasionar a la empresa disturbios internos o externos que pueden ir desde un finiquito de contrato, hasta una huelga laboral.

Es necesario que en el proceso de reclutamiento se defina la información requerida del candidato y en base a experiencias anteriores clasificarla de acuerdo a su relevancia e impacto posterior a su ingreso a la compañía.

**Ejemplo:**

#### **Información del Candidato**

1. Referencias: este punto debe ser atendido con sumo cuidado, dado que los antecedentes de los candidatos dan un buen reflejo de la conducta y honestidad de las personas.
2. Registros laborales: Alta al IMSS, a la SHCP, cédula profesional, etc.
3. Comprobantes de retenciones de impuestos, en caso de que se trate de personas que anteriormente hayan trabajado en alguna otra empresa.
4. Datos personales. Domicilio, teléfono, familiares, años de residencia, etc.
5. Historia laboral y académica.

■Un indicador importante para la organización es la rotación del personal, principalmente de aquellos puestos que son críticos en la operación de la compañía.

El uso de planes de sucesión puede llegar a garantizar la protección de la organización en este tipo de contingencias. Para esto es necesaria la participación de todos los puestos claves que sean identificados por Relaciones Industriales (Recursos Humanos).

Consideramos que este plan debe cumplir con ciertos requisitos, por ejemplo:

1. Identificar los puestos claves en la operación de la compañía.
2. Monitorear al personal con alto potencial.
3. Definir y dar seguimiento a la capacitación y desarrollo de las personas sucesoras.

■Es importante que el Departamento de Reclutamiento y Selección elabore y distribuya las políticas y procedimientos de su área para garantizar que su proceso sea óptimo.

■Es importante revisar las políticas de Recursos Humanos para verificar si existe alguna distinción en el período de prueba para las personas que ocupan puestos operativos y ejecutivos, con el fin de garantizar las prestaciones en un tiempo determinado o que se apliquen cuando todos los requerimientos en el ingreso a la compañía sean cumplidos.

## CONCLUSIONES

En la actualidad se ha ido incrementado la importancia del factor humano en las organizaciones. Mientras que en el siglo XVIII la Revolución Industrial colocó en segundo plano las inquietudes de las personas, hemos estado viendo que para obtener resultados óptimos es indispensable considerar a los miembros de las organizaciones.

Conforme las organizaciones se hacen más vulnerables ante la turbulencia del medio ambiente y ante las vicisitudes del su personal, se vuelve cada vez más importante el sostenimiento de un equilibrio saludable en el sistema entre las actividades que satisfacen las necesidades de la organización y las que satisfacen las necesidades de los individuos. La flexibilidad es básica para la innovación.

Con la elaboración y análisis de este caso real nos ayudó a visualizar que dentro de las organizaciones se pueden presentar una gran variedad de situaciones que, de no tener conocimiento o previsión puede llevarlas a tomar decisiones erróneas o conflictivas. Este conocimiento, previsión o lineamiento es proporcionado por las políticas y procedimientos que ayudan a tratar las situaciones con menos incertidumbre.

Un valor agregado que podríamos dar a los reglamentos internos, principalmente de Relaciones Industriales (Recursos Humanos), sería el análisis, documentación y clasificación de los problemas reales sucitados en las organizaciones que han sido trascendentales y críticos, con el fin de apoyar las decisiones actuales y futuras, teniendo menor riesgo en las alternativas seleccionadas.

Por último, imaginemos lo valioso que sería si las empresas pudieran compartir formalmente sus experiencias, así como se comparte actualmente información sobre mercados, compensaciones, recursos, etc.

# DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

