

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



**ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL**

**EXAMEN PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

QUE PRESENTA

JESUS EDUARDO HERNANDEZ BECERRA

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1993

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY
1207 EAST 58TH STREET
CHICAGO, ILLINOIS 60637
TEL: 773-936-3200
WWW.CHICAGO.EDU

T
HF554
H47
1993
C 1



1080096884

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



SUPERVISION

ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

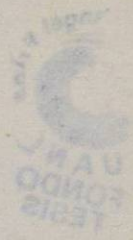
EFECTIVA

EXAMEN PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

QUE PRESENTA

JESUS EDUARDO HERNANDEZ BECERRA

PERSONAL



CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1999

#FMS49

H47

1993



ADMINISTRACION

Y

SUPERVISION

EFFECTIVA

DE

PERSONAL

F.I.M.E.

U.A.N.L.

AGRADEZCO...

A MIS PADRES POR HABERME TENIDO CONFIANZA Y BRINDADO TODO SU APOYO.

A LOS PROFESORES QUE ME IMPARTIERON SUS CONOCIMIENTOS Y SUS EXPERIENCIAS DENTRO Y FUERA DE CLASE.

A TODOS MIS COMPAÑEROS CON LOS CUALES COMPARTI MI ESTANCIA EN LA F.I.M.E.

A DIOS QUE ME PERMITIO TERMINAR MI CARRERA UNIVERSITARIA, DE LA CUAL ESTOY MUY ORGULLOSO, ORGULLO QUE QUISIERA COMPARTIR CON TODOS LOS QUE EN MI CONFIARON ALGUNA VEZ...

GRACIAS

INTRODUCCION

La intención de la elaboración de este trabajo es la de presentarlo como examen para la obtención del título de INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS.

dentro del trabajo se hablara de los aspectos de la Administración, los cuales son el aspecto teórico (Planeación y Organización) y el aspecto práctico (Ejecución y Control), además se mencionaran temas relacionados con la administración tales como La Delegación de Autoridad, La Selección de Personal, El Entrenamiento, etc...

INDICE

TEMA	PAGINAS
El Proceso Administrativo	1
Planeación	3
Premisas	7
Organización	8
Delegación de Autoridad	10
Ejecución y Control	12
Comunicación	14
Barreras de la Comunicación	15
Liderazgo	16
Reclutamiento y Selección de Personal	18
Reclutamiento Interno	19
Reclutamiento Externo	20
Proceso de Reclutamiento	20
Entrevista	21
Pruebas Psicológicas	23
Examen Médico de admisión	25
Entrevista con jefe inmediato	25
Estudio Socio-económico	26
Contrato de Trabajo	26
Inducción	28
Educación y Entrenamiento en la Empresa	29
Tipos de Entrenamiento	32
Pasos del Proceso de Entrenamiento	32
Análisis de Puestos	36
Caso Práctico	38
Conclusiones	41
Bibliografía	42

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración tiene dos aspectos los cuales son:

El aspecto teórico PLANEACION y ORGANIZACION

El aspecto práctico EJECUCION y CONTROL.

ADMINISTRACION

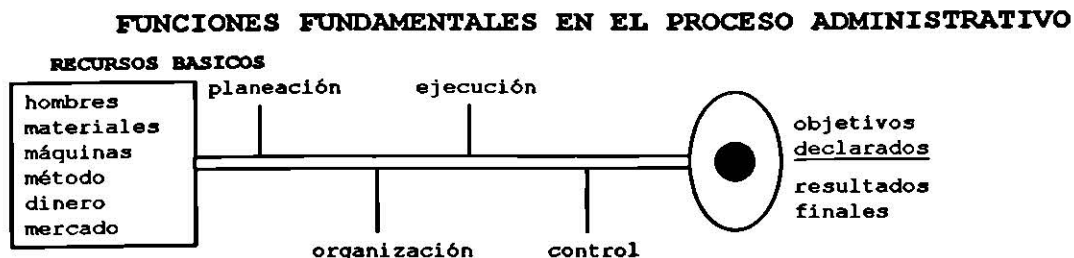
Según LUIS DANTI LAFRANCE es una ciencia experimental que se apoya en un escaso número de principios y que se basa en la observación de los hechos y el análisis crítico de las operaciones por realizar.

La ADMINISTRACION sigue un propósito, hace que las cosas sucedan, esta asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y practicas.

La administración es ayudada más no remplazada por la computadora (la computadora es una herramienta muy poderosa en la administración puede ampliar la visión del gerente proporcionando información para las desiciones claves de la empresa)

La base de la ADMINISTRACION es la PLANEACION.



Generalmente se necesitan 3 tipos de conocimientos para llevar a cabo el proceso administrativo:

1. Conocimientos técnicos

Es la habilidad para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas y el equipo necesario en la ejecución de las tareas específicas y que se adquiere con la experiencia la educación y el entrenamiento.

2. Conocimiento Humanos

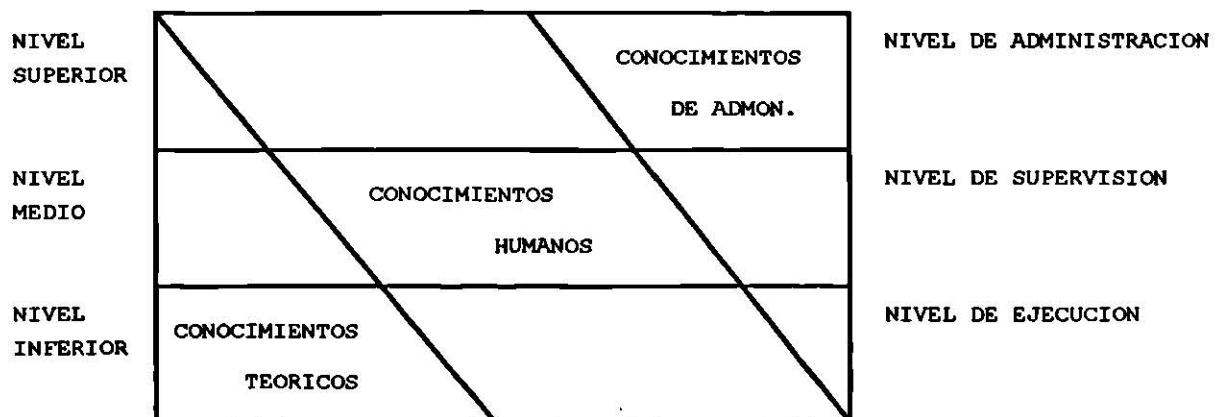
Es la habilidad y el buen juicio para trabajar con y por medio de personas incluyendo una comprensión de la motivación y la aplicación de una dirección eficaz.

3. Conocimientos Conceptuales

Es la habilidad para comprender las complejidades de toda la organización y en donde encajan dentro de la misma las acciones propias. Este conocimiento permite a la persona actuar de acuerdo con los objetivos de la organización entera y no únicamente en función de las metas y necesidades de su propio grupo inmediato.

Nota : La mezcla apropiada de estos conocimientos varia a medida que un individuo avanza dentro del nivel de supervisión hacia los altos puestos administrativos.

GRAFICA DE LAS CARACTERIZTICAS DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION



PLANEACION

Es la base de la administración, fundamento primordial para que algún proyecto tenga éxito. La planeación es anticiparse a los hechos, tener muy en cuenta los pros y los contra así como los imprevistos que surjan dentro del objetivo determinado, tomando en cuenta nuestros recursos y limitaciones y buscando la mejor aplicación de estos para así tratar de obtener el mejor aprovechamiento.

MAYOR UTILIDAD INVIRTIENDO EL MENOR TIEMPO Y COSTO

Siempre que se hable o que se trate de aplicar una planeación efectiva esta deberá basarse en hechos y no en emociones y deseos.

Quien planea debe de ser capaz de visualizar con claridad en su mente el modelo de actividades necesarias. además de admitir que debe tratar con intangibles y proyectar sus ideas creadoras hacia planes definidos.

Cuando se aplica la planeación necesariamente se debe de entender que se hará uso de cierto tipo de planes y que los cuales existen administrativamente hablando y en donde su clasificación es la siguiente.

1. PLANES POR OBJETIVOS

Objetivos administrativos es una meta que se fija, que se establece un cambio de acción bien definido y proporciona al administrador un camino a seguir.

NOTA: Los objetivos administrativos estimulan la acción, esto sucede cuando son bien definidos, además que nos ayudan a identificar lo que debe hacerse y a reducir las malas interpretaciones.

La falta de objetivos administrativos o no tenerlos claramente definidos hace la tarea del administrador sumamente difícil, por lo tanto los objetivos en la administración necesariamente son un pre-requisito para determinar cualquier curso de acción, dentro de los objetivos administrativos podemos mencionar la siguiente clasificación :

a) Objetivos Económicos.

b) Objetivos Sociales.

C) Objetivos Filantrópicos.

2. PLANES POR POLITICAS

Orientación verbal o escrita que fijan las fronteras o lineamientos y proporcionan los límites del curso de acción de una organización.

Tipos y ejemplos más comunes de políticas en la empresa

a. Políticas de Producción.

La ubicación de plantas y sucursales en las distintas ciudades o bien terminar todas las órdenes de producción del taller dentro de los 60 días a partir de su recibo.

b. Políticas de Ventas

Vender variedades de tamaño tipo y calidad de los productos.

c. Política de Personal

Antigüedad, Asistencia, Conocimientos y responsabilidad.

d. Política de Finanzas

Revisión de facturas y no aceptación de cheques

3. PLANES POR PROGRAMAS

Este se define como un alto plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos con un patrón integrado que establece una secuencia de acciones requeridas, además de series cronológicas para el logro de los objetivos fijados.

La formulación de un programa puede incluir objetivos, standares, políticas, procedimientos, presupuestos y métodos.

4. PLANES POR PROCEDIMIENTOS

Estos planes nos señalan la secuencia cronológica a seguir y se lleva a cabo por medio de manuales e instructivos. Generalmente; debemos entender que un procedimiento representa la mejor forma de hacer las cosas.

5. PLANES POR METODOS

Este método se define como la forma pre-escrita para ejecutar un trabajo dado, poniendo adecuada concideración al objetivo, las instalaciones disponibles, tiempo, dinero y esfuerzo.

Un método se refiere a un trabajo que comprende un paso de un procedimiento y que especifica la forma en que este paso debe ejecutarse.

Un método tiene un campo más limitdo que un procedimiento. Por ejemplo en un método se prescribe cosas tales como el arreglo del área de trabajo y el trabajo mismo, la operación de la máquina, la observación de los detalles necesarios, el uso de ciertas formas impresas a utilizar etc...

6. PLANES POR STANDARES

Un standar proporciona un valor que en la administración se utiliza como norma o referencia, por lo tanto se puede considerar como un modelo de comparación.

Un standar significa una unidad de medida establecida como referencia para sus siguientes evaluaciones ya sea de producción o de ventas.

Seria muy difícil por ejemplo planear el trabajo de otro hombre si no se conoce lo que razonablemente es el standar de lo que puede esperarse de uno solo.

7. PLANES POR PRESUPUESTOS

En algunos casos este plan resulta ser el más importante para las empresas; este plan consiste en datos arreglados lógicamente y estos a su vez representan las expectativas razonables para un período dado.

Puede ser un plan de entradas ó salidas por anticipado de dinero, personal, compras o ventas de artículos o cualquier otro efecto, el cual el gerente necesita que se determine el cursos de acción a seguir.

PREMISAS

La planeación presupone dentro de las limitaciones humanas los factores que pueden influir favorable o desfavorablemente en el futuro sobre la marcha de la empresa.

Según opinión de los expertos las premisas pueden catalogarse en dos grandes grupos.

1. Las que se refieren a factores externos a la empresa
2. Las que comprenden los factores internos.

ejemplos FACTORES INTERNOS :

- a) Estabilidad de la política gubernamental.
- b) Grado de intervención estatal.
- c) tendencia de la población consumidora.
- d) Empleos, salarios, nivel de precios, productividad, renta nacional.

En el caso de los FACTORES EXTERNOS estos no dependen de uno.
ejemplo :

- a) Previsión de ventas o pronóstico de ventas.
- b) Inversión de capital.

PASOS PRINCIPALES DE LA FASE DE PLANEACION

- * Aclarar el problema.
- * Obtener información completa sobre actividades involucradas.
- * Analizar y clasificar los datos.
- * Formular las premisas necesarias.
- * Desarrollar o generar planes alternativos.
- * Elegir el plan.
- * Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones.
- * Vigilar como progresa el plan propuesto.

ORGANIZACION

Se debe aclarar que esta fase del proceso se le ha considerado una de las más antiguas áreas administrativas y ha sido tema de constante estudio.

La Organización determina la forma mediante la cual pueden alcanzarse los objetivos concebidos en la planeación y que por lo tanto se le puede considerar como el medio de lograr una acción colectiva y efectiva.

Una organización une a los individuos en tareas interrelacionadas, además de estar diseñada para lograr que la gente trabaje unida en forma efectiva, haciendo el logro de los objetivos específicos.

Organización FORMAL

Son aquéllas en las que está legalmente definida la función de los integrantes y en lo que su estructura es también definida.

Es cuando las actividades de dos o más personas están debidamente coordinados al logro de los objetivos y estos objetivos persisten cuando las personas pueden comunicarse entre sí, estando dispuestas a actuar compartiendo un mismo propósito por lo tanto la organización formal representa un orden jerárjico con una estructura óptima y autoridad bien definida.

Las herramientas principales de la organización formal son :

- * **El organigrama.**
- * **El manual de la organización.**

Los **ORGANIGRAMAS** o cartas de Organización son instrumentos útiles para tener un panorama de la estructura orgánica.

Son cuadros sinéticos que indican los aspectos importantes de una estructura u organización, incluyendo las principales funciones; sus relaciones. Los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de una función respectiva.

Por lo común solo muestran las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal, si incluyeran todos los pormenores se volverían muy enredadas y complejas, y la multitud de detalles haría poco práctico su uso.

Puede usarse un manual de organización en combinación con la carta, pues juntos proporcionan todos los datos necesarios.

Las cartas de organización pueden dividirse para mayor comodidad en :

Cartas Maestras

Muestran la estructura completa, dando a golpe de vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

Cartas Suplementarias

Muestran cada uno un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen mayores detalles sobre relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento.

Dentro de cada departamento conviene tener una carta maestra y un suplementaria del propio departamento, esto permite aclarar y poner de relieve el trabajo y difundir el conocimiento sobre la estructura orgánica y su utilidad en toda la empresa.

En referencia al **Manual de la Organización** es aquél documento escrito en el que se enmarcan las funciones, lineamientos y responsabilidades de un puesto así como sus obligaciones.

Se hace necesaria la elaboración del Manual porque a pesar de la claridad gráfica que brindan los Organigramas es indudable que estos solo representen una visión del tipo estático y por lo tanto incompleta por lo que se hace indispensable adicionarla con una información que presente lo más posible a la organización en movimiento.

DELEGACION DE AUTORIDAD

En la Administración el delegar autoridad se le considera como la facultad por parte de quien la tiene para exigir acción a otros y que emprendan acciones que se consideran apropiadas para el logro de un objetivo determinado.

La autoridad y el Poder suelen confundirse pero se diferencian claramente.

La Autoridad es el derecho de exigir y el **Poder** es la habilidad para hacer algo o influir en otros.

Delegar significa conceder o conferir la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que desempeñen ciertos cometidos.

Autoridad de Línea

Es una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquias existentes en toda la organización, es decir el supervisor delega autoridad al subalterno el que a su vez delega a otro si requiere y así sucesivamente hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica. La línea de autoridad así formada a dado origen a la expresión Autoridad en Línea.

Autoridad de Staff

Literalmente la palabra Staff traducida al castellano significa bastón y como un bastón se utiliza para apoyarse lógico es deducir que los departamentos de Staff estan determinados dentro de la organización a proporcionarle ayuda a los de Autoridad de Línea

La necesidad de ciertos especialistas esta ampliamente reconocida dentro de las empresas estos funcionan a travez de departamentos que son incorporados a la estructura organizacional principalmente para que el gerente de línea se vea libre para algunas obligaciones y en esta forma concentre mejor sus esfuerzos en actividades ejecutivas de acuerdo a los objetivos de la empresa.

La función de Staff basicamente esta dirigida a generar nuevas ideas y asesoramiento adecuado con el fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa.

La Autoridad de Staff a su vez se puede dividir en :

1. Staff Especialista

los cuales se involucran dentro de la organización haciendo uso de todos los recursos (Humanos, Económicos, Tecnológicos y Materiales) y su actividad se puede clasificar de la siguiente manera :

- a) STAFF DE ACESORIA
- b) STAFF DE SERVICIO
- c) STAFF DE CONTROL
- d) STAFF FUNCIONAL

2. Staff de Personal

El cual esta involucrado directamente y unicamente con los empleados de la organización y su actividad también se divide en :

- a) STAFF DE ASESORAMIENTO
- b) STAFF DE SERVICIO
- c) STAFF DE CONTROL
- d) STAFF FUNCIONAL

EJECUCION y CONTROL

Podemos hacer planes, organizarlos y tomar decisiones pero no lograremos ningún resultado tangible, hasta que se lleven a cabo las desiciones respecto a las actividades propuestas y organizadas.

Literalmente la palabra ejecución significa actuar o ponerse en acción, pero en terminos de administración la ejecución enfatiza trabajar con personas despertales su entusiasmo su deseo y sus energías hacia el logro de los objetivos tanto de la empresa como del trabajador.

Por lo tanto, la ejecución se puede definir o comprender como la materializacion de lo planeado y lo organizado sobre actividades humanas y elementos materiales, tratando de coordinar los fines empresariales con los fines de los trabajadores; dicho en otras palabras la ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograrlos.

Normalmente se obtienen resultados favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, incitándoles el deseo de superarse reconociéndoles el trabajo bien hecho y asegurándoles un juego limpio (equidad).

Se debe comprender y entender que, todos los individuos tienen diferentes metas personales y tambien las evaluan en forma distinta, esto hace suponer que al momento de realizar una actividad necesariamente se deben presentar una variedad de factores que pueden hacer que el trabajo se cumpla con la mayor eficiencia posible y los más comunes en la organizacion son los siguientes.

- * Seguridad en el trabajo.
- * Proteccion de peligros.
- * Condiciones de trabajo agradables.
- * Desempeño de un trabajo útil.
- * Direccion eficaz.
- * Ser aceptado como miembro del grupo.
- * Trabajo intresante que ejecutar.
- * Reconocimiento o Prestigio.
- * Realizacion del propio potencial.
- * Horas razonables y una paga justa.

Dicho en otras palabras

- * Hacer que las personas se sientan importantes.
- * Reconocer las diferencias individuales.
- * Proporcionar una guía adecuada.
- * Practicar la participación administrativa.
- * Reconocer que la mayoría de los empleados son personas adquisitivas
- * Evitar discusiones.
- * Conocer los sentimientos profundos de los demás.
- * Emplear preguntas para persuadir (evitar el **No**).
- * Proporcionar supervisión efectiva.

MOTIVACION EN LA EJECUCION

Es muy común escuchar dentro de las empresas que hay que motivar al personal para que trabaje más como si se tratara de marionetas a las cuales hay que inyectarles motivación; más sin embargo se debe comprender y entender que la motivación no se compra ni se consigue tampoco se pide pues esta viene dentro de cada persona y se genera y crece a medida que el mismo individuo lo requiera, esto es dependiendo de sus necesidades generadas y de la importancia que le de a cada uno de ellas, por lo tanto la motivación en la ejecución es la fuerza interna capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo determinado.

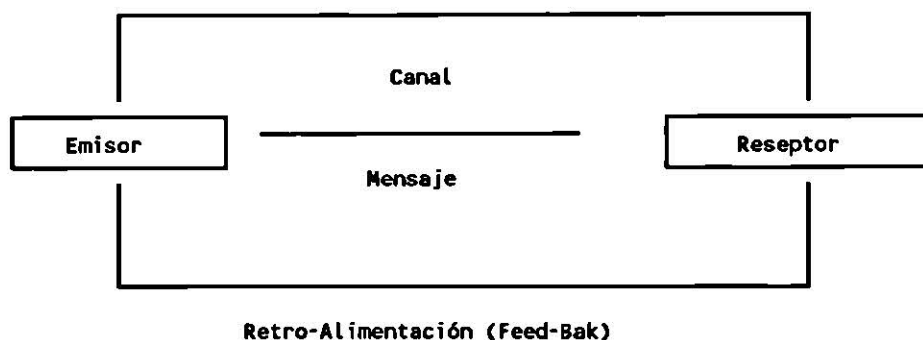
Por lo tanto no se puede hablar de motivar a la gente, lo que se hace generalmente es proporcionar las condiciones adecuadas para que el individuo se auto-motive.

COMUNICACION

La comunicación es un proceso bilateral mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones, aptitudes, emociones y sentimientos para lograr comprensión y acción.

Se debe tomar en cuenta que la comunicación juega un papel indispensable para lograr una efectiva coordinación de esfuerzos con el fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

ELEMENTOS BASICOS DE LA COMUNICACION



Emisor o Fuente La comunicación requiere de una fuente que tenga cierto pensamiento, idea, necesidad o influencia que transmitir y traduce sus percepciones mentales a un código que representa el significado de lo que desea transmitir (el código más común es el lenguaje).

Receptor Persona que recibe descifra y le da significado a la información transmitida.

Mensaje Representa el significado que obtendrá el receptor y debe de ser comprensible tanto para fuente como receptor.

Canal Vehículo o medio que transporta los mensajes por ejemplo las cartas, teléfono, radio, periódico, etc...

Retro-Alimentación Que se presenta en el momento en que el receptor se convierte en emisor y debe enviar su mensaje de regreso y por algún canal a la otra persona.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

Son factores que impiden la comunicación deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general de esta.

Barreras Semánticas Se refiere al significado de las palabras orales ó escritas y se representan cuando no precisamos su sentido y por lo tanto las palabras se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor sino lo que su contexto cultural le indique.

Barreras Psicológicas Se refiere a todos los factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea.

Barreras Fisiológicas De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos corporales del emisor o del receptor.

Barreras Físicas Son todas las condiciones ambientales que pueden afectar la comunicación.

Barreras Administrativas Son aquéllas causadas por las estructuras orgánicas, tomando como ejemplo principalmente una mala planeación y una deficiente operación de los canales de comunicación.

Superficialmente o vista nada más por encima la comunicación entre las personas parece muy fácil de llevarse a cabo; parece que lo único que queremos o buscamos es decir o mandar un mensaje a otra persona determinada la que simplemente nosotros como emisores queremos que entienda sin darnos tiempo para cerciorarnos si el receptor percibe el mensaje tal y como nosotros queremos que lo haga, siendo que realmente hablar de una comunicación efectiva, es mucho mas difícil de lo que suponemos.

Según investigaciones solo el 7% de lo que comunica una persona se expresa con palabras alrededor del 38% se transmite por lenguaje del cuerpo y aproximadamente el 55% por el tono de su voz.

Conclusión : Se puede afirmar que la buena comunicación es un elemento esencial para el éxito de cualquier empresa por que no podrá existir ninguna interacción coordinada sin la utilización de una comunicación efectiva por lo tanto el proceso de comunicación hoy en dia es un elemento bastante indispensable de la vida moderna.

LIDERAZGO

la capacidad de guiar y dirigir con efectividad es hoy en día uno de los requisitos claves de todo buen administrador.

LIDERAZGO se define como la habilidad de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo.

Administrativamente hablando la supervisión tiene una doble dimensión que se manifiesta de la siguiente manera: como el administrador que planea, organiza, dirige y controla y a la vez como el líder que comunica, que comparte la responsabilidad que resuelve conflictos, que coordina las acciones que mantienen un ambiente de motivación, toma decisiones y orienta a sus trabajadores.

El liderazgo como habilidad esta integrado por tres componentes principales.

Capacidad de comprender

Que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones personales y organizacionales.

Facultad de inspirar

Reconocer el valor humano, seguridad en lo que se va hacer.

Fuerza para actuar

en forma tal que establezca un clima para despertar la motivación en cada uno de sus trabajadores.

La función de dirigir la podemos describir de la manera mas sencilla comparándola con un triángulo.



Actualmente se pueden identificar cinco diferentes estilos de liderazgo en el manejo de grupos y son :

Líder Autócrata o Despótico

En este estilo podemos encontrar a todos aquellos individuos que dirigen un grupo preocupándose solamente por la eficiencia de las operaciones (Solo les interesa la producción) y tiene poca o nula preocupación por la gente que dirigen.

Estilo Paternalista

Este tipo de personas tienen muy poca preocupación por la producción, pero se preocupan tanto por sus empleados que los llegan a considerar como parte de su familia, constantemente están promoviendo un ambiente de relaciones amistosas.

Estilo Indiferente

Este tipo de administradores o líderes realizan un esfuerzo para hacer el trabajo necesario y se preocupan muy poco, tanto por la producción y por su equipo de trabajo (Son jefes que nunca quisieron ser jefes).

Estilo Democrata o Participativo

En este estilo quedan todos aquellos individuos que en sus acciones muestran la mayor dedicación posible tanto a su equipo de trabajo como a la tarea encomendada, combinan e interrelacionan las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos que dirigen.

Estilo Político o Mediocre

En este estilo caen todos aquellos jefes que solo tienen una preocupación media por la producción y por la gente, les interesa más quedar bien con el nivel supervisor y a la vez con sus empleados tratando de sobrellevar simplemente la acción encomendada y en ellos nunca existe una sobresaliente moral hacia los objetivos de la empresa ni en los de ellos mismos.

Nota importante :

Los Psicólogos y los Sociólogos no se han conformado con describir los diferentes tipos de estos liderazgos también los han comparado y evaluado y generalmente han concluido que la conducta Democrática es la mejor pero la conducta autocrática puede dar buenos resultados en otras situaciones pese al hecho de ser descartada como eficaz, por lo tanto el mejor tipo de liderazgo es aquel que se acople a la empresa según su situación.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal se inicia bajo los siguientes pasos.

Generación de una vacante (Puesto sin titular)

Puede ser temporal o permanente, antes de proceder a cubrir dicha vacante debera estudiarse la posibilidad de redistribuir el trabajo con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible se solicitara quien lo cubra.

Envío de requisición a Recursos Humanos

Esto es notificar a traves de un memorandum al departamento de recursos humanos, señalando los motivos que lo ocasionan, la fecha en que debera estar cubierto, el tiempo por el cual se va a contratar así como el departamento horario y sueldo.

Analisis y Valuacion de Puestos

Esto es que recibida la requisición de personal el departamento de recursos humanos hara analisis y valuación del puesto con el objeto de determinar los requisitos que debe cubrir la persona que lo cubrira así como tambien verificar el sueldo que devengara.

Inventario de Recursos Humanos

Este paso consiste, en la localización en el inventario de recursos humanos también llamado programa de remplazo y en donde se checara a las personas que actualmente prestan sus servicios en la empresa reúnan los requisitos establecidos, lo cual permitira proporcionar elementos que conozcan la organización y de los cuales se conoce el desempeño que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios.

RECLUTAMIENTO INTERNO

Se puede definir como el buscar dentro de la misma empresa al individuo que pueda cubrir la vacante incluyendo amistades parientes o familiares del propio personal.

En México la promoción del personal a los puestos vacantes se encuentra reglamentada por la ley federal del trabajo, por ejemplo el artículo 153-f, que dice lo siguiente; actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidad del trabajador en su actividad así mismo prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

Como características importantes del reclutamiento interno podemos destacar.

- * La comprensión de las políticas es completa.
- * Costos de entrenamiento son mínimos (Inducción mínima).
- * Se eleva la moral de los trabajadores.
- * Se evitan despidos.
- * Se crean oportunidades de promoción para los mismos trabajadores.

Y como desventajas,

- * Esta fuente puede resultar poco satisfactoria si no existen individuos disponibles dentro de la organización.
- * Se puede correr el riesgo de que en los mismos empleados se pierda la relación de autoridad y poder.
- * Puede recrearse vicios en el personal a tal grado que solo exista motivación al principio del cambio.

Nota : Mas sin embargo no es deseable que las empresas se adhieran rígidamente a esta fuente ya que pueden privarse de las nuevas ideas y los nuevos talentos que pueden traer individuos nuevos.

Dentro de las aplicaciones más comunes se encuentran :

- * Ascenso de personal.
- * Descenso de personal.
- * Rotación de personal (Traslados).
- * Despido de personal (Voluntarios e Involuntarios).

A su vez las políticas más utilizadas dentro del Reclutamiento Interno son por : Antigüedad, Habilidad, Capacidad, Responsabilidad, Asistencia, Experiencia, Conocimientos, etc...

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Busqueda y atracción de individuos a los puestos vacantes fuera de la empresa, fuentes mas comunes de reclutamiento externo.

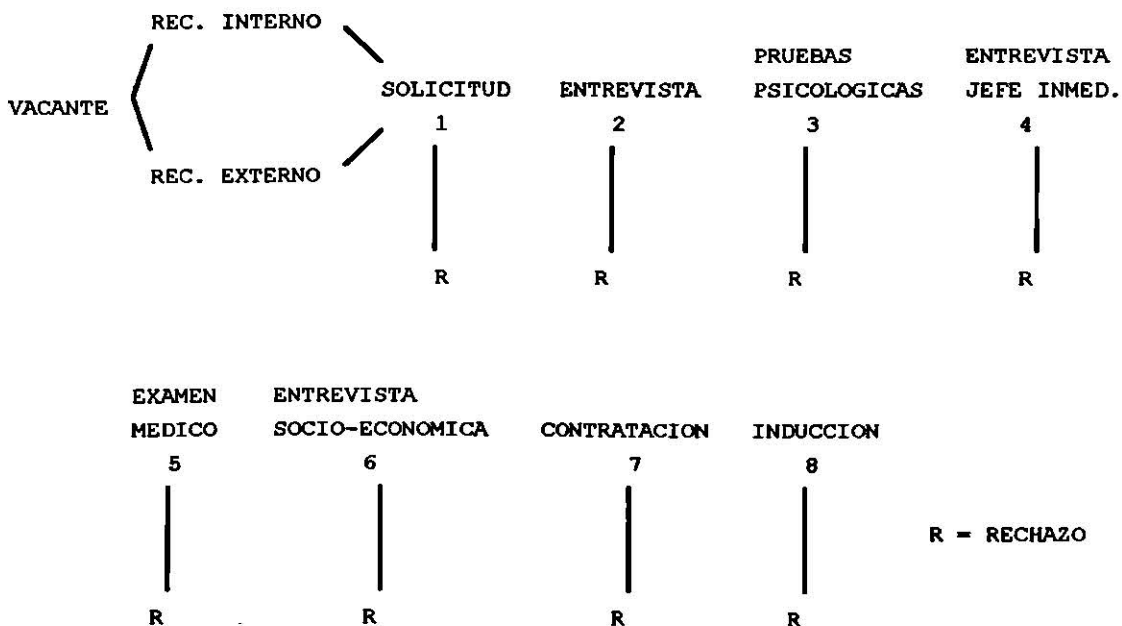
Atraves de,

- * Los medios masivos de comunicación (Generalmente anuncios en los periódicos).
- * Las instituciones educativas (Comunmente bolsas de trabajo).
- * Agencias de trabajo.
- * Recomendaciones del los empleados.
- * Las solicitudes expontaneas.
- * Los sindicatos (Con las clausulas de admisión).
- * Pirateo.

Como características más importantes tenemos el permitir escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar programas de entrenamiento en tiempo oportuno para cubrir las vacante con anticipación.

Como Desventajas, tenemos el tiempo de adaptación del nuevo empleado, que es obviamente mayor e implica costos mayores por adiestramiento y capacitación ya que el empleado no conoce la organización.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



ENTREVISTA

La entrevista es el proceso por medio del cual se obtiene información, se analiza la solicitud y se motiva al candidato.

Dentro de la entrevista se manejan dos tipos de técnicas, por un lado las entrevistas **Dirigidas o Estructuradas** y por el otro las entrevistas **No Dirigidas o No Estructuradas**

Como su nombre lo indica la entrevista dirigida es una entrevista rígida mientras que la no dirigida es una entrevista amplia y abierta.

La Entrevista Dirigida se puede definir como la técnica en la que el entrevistador realiza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo preguntas al solicitante (Generalmente a base de cuestionarios).

La ventaja principal de la entrevista dirigida es que trabajando a partir de una lista de preguntas elaboradas con anticipación se asegura la obtención de toda la información requerida para evaluar la posible selección.

Por lo contrario su desventaja es que esta entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar mas ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

Además este tipo de entrevistas tienden a ocasionar ansiedad a los solicitantes y muchas veces ellos responden más, de lo que piensan que lo que el entrevistador quiere oír que lo que en realidad están pensando.

La Entrevista No Dirigida o No Estructurada es un método en el que se realizan preguntas amplias y generales. Para que el solicitante pueda analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos y aptitudes.

Sus Ventajas son el obtener una imagen más completa del solicitante además se pretende descubrir como que piensa y siente el entrevistado alentándolo siempre a comunicarse en forma abierta.

Y entre sus desventajas se puede mencionar que es difícil de conducir ya que se debe llevar la entrevista al mismo tiempo que se debe escuchar con efectividad, además requiere capacitación y por último algo muy importante se debe evitar expresar aprobación o desaprobación por parte del entrevistador.

Más sin embargo una combinación de ambas entrevistas permitirá reunir las mejores características y lograr los mejores resultados, ya que una entrevista combinada reduce la ansiedad y la tensión al solicitante, requiera de menos capacitación y habilidad a su vez existe una amplia lista de preguntas y se permite una amplia variedad de respuestas, en esta no se hacen las preguntas en forma sistemática o predeterminada dando libertad al responder y por último requiere respuestas o preguntas específicas que son importantes en el proceso de selección.

Como factores que un buen entrevistador deba tener destacan :

- * Afrontar el pasado reciente no el remoto.
- * No hacer preguntas enredadas.
- * No repetir las mismas preguntas.
- * Formular preguntas que de algún tipo de respuestas negativas (el entrevistador debe palpar y distinguir cuando el olvido en las características sea por nerviosismo).
- * No expresar criterio de valores.
- * Evitar información que tenga intereses en la entrevista.
- * Que la entrevista no se vuelva un interrogatorio.
- * Nunca trabajar con hipótesis o con supuestos.

PRUEBAS PSICOLOGICAS

Es una prueba definida que implica una tarea a realizar idéntica para todos los sujetos examinados con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso o bien para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego ya sea los conocimientos adquiridos TEST PEDAGOGICOS o bien funciones sensorio motrices o mentales (TEST PSICOLOGICOS).

Se le considera TEST MENTAL o Prueba PSICOLOGICA, tomando como test mental un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

Como características importantes se encuentran :

La Standarización

Esto es que todo el desarrollo de las pruebas debe regirse sobre el mismo patrón de seguimiento (Mismas preguntas, mismo tiempo e igualdad en el comportamiento para todos los examinados.

Objetividad

Esto es que la clasificación que obtiene el examinado en estas pruebas debiera estar considerablemente libre de cualquier interpretación subjetiva por parte de la persona que clasifique.

Confiabilidad y Rapidez

Es la cualidad lo que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idéntica proporcione similares resultados.

La confiabilidad indica si el test es confiables y constante en las mediciones que obtiene de una misma persona, en cuanto a la validez es que la prueba nos de los resultados que estamos buscando o sea que realmente mida lo que se debe medir.

De acuerdo a su **forma de realizarse** su clasificación es la siguiente :

Pruebas de Ejecución

El examinado tiene que realizar cierto número de manipulaciones, operar algún aparato o manejar algún equipo.

Pruebas de papel o lápiz

El examinado contesta por escrito, pregunta, traza marcos, dibuja o hace líneas.

Pruebas Orales

El examinado responde o asocia palabras.

Con lo que respecta al **tiempo** su forma de clasificación es :

De Velocidad

En donde el tiempo esta restringido.

De Capacidad o de Potencia

No existe limite de tiempo.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Este paso dentro del proceso de selección de personal es respaldado y obligado por medio de la ley federal del trabajo y a través de la secretaría del trabajo (Reglamento de higiene y seguridad Artículo 15).

Es sufragado por la empresa y es de carácter obligatorio y lo debe de realizar un médico experto en la medicina del trabajo.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales tales como:

- * Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
- * Asegurar su aptitud en el puesto particular.
- * Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes.

El examen médico debe contener a su vez.

- * La historia clínica completa del solicitante.
- * Historia ocupacional haciendo referencia a riesgos, accidentes y enfermedades anteriores.
- * Examen coproparasitológico (Examen de excremento).
- * Exploración física.
- * Análisis de sangre.
- * Reacciones lúeticas (Enfermedades venéreas).
- * Examen de orina.
- * Examen de gabinete (Radiografía del tórax).

ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO

Es una entrevista muy importante y es realizada por el jefe que desea cubrir un puesto, en esta entrevista se deben verificar experiencias profesionales y expectativas de trabajo principalmente.

Se le considera parte medular del proceso de producción ya que la decisión final para contratar al solicitante recae en el jefe de línea.

ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

Este tipo de estudio lo adicionan aquéllas empresas que necesitan un perfil mas profundo del solicitante aunque se ha demostrado que muchas de las veces se llega a violar la privacidad del solicitante. generalmente este tipo de trabajo lo realiza una trabajadora social.

CONTRATO DE TRABAJO

Presentación de un servicio subordinado a una persona mediante monto de salario.

Se puede definir tambien como aquél documento escrito en el cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado cualquiera que sea su forma o denominación mediante el pago de un salario.

Actualmente el contrato de trabajo presenta la siguiente dualidad, se convierte en necesidad legal ya que esta marcado y obligado por el apartado A del articulo 123 constitucional y este a traves de la ley federal del trabajo.

Por otra parte se vuelve una necesidad de carácter administrativo porque concede tanto derechos como obligaciones tanto a la empresa como al trabajado.

Al trabajador le brinda certeza en lo siguiente.

- * Sus obligaciones particulares así como el lugar y el modo de la presentación el servicio.
- * Le permite conocer la contraprestación que recibe por su trabajo por ejemplo salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias etc...
- * Le da seguridad en lo referente a su estabilidad en el empleo.

Se vuelve importante a la vez para dicho contrato para las empresas por lo siguiente.

- * Por que le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones.
- * Por que le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- * Porque constituye un elemento indispensable como prueba por estar firmado por le trabajador en algunos conflictos laborales.

La relación de trabajo puede darse de las siguientes maneras.

- * Por tiempo indeterminado.
- * Por tiempo determinado donde se mencionan las sig. variables.
 - Contrato temporal.
 - Contrato por obra determinada.
 - Contrato a precio alzado.

Dentro del contenido del contrato de trabajo encontramos lo siguiente.

El Encabezado

Que incluye forma o tipo de contrato, nombre de los comparecientes y de los apoderados, cuando actúan en el caso del patrón exclusivamente como personas normales.

Declaraciones de los Comparecientes

Por ejemplo del patrón aquí va la naturaleza de la empresa el motivo o la causa de la necesidad del contrato y los servicios requeridos y del trabajador capacidad del trabajo para celebrar el contrato así como su interés en concentrarlo.

Claúsulas legales

Donde se mencionan los límites obligados que realiza la empresa al incorporar un nuevo empleado (Forma del contrato, servicios que deben presentarse, lugar de trabajo, sueldo etc...).

Claúsulas Administrativas que quedan sujetos al contrario de la empresa.

Por ejemplo estimular cuotas de producción o bien la obligación del trabajador de afianzar su manejo o bien la obligación del sigilo (Prudencia, Cautela o Secretos).

Firmas

Al final se incluyen los nombres del trabajador y del patrón para proceder a firmar, aceptando cada uno de sus derechos y obligaciones.

INDUCCION

Proceso por medio de cual se logra integrar a un nuevo individuo en determinada organización.

El objetivo de la Inducción es acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo, al jefe de la organización.

La formalidad del plan de inducción la determina el tipo de la organización y las actividades que realice.

El plan de inducción incluye.

- * Título del programa.
- * Elaborado por...
- * Aprobado por...
- * Objetivo.
- * Tipo de sesión...
- * Participantes.
- * Moderador.
- * Características del local.
- * Material a usar.

Su desarrollo.

- * Historia de la organización.
- * Objetivos.
- * Horarios, días de pago.
- * Artículos que produce, servicios prestados.
- * Estructura de la organización.
- * Políticas del personal.
- * Prestaciones.
- * Ubicación de servicios.
- * Reglamento interior.
- * Información general.
- * Visita a la planta.
- * Presentación sindical.

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO EN LA EMPRESA

El concepto educación según criterio de varios autores se puede definir como la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que los rodean entre los que destacan los aspectos técnicos, los aspectos científicos, artísticos y los aspectos humanísticos así como los utensilios herramientas y técnicas para utilizarlos.

Cabe hacer notar que la educación dentro de las empresas se manifiesta a través del entrenamiento de personal y que este a su vez queda dividido para su comprensión en las siguientes etapas.

- * Capacitación.
- * Adiestramiento.
- * Desarrollo de cada individuo dentro de la organización.

Capacitación Se define como las adquisición de conocimientos teóricos o la adecuación de actitudes que se creen necesarias para que una persona cumpla eficientemente los objetivos de un puesto.

El Adiestramiento Se refiere a proporcionar destreza a una habilidad ya conocida, el adiestramiento debe entenderse como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo físico.

En lo que se refiere al **Desarrollo de Personal** prácticamente se esta hablando de la formación de la personalidad de trabajador por ejemplo su carácter hacia sus compañeros o bien sus hábitos culturales, capacidad para dirigir o bien su sensibilidad hacia los problemas humanos.

Existen dos fines básicos del entrenamiento de personal en la empresa.

- * Promover el desarrollo integral del personal y en consecuencia el desarrollo de la empresa.
- * Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

El entrenamiento aparece principalmente cuando se tiene que aplicar alguna medida correctiva o bien cuando se tiene que desarrollar una nueva actividad.

Por lo antes expuesto se puede deducir que el objetivo principal de capacitar y adiestrar trabajadores es el siguiente.

Actualizar y Perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología promoviendo riesgos de trabajo incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.

Dentro del aspecto legal referente a la capacitación y adiestramiento en las empresas, el artículo 153-A (Ley federal del trabajo) : Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione Capacitación o Adiestramiento en su trabajo que le permita elevar el nivel de vida y su productividad conforme a los planes y programas formuladas de común acuerdo entre la empresa y el sindicato o el trabajador(es) previamente aprobados por la secretaría del trabajo y prevision social.

A través de este artículo podemos concluir lo siguiente :

- * Por ley todos los trabajadores tienen derecho a exigir la capacitación y adiestramiento.
- * Debera existir un convenio entre patrón y trabajador para determinar si el entrenamiento se realiza dentro o fuera de la empresa.
- * El éxito o fracaso de los programas dependera necesariamente del funcionamiento de las comisiones mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores como de la empresa.
- * En los contratos colectivos de trabajo tendran que incluirse la obligación de la empresa de otorgar entrenamiento para los trabajadores.
- * Se deberan presentar a la secretaría del trabajo tendran que incluirse la obligación de la empresa de otorgar entrenamiento para los trabajadores.
- * Se deberan presentar a la secretaría del trabajo y prevision social todos los programas y planes de entrenamiento para su aprobación correspondiente.

* Deberan ser registrados y autorizadas ante la secretaría de trabajo y previsión social y adiestramiento así como el personal docente mediante las comprobaciones correspondientes.

* Todos los programas necesariamente se elaboran por medios no mayores de los cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles de organización.

* Las empresas estan obligadas a proporcionar a cada trabajador constancias de habilidades para fines de acceso.

Nota: Anteriormente la ley solo exigía capacitar aprendices; en la actualidad el entrenamiento solo existe sitematizado debiendo contar con un instructor preparado con variedad de conocimientos con grupos estructurados homogéneos con las mismas carencias y objetivos.

Como ventajas principales del entrenamiento destacan.

- * Mejor desempeño del trabajador.
- * Mejor aprovechamiento del tiempo.
- * Disminución de los accidentes.
- * Mejor capacidad de asumir responsabilidad.
- * Mayor productividad.
- * Mejor aprovechamiento de los recursos matriales.
- * Se mantiene alta la moral del trabajador.
- * Se cuenta con gente preparada para disponer de ella en caso de una vacante.

y como desventajas del mismo se encuentran.

- * El costo del entrenamiento (A corto plazo).
- * El tiempo del entrenamiento.
- * El pirateo del personal.
- * La resistencia al cambio.
- * Se pueden crear expectativas de ascenso.

TIPOS DE ENTRENAMIENTO

Entrenamiento por Inducción

Cuyo objetivo es adecuar en forma rápida al nuevo trabajador al puesto a su jefe a su grupo y a su misma organización.

Adiestramiento dentro de la Empresa

Donde el objetivo es adiestrar a un grupo de trabajadores y donde estos a su vez adiestran a otros (principalmente multiplicador) este tipo de entrenamiento se utiliza en las operaciones menos especializadas evitándose costos en la contratación de instructores externos.

Entrenamiento Vestibular

Generalmente se sitúa en un lugar aparte ya sea dentro o fuera de la empresa y su importancia consiste en que se hace una representación a escala del lugar de trabajo, tiene un alto costo y se realiza cuando el factor error tiene gran costo para la empresa.

Escuela General de la organización

En esta modalidad se abarca un concepto mas amplio que la escuela vestibular ya que contiene variedad de equipos para diferentes entrenamientos.

PASOS DE UN PROCESO DE ENTRENAMIENTO

1- Planeación del Entrenamiento.

Es importante en este punto determinar los objetivos y a su vez determinar si el entrenamiento es para acciones correctivas o simplemente para mejorar las actividades, caben aquí cuestionarse las 6 preguntas básicas de la planeación **Quién** va a entrenar, **Cómo** se va a entrenar, **Dónde** se va a entrenar, **Cuándo** se va a entrenar, **Porqué** se va a entrenar, **Cuánto** va a costar.

2- Este paso consiste en detectar las necesidades del entrenamiento.

Ya que de esta función depende su éxito y se puede lograr por medio de lo siguiente.

- Por medio de índices de producción.
- Por la calidad del producto.
- Por los índices de accidentes.
- A través de la productividad.
- Por el desperdicio de los materiales.
- Por medio de los tiempos standar.
- A través de los métodos de trabajo.
- Por medio de los objetivos de la empresa.

A su vez los métodos para recabar información entre los empleados para poder determinar entrenamiento son los siguientes.

- Por medio de entrevistas.
- Cuestionarios.
- Sugerencias.
- Por observaciones que puede ser directa o indirecta recomendándose más efectiva la segundo (la indirecta).

A continuación se menciona la clasificación de las necesidades de entrenamiento.

- Los que tiene cada individuo o grupo.
- Los que requieren solución inmediata.
- Demanda futura.
- Acividades informales o formales de entrenamiento.
- Los que exigen instrucción sobre la marcha.
- Los que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Aquéllas en las que la compañía nesecita recurrir a fuentes externas de entrenamiento.

3- Diseño de Programas.

Esta actividad se basa en dos fases principales.

a) Características personales de los participantes donde se contempla lo siguiente.

- Experiencia.
- Aptitudes.
- Nivel académico.
- Habilidades.
- Responsabilidad.
- Disponibilidad.
- La edad de cada uno de los participantes.
- Objetivos principales.

b) Principios básicos del aprendizaje, esta etapa comprende el medio ambiente, la motivación, la frecuencia y tiempo, la aplicación o actualización del tema y el refuerzo (concientizar a los participantes de la finalidad del programa).

4- Habilitación y Ejecución

Este punto se refiere al conjunto de acciones o actividades que se deben realizar para asegurar el buen desarrollo de un programa de entrenamiento.

Esta actividad se centra en tres elementos básicos que son:

Medios para el entrenamiento. De los cuales la siguiente gráfica muestra los más utilizados.



En lo que se refiere a Las Instalaciones estas deben ser adecuadas lo más que se pueda al tipo de entrenamiento que se de por ejemplo.

- Buena iluminación.
- Buena ventilación.
- Suficiente espacio.
- Higiene.
- Los colores del área.
- Aislados del ruido.
- Comodidad.

Y en lo que se refiere al Instructor este debera dominar ciertas habilidades y tener ciertas caractrísticas de las cuales se mencionan las siguientes.

- Que conozca a fondo el área de la cual va a instruir.
- Que tenga facilidad de palabra.
- Habilidad para influir en el grupo.
- Seguridad en sí mismo.
- Que sepa explicar paso a paso.
- Buena apariencia física.
- Que tenga deseos de enseñar.
- Que domine el uso del material que utiliza.
- Que tenga control del tiempo.

Ademas el instructor ideal debera dominar algunas estrategias para poder provocar cambios en el grupo cuando así se requerian un ejemplo es el tono de la voz y los movimientos corporales.

ANALISIS DE PUESTOS

DEFINICION Es un método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo, esto es todos los requisitos (conocimiento, experiencias, habilidades) que debe satisfacer la persona para desempeñarlo con éxito así como las condiciones ambientales que priven en el sistema donde se encuentre enclabado el puesto.

El analisis de puestos es una necesidad legal para fines de contratación basicamente por ejemplo; el articulo 25 fracción 3 de la ley federal del trabajo menciona que debiera tenerse por escrito los servicios que deban presentarse, los que se determinaran con la mayor presición posible.

El articulo 47 fraccion 11 menciona que el patrón puede rescindir el contrato sin responsabilidad alguna cuando el trabajador desobedece sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado.

El articulo 134 fracción 4a. marca como obligación de los trabajadores el ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma tiempo y lugar convenidos.

Estos tres artículos requieren que se estipule con toda claridad y presición cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo ya que de otra forma se carecería de base para regular entre empresa y trabajador.

A su vez el analisis de puestos se convierte en una necesidad administrativa ya que determina el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de la persona que vaya a ser su titular.

Por lo tanto el analisis de puestos representa a los altos directivos de una organización la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y caractrísticas de cada puesto ya que generalmente por razón de sus funciones tienen solo una vista de conjunto de trabajos concretos.

También lo es para supervisores sobre todo los inmediatos al trabajador; Estos suelen conocer ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia pero necesitan un instrumento en el que se distingan con toda precisión y orden de los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones.

En lo que respecta a los trabajadores también es importante para que realicen con más facilidad sus labores conociendo a detalle cada una de las operaciones que los forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Por último para el departamento de recursos humanos también es básico el conocimiento preciso del análisis de puestos debido a las numerosas actividades que deben coordinar si quiere cumplir su función estimulante de eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

En el análisis de puestos es de suma importancia la participación de la dirección de la empresa ya que a través de estos se logra el apoyo total del proyecto (son los que intervienen) a su vez también es importante la participación de la gerencia y los supervisores es muy conveniente presentarles el proyecto, aclarar dudas y solicitudes opiniones ya que de estas personas dependerá en gran parte el éxito del estudio.

En lo que se refiere a los trabajadores si estos no están enterados de lo que se hará es muy probable que surjan rumores dadas las características del estudio que pueden incluso llevar al fracaso ya que si las respuestas que estos den sobre el puesto no resultara espontáneas ni surgen en un clima propicio los resultados no podrán ser confiables.

En lo que respecta al sindicato sin la anuencia podría ser muy difícil que el estudio llegara a buen fin ya que la participación de éste puede influir favorablemente en el personal

La recopilación de los datos que conforman el análisis de puestos se realiza comúnmente de las maneras siguientes.

1. Por observación directa.
2. Por informes de los trabajadores.
3. Por informes de los supervisores inmediatos.
4. Por medio de cuestionarios.

NOTA : Sin embargo la práctica más aconsejable es utilizar una combinación de éstas.

CASO

PRACTICO

Cierta compañía del ramo metal-mecánica posee un departamento denominado proyectos, el cual supervisa todos y cada uno de los proyectos que la compañía tiene a su cargo.

El departamento contaba con aproximadamente 20 gentes trabajando desde fines de 1991, posteriormente empezaron a ver ajustes de personal, mediante los cuales casi la mitad de los que ahí laboraban fueron reajustados, inclusive el director del mismo. Es así como el departamento empezó a laborar sin su director y los gerentes que quedaban empezaron a distribuirse el trabajo que siempre a sido bastante dado que se consideraba al departamento como la espina dorsal de la compañía.

Las funciones del departamento eran las siguientes, Llevar a cabo la planeación de la producción, desde que cantidad de material era necesario comprar para cada fase del proyecto hasta qué cantidad del mismo era realmente utilizado en la elaboración del producto (calderas y hornos), esto es a groso modo una idea general de lo que la empresa es (CERREY S.A. DE C.V.).

El problema al cual me enfoco es el como el departamento aún con el despido de personal importante logra subsistir.

Primero enfocaré la atención a las causas por las cuales se realizaron los despidos en el departamento, La situación actual de la compañía financieramente hablando es buena, debido a los proyectos que se tienen en la actualidad con empresas nacionales e internacionales, pero debido a la preparación que actualmente las empresas (grandes, medianas y chicas) realizan debido a la próxima apertura del Tratado de Libre Comercio las compañías se ven forzadas a invertir en maquinaria, capacitación, métodos de aprovechamiento de producción, etc...

Debido a estas circunstancias las compañías se ven forzadas a eliminar costos fijos entre estos el salario de los empleados, reduciendo el número de personas que laboran en la empresa y reestructurando las actividades que cada empleado realizaban, para de este modo el trabajo que queda o que es dejado por el personal despedido sea realizado eficientemente por el personal que aún queda en el área donde se realizaron los ajustes.

Dicha reestructuración debiera ser lo más eficientemente acorde al personal que queda, tomando en cuenta la carga de trabajo que actualmente tiene, la eficiencia con la cual realiza dichas labores y el tiempo que destina para la realización de las mismas.

Tomando en cuenta estos factores por mencionar algunos, se empieza a realizar el estudio de lo que es capaz cierto elemento del departamento para de este modo asignarle ciertas actividades nuevas.

Por otra parte también se toma en cuenta la opinión del jefe inmediato, el cual a su vez pudiera dar una opinión más clara de donde el sujeto se desenvuelve mejor.

A su vez la persona encargada de reprogramar las actividades debe de tomar en cuenta todos y cada uno de los estudios realizados sobre el personal para así asignarle el nuevo rol de actividades.

Todo esto del estudio así como la reprogramación de actividades deberán ser realizadas por personal del departamento de recursos humanos como de personal inmiscuído dentro del área afectada por los reajustes.

Debido a esto en opinión personal sería el procedimiento para la resolución del problema ocasionado por los reajustes y depidos.

CONCLUSIONES

Podría decir que la Administración juega un papel muy importante en cualquier proceso de la vida.

Todo necesita Administración en poca o mucha medida.

Según la medida de las posibilidades de cada quien y llevando un adecuado proceso puede llegarse a obtener éxito.

BIBLIOGRAFIA

Texto : Curso de Administración Moderna
Autor : Koontz y O'donell

Texto : Curso de Téoria Administración
Autor : Norberto Agramontes Mier y Téran

Texto : Principios de Administración
Autor : George R. Terry

