



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA-INDUSTRIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ PARA
UNA INDUSTRIA TEXTIL**

MAURICIO ALEJANDRO OSORIO MORALES

ASERORADO POR EL ING. JOSÉ LUIS VALDEAVELLANO ARDÓN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2003.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ PARA
UNA INDUSTRIA TEXTIL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MAURICIO ALEJANDRO OSORIO MORALES

ASESORADO POR ING. JOSÉ LUIS VALDEAVELLANO ARDÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO MECÁNICO-INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2003.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Ing. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Julio Cesar Molina Zaldaña
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UNA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EFICÁZ PARA UNA INDUSTRIA TEXTIL.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial con fecha agosto 2002.

Mauricio Alejandro Osorio Morales

AGRADECIMIENTOS:

EN PRIMER LUGAR A DIOS: POR PERMITIRME ALCANZAR UNA DE MIS METAS

A MIS PADRES: OSCAR OSORIO Y SARA MORALES, POR SU APOYO INCONDICIONAL, SU RESPALDO Y SABIOS CONSEJOS

A MIS HERMANAS: DIANA Y BEATRIZ, POR SU CARIÑO Y COMPRENSIÓN, Y QUE LES SIRVA DE INSPIRACIÓN PARA QUE LOGREN LO QUE SE PROPONEN Y SE DEMUESTREN QUE PUEDEN

A MI FAMILIA Y AMIGOS, POR SU GRAN APOYO Y CONFIANZA EN MÍ

A HEYLEEN LEÓN: UNA PERSONA SUPER ESPECIAL EN MI VIDA, POR SU ENORME APOYO Y FÉ EN MI PERSONA

A LA FÁBRICA **LA ELEGANTE**: POR PERMITIRME REALIZAR MI TESIS EN TAN PRESTIGIOSA EMPRESA

A EL ING. VALDEAVELLANO: POR SUS VALIOSOS APORTES A LA REALIZACIÓN DE MI TESIS, DE IGUAL FORMA AL ING. CARLOS GUTIÉRREZ

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1 Aspectos generales de la administración.....	1
1.2 Factor humano en la administración.....	7
1.2.1 Administración del recurso humano.....	7
1.2.2 Proceso de integración del personal.....	8
1.2.2.1 Planeación.....	9
1.2.2.2 Reclutamiento.....	10
1.2.2.3 Selección y contratación.....	11
1.2.2.4 Inducción.....	12
1.2.2.5 Implicaciones para la organización.....	13
1.3 Teorías de motivación.....	13
1.3.1 Factores que influyen en la motivación.....	13
1.3.2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	14
1.3.3 Modelo ERC de Alderfer.....	16
1.3.4 Modelo de las Necesidades Adquiridas de McClelland.....	17
1.3.5 Modelo de dos Factores de Herzberg.....	18
1.3.6 Modelo de la Espectativa.....	19
1.3.7 Modelo de Espectativas de Vroom.....	20
1.3.8 Modelo de Espectativas de Porter-Lawler.....	21
1.3.9 Modelo de Equidad.....	23

1.3.10	Modelo de Reforzamiento.....	24
1.4	Tipos de Liderazgo.....	25
1.4.1	Modelos de Rasgos.....	26
1.4.2	Modelos de Comportamiento.....	27
1.4.3	Teoría X y Teoría Y.....	27
1.4.4	Modelos de la Ohio State University y la University of Michigan.....	28
1.4.5	Modelo de Grid Gerencial.....	28
1.4.6	Modelos de Contingencias.....	29
1.4.7	Modelo de Contingencias de Fiedler.....	30
1.4.8	Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	30
1.4.9	Modelo de Ruta-Meta de House.....	31
1.4.10	Modelo de Liderazgo Participativo.....	32
1.4.11	Liderazgo Transformacional.....	33
1.5	Comunicación Organizacional.....	34
1.5.1	El proceso de la comunicación.....	34
1.5.1.1	Emisor.....	35
1.5.1.2	Receptor.....	36
1.5.1.3	Mensaje.....	36
1.5.1.4	Canales.....	37
1.5.1.5	Retroalimentación.....	38
1.5.1.6	Percepción.....	38
1.5.2	Internet (correo electrónico).....	39
1.5.3	Barreras de la comunicación eficaz.....	40
1.5.3.1	Barreras organizacionales.....	40
1.5.3.2	Barreras individuales.....	41
1.5.3.3	Eliminación de barreras.....	41
1.6	Toma de Decisiones.....	43
1.6.1	Decisiones de Rutina.....	44

1.6.2	Decisiones Adaptativas.....	44
1.6.3	Decisiones Innovadoras.....	44
1.6.4	Modelos de la toma de decisiones.....	45
1.6.4.1	Modelo Racional.....	45
1.6.4.2	Modelo de Racionalidad Limitada.....	46
1.6.4.3	Modelo Político.....	46
2.	ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	
2.1	Marco histórico de la empresa.....	49
2.2	Estructura organizacional actual.....	51
2.3	Tipos de motivación utilizados.....	55
2.4	Tipos de liderazgo utilizados.....	55
2.5	Tipos de comunicación.....	57
2.5.1	Barreras.....	57
2.6	Tipos de toma de decisiones.....	58
3.	PROPUESTA DE UNA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ	
3.1	Como mejorar el factor humano.....	67
3.2	Teorías de motivación propuestas.....	71
3.3	Teorías de liderazgo.....	73
3.4	Tipos de comunicación propuestos.....	75
3.4.1	Formas propuestas de eliminar las barreras de la comunicación.....	77
3.5	Toma de decisiones propuesta.....	80
4.	MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA UNA DIRECCIÓN EFICAZ	
4.1	Manual de Inducción.....	83
4.2	Manual de Seguridad e Higiene.....	92
4.3	Manual de la Organización.....	133
4.4	Manual de Procesos.....	139

4.5	Manual de Funciones.....	151
5.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA DIRECCIÓN EFICAZ PROPUESTA	
5.1	Establecimiento de estándares.....	161
5.2	Comparación del desempeño organizacional contra los estándares.....	166
5.3	Corrección de la variación de los planes o estandares.....	170
	CONCLUSIONES.....	175
	RECOMENDACIONES.....	177
	BIBLIOGRAFÍA.....	179
	ANEXOS.....	181

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Características de la administración tradicional.....	4
2	Cuatro principios de las teorías de Mary Parker Follet.....	5
3	Pirámide de necesidades de Maslow.....	16
4	Modelo ERC de la motivación.....	17
5	Factores de motivación e higiene.....	19
6	Conceptos básicos del modelo de expectativa de Vroom.....	21
7	Organigrama actual Fábrica La Elegante	50
8	Organigrama propuesto Fábrica La Elegante	63
9	Siete pasos para la toma de decisiones.....	81
10	Organigrama Fábrica La Elegante (Manual de Inducción).....	85
11	Organigrama Fábrica La Elegante (Manual de la Organización).....	134
12	Simbología del Manual de Procesos.....	142
13	Diagrama de requisición de materia prima para producción.....	143
14	Diagrama de requisición de importación de materia prima.....	144
15	Diagrama de dotación de útiles de oficina.....	145
16	Diagrama de ventas por ruta.....	146
17	Diagrama de cobro de ventas al crédito.....	147
18	Diagrama de operación de cuenta corriente.....	148
19	Diagrama de emisión de cheques de pago de planilla.....	149
20	Diagrama de emisión de cheques para pago a proveedores.....	150
21	Descripción de funciones del consejo administrativo.....	151
22	Descripción del cargo de presidente.....	152
23	Descripción del cargo de vicepresidente.....	152

24	Descripción del cargo de gerente general.....	153
25	Descripción del cargo de gerente de producción.....	154
26	Descripción del cargo de gerente de ventas.....	155
27	Descripción del cargo de gerente administrativo.....	156
28	Descripción del cargo de supervisor de producción.....	156
29	Descripción del cargo de supervisor de tiendas.....	157
30	Descripción del cargo de vendedor.....	157
31	Descripción del cargo de encargado de personal.....	158
32	Descripción del cargo de contador.....	158
33	Descripción del cargo de encargado de cómputo.....	159
34	Proceso de dotación de personal.....	162

RESUMEN

Desde hace mucho tiempo se posee una interrogante: ¿cuál será la mejor manera de administrar?, para la cual surgen diferentes enfoques, tradicional o clásico, del comportamiento, de sistemas, de contingencias y de la calidad. Cada uno de ellos establece diferentes sistemas o enfoques por medio de los cuales se puede llevar a cabo la administración.

Dentro de la administración de una organización, cabe resaltar, que el factor más importante para esta, es el factor humano, por lo cual también es necesario, poseer, excelentes políticas, filosofías, programas, prácticas y métodos de toma de decisiones; que busquen el aseguramiento, retención y la dirección del personal de la organización, con la finalidad de que cumplan con las metas estratégicas de la organización, para lo cual una excelente herramienta, es un buen proceso de dotación de personal.

Y para que una organización posea una dirección administrativa eficaz, es necesario tener muy presente el mejoramiento continuo de cuatro factores muy importantes:

- a) La motivación
- b) La comunicación
- c) El liderazgo
- d) La toma de decisiones

Por eso, el manejar toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas (motivación); el actuar influenciando en las personas para que actúen a favor

del cumplimiento de una meta (liderazgo); el poseer una comunicación eficaz, para influir positivamente en los individuos de la organización; y la definición de los problemas, la recopilación de datos, la generación de alternativas y la selección de un curso de acción, para una buena toma de decisiones, hará que cualquier tipo de organización obtenga un rotundo éxito en cualquier campo en el que se desenvuelva.

OBJETIVOS

General

Determinar un modelo de dirección administrativa eficaz, que permita lograr una mejora en la eficiencia, reduciendo costos, y obteniendo un factor humano más comprometido con las metas de la organización.

Específicos

1. Identificar las teorías de motivación que actualmente están siendo utilizadas por la organización.
2. Definir el tipo de liderazgo utilizado actualmente en la estructura organizacional.
3. Determinar las barreras de la comunicación, imperantes dentro del flujo de la comunicación.
4. Comprobar la eficacia del tipo de comunicación que está siendo utilizada.
5. Diseñar un modelo de motivación, basado en la teoría motivacional que sea más conveniente a la organización.

6. Formular una metodología eficiente y eficaz de liderazgo orientada a la resolución de problemas administrativos.

7. Proponer guías de soluciones, para lograr cumplir con los estándares establecidos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, surgen gran cantidad de factores que influyen en el desarrollo de las empresas, y entre estos factores determinantes, se encuentran los problemas administrativos, a los cuales, regularmente, no se les presta la atención necesaria. Un buen análisis administrativo, logrará la detección de una gran parte, y en algunos casos de la totalidad de algunas deficiencias o descuidos administrativos, los cuales originan problemas, que a la larga, determinaran el desempeño de la empresa.

Dicho desempeño, se ve regido por la actuación de una dirección administrativa eficaz, la cual permita alcanzar las metas y fines organizacionales de una mejor manera. Dentro de la estructura organizacional de las empresas, se debe tener un récord de actuación administrativa, desde los inicios de la organización, o sea su formación, hasta lo que se dedica actualmente. Entre los principales elementos que logre administrar la organización de una mejor manera, se encuentran, el tipo de motivación de los empleados, ya que este es un factor sumamente importante en la actuación laboral de los trabajadores; así mismo, el tipo de liderazgo utilizado, del cual depende la dirección de la mejor actuación del desempeño de la organización; además, la comunicación, la que es el alma de toda organización, la los procesos de toma de decisiones.

Por lo tanto, en una organización muy bien preparada, se deben observar los diferentes aspectos imperantes en el desempeño de las labores administrativas, evitando así, problemas, que a la larga, podrían llegar a convertirse en la causa de disolución de la organización, en casos extremos.

Ademas, es de saber, que una dirección administrativa eficaz, llevará consigo, la implementación de políticas de mejoramiento de calidad, o de mejoras continuas, las cuales, son de muchísima utilidad, para el crecimiento, desarrollo, expansión, etc., de muchas empresas tanto a nivel nacional como internacional. Por lo tanto, cabe resaltar una y otra vez, la importancia necesaria, que se le debe prestar, a lograr la administración de una organización, de manera correcta, lo cual permita alcanzar todas las metas propuestas.

Para toda organización, es importante identificar los problemas y analizar las soluciones, o sea la utilización de un correcto modelo de toma de decisiones, para lograr así una mejora en el sistema administrativo, y también una correcta administración de la organización. Lo que significa, que estudios constantes de las diferentes áreas de la organización, permitiran una mejora continua en los procesos de la organización, permitiendo poco a poco alcanzar una optima actuación de la organización.

1. ANTECEDENTES GENERALES

En este capítulo se presenta un marco teórico en el cual se dará una breve explicación de diferentes aspectos de la administración, la importancia del factor humano, así como las diferentes teorías motivacionales, tipos de liderazgo, tipos de comunicación organizacional y tipos tomas de decisiones, además de el papel que juegan dentro del desenvolvimiento de las organizaciones.

1.1 Aspectos generales de la administración

Desde hace algún tiempo ha surgido una pregunta administrativa, ¿cuál es la mejor forma de administrar una organización?, al cual recientemente han surgido numerosas respuestas, de donde han surgido cinco enfoques de más generalizada aceptación a la administración, como lo es el tradicional o clásico, del comportamiento, de sistemas, de contingencias y de la calidad.

Desde el **punto de vista tradicional**, el cual es el más antiguo, y posiblemente él más aceptado, se divide en tres ramas: Administración Burocrática, Científica y Gerencial.

Administración Burocrática: Este sistema se basa en una jerarquía bien establecida, en reglas, una clara división del trabajo y en métodos y procedimientos detallados. El autor más estrechamente asociado a ésta, es el alemán Max Weber.

Las reglas, son los lineamientos formales para el comportamiento de los empleados mientras se encuentran en su trabajo. La vigencia de reglas culmina en el trato impersonal de los empleados. Además incluye, la división del trabajo, lo cual es segmentar las tareas en más simples y especializadas. Todo lo anterior, se mantiene unido, junto con la estructura jerárquica, por una estructura de autoridad.

Administración Científica: Esta rama se enfoca en las relaciones individuales trabajador-máquina que se dan en las industrias manufactureras. El precursor de esta fue Frederick W. Taylor, quien basó su estudio en métodos científicos de relaciones obrero-máquina, como lo es el estudio de tiempos y movimientos, el cual es un análisis que identifica y mide las acciones físicas o movimientos que un trabajador realiza para realizar determinada actividad, analizando los resultados, con el fin de eliminar movimientos innecesarios. Además, está la supervisión funcional, para relacionar el área de especialización de cada supervisor con el alcance de su autoridad.

Otras técnicas utilizadas en la administración científica son, la gráfica de Gantt, la identificación de los Therbligs, identificación de tiempos muertos y de ocio, etc.

Administración Gerencial: Este otro, es un sistema tradicional que se basa en los administradores y en las funciones administrativas. Su precursor fue el francés Henri Fayol. Este sistema propone el éxito de los administradores, primordialmente en el conocimiento de las funciones administrativas básicas, o sea: la planeación, organización, dirección e inspección, y aplicar a estos, determinados principios administrativos.

Los catorce principios de Fayol, en la aplicación de los cuales sustenta su sistema administrativo son:

1. División del trabajo; más especializados los individuos, más eficientes en el desempeño de su trabajo.
2. Autoridad; los administradores tienen derecho a dar ordenes.
3. Disciplina; se deben respetar los acuerdos y reglas que gobiernan.
4. Unidad de mando; recibir instrucciones de una sola persona.
5. Unidad de dirección; sólo un administrador es responsable del comportamiento de los subordinados.
6. Subordinación del interés individual al interés general; deben ser más importantes los intereses de la organización, que los individuales.
7. Remuneración; pago justo para el empleado y el empleador.
8. Centralización; los administradores asumen la responsabilidad final.
9. Cadena de mando; una sola e ininterrumpida línea de autoridad.
10. Orden; materiales y personas deben hallarse en el lugar indicado y momento justo.
11. Equidad; los administradores deben ser amigables y justos con los subordinados.
12. Estabilidad en la permanencia del personal; un alto índice de rotación de los empleados no es eficiente.
13. Iniciativa; debe darse la libertad a los empleados de formular y ejecutar sus propios planes.
14. Espíritu de grupo; la promoción de este, otorga a la organización un sentido de unidad.

Figura 1. Características de la administración tradicional

BUROCRATICA	CIENTIFICA	GERENCIAL
Características		
Reglas	Capacitación en rutinas y reglas	Definición de las funciones administrativas
Impersonabilidad	“El Mejor Método”	División del trabajo
División del trabajo	Motivación financiera	Jerarquía
Estructura jerárquica		Autoridad
Estructura de autoridad		Equidad
Compromiso profesional de por vida		
Racionalidad		
Centro de Atención		
Organización Entera	Empleados	Administradores
Beneficios		
Consistencia	Productividad	Estructura clara
Eficiencia	Eficiencia	Profesionalización de los papeles administrativos
Inconvenientes		
Rigidez	Menosprecio por las necesidades sociales	Centro de atención interno
Lentitud		Exageración del comportamiento racional de los

Don Hellriegel, John W. Slocum, **Administración**, Pág. 58.

Una más de las cinco principales orientaciones de la administración, como lo es el **Punto de Vista del Comportamiento Humano**, su principio es de contribuir a que los administradores manejen eficazmente los aspectos humanos de las organizaciones. De esta manera, estudia la manera en que las personas de la administración actúan con sus subordinados, y los cambios a realizar al momento de querer dirigir a equipos y organizaciones de alto

desempeño. Mary Parker Follet, creía que la administración era un proceso continuo o sea no estático, y que generalmente un método empleado para resolver determinados problemas generaba nuevos; los cuatro principios que desarrollo para fundamentar sus teorías son:

Figura 2. Cuatro principios de las teorías de Mary Parker Follet

1. La coordinación se logra cuando las personas responsables de tomar una decisión se hallan en contacto directo entre sí.
2. La coordinación durante las primeras etapas de planeación e implementación de proyectos es esencial.
3. La coordinación debe comprender todos los aspectos de una situación.
4. La coordinación debe ejercerse en forma permanente.

Don Hellriegel, John W. Slocum, **Administración**, Pág. 60.

Otro contribuidor más a la administración, fue Chester Barnard, quien concebía que las organizaciones como sistemas sociales, para ser eficaces, requerir de la cooperación de los empleados. En su teoría de aceptación de la autoridad, planteaba que los empleados accederán a seguir las órdenes de la dirección si comprenden cuales son las necesidades; además si consideran que las metas son congruentes, con las metas organizacionales, y si advierten beneficios propios reales en la ejecución de dichas ordenes.

Uno más de los contribuidores al punto de vista del comportamiento humano, fue el estudio realizado en la planta de Hawthorne, en Chicago, de donde los descubrimientos de Elton Mayo, desembocaron en el Efecto de Hawthorne, el cual es la probabilidad de que los trabajadores aumenten su

productividad como resultado de recibir atención especial, independientemente de que sus condiciones de trabajo sean o no modificadas.

Desde el **Punto de Vista de Sistemas**, se solucionan problemas mediante el diagnóstico dentro de un marco que incluya insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación. Dentro de sus definiciones:

- Sistema: Es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes.
- Insumo: Recursos físicos, humanos, materiales, financieros y de información que intervienen en el proceso de transformación.
- Proceso de transformación: Tecnología utilizada para convertir insumos en productos.
- Productos: Resultados de un proceso de transformación.
- Retroalimentación: Información sobre el estado y desempeño de un sistema.

Dentro de este punto de vista, existen dos tipos de sistemas, Los sistemas abiertos y los cerrados; el primero se refiere a aquel que interactúa con el entorno externo, y el segundo, el que limita sus interacciones con su entorno, o sea que no interactúa. Estos sistemas pueden variar desde un nivel general hasta uno muy específico. Además, podemos mencionar los subsistemas, los cuales son una o más partes interrelacionadas integradas en el componente de un sistema. Juntamente con lo anterior, se desarrollaron cuatro técnicas cuantitativas para el apoyo de la toma de decisiones, las cuales poseen cuatro características:

1. La atención fundamental se dirige a la toma de decisiones
2. Las alternativas se basan en criterios económicos
3. Se utilizan modelos matemáticos
4. Las computadoras son esenciales

Y por último, pero no el menos importante, tenemos el **Punto de Vista de Contingencias**, el cual sostiene que diferentes situaciones requieren de prácticas distintas, y propone el uso independiente o combinado de las escuelas tradicional, del comportamiento humano y de sistemas en el enfrentamiento de diversos problemas.

1.2 Factor humano en la administración

Como es todas las organizaciones, el factor más importante en esta, es el factor humano, por lo tanto es indispensable conocer de qué forma se puede obtener el personal adecuado en los puestos idóneos.

1.2.1 Administración del recurso humano

La administración del recurso humano se refiere a las diferentes políticas, filosofías, programas, prácticas y decisiones que afectan a las personas que trabajan en una organización. El propósito de las actividades de esta, buscan el aseguramiento, retención y la dirección del personal de la organización, con la finalidad de que cumplan con las metas estratégicas de la organización. Dentro del entorno de la administración del recurso humano, existe la influencia de varias características, entre las principales encontramos: 1) las tendencias de la fuerza global y nacional de trabajo y 2) las influencias reguladoras.

La primera, se refiere a los cambios que están sufriendo las fuerzas de trabajo, tanto nacional como globalmente; como es el caso que en algunos países, aun no se integra a la mujer como fuerza de trabajo, lo que significaría un aumento en la fuerza de trabajo disponible en los países, principalmente en los que están en vías de desarrollo, sumado a esto, se encuentran los diferentes tratados internacionales entre los países, los que generan una gran competencia de

productos nacionales e internacionales, y sumado a esto, la competencia laboral, el famoso fenómeno llamado **globalización**. Este fenómeno, conlleva a la constante actualización de habilidades, conocimientos, tecnología, etc. Para estar a la altura de poder competir mundialmente.

Además de lo anterior, se encuentran las influencias reguladoras, como lo son los requerimientos legales para poder dotar de personal a determinada industria. Dentro de las principales influencias reguladoras sobre la administración de recursos humanos se encuentra: la igualdad de oportunidades de empleo y discriminación laboral, regulaciones sobre compensaciones y prestaciones, salud y seguridad de los empleados, relaciones laborales, etc., todo regulado según la ley, que en nuestro caso, es el código de trabajo, todo esto, da como resultado una serie de políticas, programas y procedimientos de recursos humanos en las organizaciones.

1.2.2 Proceso de integración del personal

El proceso de integración de personal, es mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de recursos humanos, previendo las necesidades futuras, reclutamiento y selección de candidatos y la inducción a los nuevos empleados. Algunas organizaciones, persiguen cierto tipo de personas para su contratación, dependiendo de la cultura de estas. Este proceso, no solamente se refiere a la simple contratación de los empleados, sino que busca su fácil adaptación y su máximo desenvolvimiento dentro de la organización. Este proceso posee varios componentes: planeación, reclutamiento, selección y contratación, inducción, desplazamiento, y separación.

1.2.2.1 Planeación

La planeación de recursos humanos es la primera etapa del proceso de integración del personal, y su fin es el pronóstico de las necesidades de recursos humanos de una organización, y establecer una serie de pasos a seguir para satisfacerlas. Con esta se busca establecer y ejecutar metas, así como tomar las acciones necesarias para garantizar la disponibilidad del número y tipo adecuados de personas en el momento y lugar indicados para satisfacer las necesidades organizacionales. Para poder cumplir con estos fines se puede hacer uso de diferentes técnicas e instrumentos, como:

a. **Inventario de habilidades**, este es un expediente en el cual se detallan diferentes características del empleado como su nivel de estudios, capacitación, experiencia, antigüedad, puesto y sueldo vigentes y su trayectoria de desempeño.

b. El **análisis de puestos**, con esta técnica, se realiza un desglose de las tareas y responsabilidades de un puesto específico, de las características personales, habilidades y experiencia necesarias para el exitoso desempeño de la persona que lo ocupe. Este se compone de dos partes: 1) una descripción del puesto, donde se detallan las tareas y responsabilidades del puesto, 2) las especificaciones de funciones, donde se realiza un listado de características personales habilidades y experiencia necesaria de un trabajador, para desempeñar las tareas de un puesto y asumir las responsabilidades que este implica.

c. La **gráfica de reemplazos**, es un diagrama con el cual, junto a todos los puestos de la organización, se nombran a las personas que los ocupan y de los probables candidatos a reemplazarlos. Sumado a estos, se encuentra el

pronóstico de expertos, los cuales se utilizan para determinar la demanda de recursos humanos dentro de la organización.

1.2.2.2 Reclutamiento

Este es el proceso de búsqueda, ya sea dentro o fuera de la organización, de personas que pueden ocupar puestos vacantes. También se puede utilizar para identificar las necesidades de los empleados. Existen tres factores externos que influyen en el proceso de reclutamiento: a) Las **reglamentaciones gubernamentales**, las cuales son las leyes y reglamentos de un país, los cuales rigen los procedimientos a seguir dentro de los mercados laborales. b) Los **sindicatos**, los cuales son organizaciones, cuyo fin es buscar el bienestar de los trabajadores y el patrono, y en una empresa sindicalizada, es cuando la organización en sus acuerdos estipulan que deben pertenecer al sindicato, pero en la realidad nacional, se han perdido los principios por los que fueron fundamentados los sindicatos primordialmente. c) Y el **mercado laboral**, son las áreas geográficas y de habilidades en las que un empleador suele reclutar personas para los puestos vacantes.

Debido a los costos que se generan al momento del reclutamiento las organizaciones buscan factor humano que muestre grandes expectativas de permanencia dentro de las organizaciones, esto sumado con las diferentes habilidades y cualidades que se deben poseer para ocupar los puestos. Entre las principales fuentes de reclutamiento de candidatos a puestos, encontramos:

- Instituciones Educativas
- Agencias Públicas de Empleo
- Agencias Privadas de Empleo
- Referencias de Empleados
- Anuncios

1.2.2.3 Selección y contratación

Dentro de la secuencia de pasos a seguir dentro del proceso de integración de personal, se encuentra el de selección y contratación, dentro del cual se deben tomar decisiones, y para el apoyo a la toma de dichas decisiones se debe poseer diferente información, para que esta sea correcta, y dentro de las principales fuentes de información para la toma de decisiones se encuentran:

- **Curriculum vitae:** este ofrece información personal, objetivos personales, nivel de estudios, experiencia de trabajo, otras habilidades y referencias.
- **Comprobación de referencias:** Esto proporciona la veracidad de los datos colocados en el curriculum.
- **Solicitudes de trabajo:** En muchas ocasiones, estas cumplen con el mismo propósito del curriculum vitae, o sea proporcionar información del solicitante.
- **Adelantos realistas de tareas:** Esta es una técnica que se utiliza en la selección, en la cual se les muestra claramente a los candidatos a un puesto, las tareas o requerimientos de este.
- **Entrevistas:** Este es el primer contacto personal entre la organización y el aspirante, esta nos puede dar a conocer la personalidad, aspiraciones, relaciones interpersonales, y otros datos del aspirante, que solamente se pueden conocer, mediante un contacto interpersonal.
- **Pruebas:** Regularmente en algunas organizaciones no basta la realización de entrevistas, para lo cual elaboran diferentes tipos de pruebas a las cuales los aspirantes deben someterse. Estas pruebas pueden ser: de capacidad cognoscitiva, de desempeño, de honestidad, etc.; además estas pruebas deben poseer diferentes características como confiabilidad y validez.

- **Centros de evaluación:** Estos son lugares donde se poseen bases de datos de las diferentes personas que han sido evaluadas; aquí se puede obtener toda la información necesaria, sin necesidad de tener que realizar todo el proceso para obtenerla uno mismo.

1.2.2.4 Inducción

La inducción es un programa formal e informal para que los empleados de nuevo ingreso a la organización, se familiaricen con sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo, y las políticas de esta. Una buena inducción, puede brindar diferentes beneficios tanto a la organización, como a los empleados, como:

- Promueve expectativas de trabajo realistas
- Promueve una conducta de trabajo funcional
- Reduce tiempo y esfuerzo
- Reduce la rotación de los empleados

Además de los diferentes procesos anteriores, se encuentran dos últimos: desplazamiento, esto se refiere, a los ascensos, descensos de nivel, transferencias y capacitación, este proceso se prolonga a lo largo de toda la trayectoria profesional del empleado. Además esta la separación, esta es la etapa final, puede surgir debido a que el empleado haya encontrado un nuevo trabajo, llegue a la edad de retiro, algún accidente de invalidez, o sea despedido.

1.2.2.5 Implicaciones para la organización

Las tendencias de la fuerza de trabajo, han originado cambios profundos en la composición de esta, por lo que estos cambios también afectan las organizaciones y sus actividades de capacitación y desarrollo. Debido a estas situaciones, día con día se hace necesaria la utilización de mano de obra altamente calificada, habilidades especiales, la utilización de diferentes técnicas y estrategias de trabajo en equipo, control de la calidad, buenas relaciones interpersonales, habilidades analíticas y de resolución de problemas, todo esto y más, para lograr una organización eficaz, que cuente con las herramientas necesarias para competir en un mundo globalizado, con altos estándares de calidad, para lo cual será necesario contar con la mas alta calidad en mano de obra.

1.3 Teorías de motivación

Aquí se definen las diferentes teorías que pueden ser utilizadas para influenciar a las personas para que mantengan un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.

1.3.1 Factores que influyen en la motivación

Se define la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Existen muchos factores que influyen en la motivación, entre estos podemos mencionar:

- **Diferencias individuales:** estas son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo.
- **Características del puesto:** Estas son los aspectos de un puesto de trabajo como su nombre lo dice, los cuales incluyen: Variedad de habilidades, identidad de tareas, significación de las tareas, autonomía y el tipo o grado de retroalimentación.
- **Políticas organizacionales:** son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización.

Estos tres factores influyen en la motivación de un empleado, mediante la interacción, principalmente involucra las cualidades personales del empleado, las tareas que desempeña, las tareas que desempeña, y los sistemas organizacionales que afectan al empleado.

Para su comprensión, se divide la motivación, en **enfoque de contenido**, el cual es el que responde a la pregunta: ¿qué motiva el comportamiento?; y las respuestas se basan en el supuesto de que a los individuos los impulsa el deseo de satisfacer sus propias necesidades. Y el **enfoque de procesos**, los cuales son los modelos de motivación que enfatizan la manera y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales.

1.3.2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Según el enfoque de contenido, la motivación surge del deseo de satisfacer las necesidades de los individuos, por lo que una necesidad la podemos definir

como una sensación personal de carencia en alguno de los aspectos de la vida de una persona, lo cual genera una desagradable tensión. Por lo que en el enfoque de contenido, el modelo más conocido es el modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow, del psicólogo Abraham Maslow, en el cual sostiene que los individuos poseen una compleja serie de necesidades divididas en cinco niveles: Fisiológicas, de seguridad, de asociación, de estimación y de autorrealización, las que intentan satisfacer secuencialmente, de la base hacia arriba.

Las necesidades fisiológicas, son los deseos básicos de alimentación, el vestido y el techo, es el primer nivel de la jerarquía de Maslow (base de la pirámide). Las necesidades de seguridad, son los deseos de protección, estabilidad, y la ausencia de aflicciones, amenazas y enfermedades (segundo nivel de la jerarquía). Las necesidades de pertenencia, son los deseos de amistad, amor y de formar parte de un grupo (tercer nivel). Las necesidades de estima, son los deseos de respeto por uno mismo, la sensación de logro individual y el reconocimiento de los demás (cuarto nivel). Y el último nivel de la pirámide es el de las necesidades de autorrealización, que son los deseos de crecimiento personal, de realización y cumplimiento del pleno potencial individual.

Existen cuatro supuestos básicos sobre los cuales se basa la jerarquía de las necesidades de Maslow:

1. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación.
2. En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja.
3. En general, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las necesidades del nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.

4. Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que aquellos otros con los que se satisfacen las necesidades de nivel inferior.

Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow



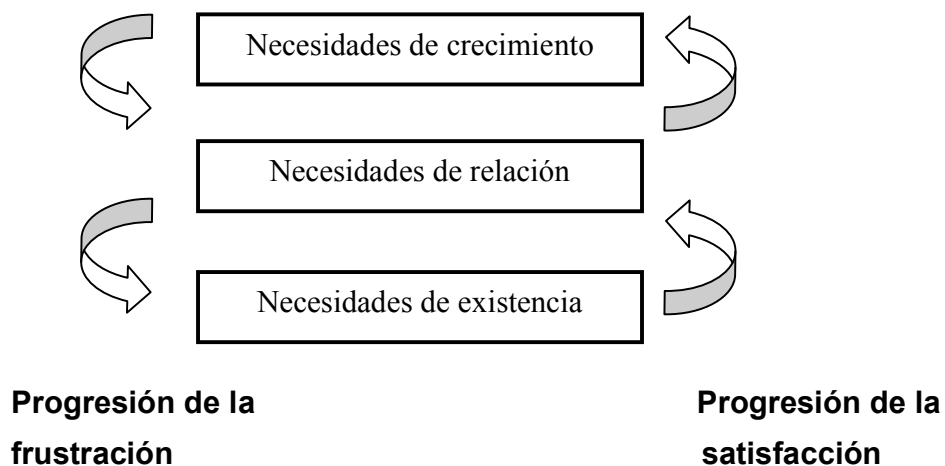
Don Hellriegel, John W. Slocum, **Administración**, Pág. 465.

1.3.3 Modelo ERC de Alderfer

Este modelo también es de enfoque de contenido, y al igual que Maslow, Clay Alderfer considera la motivación desde la perspectiva de una jerarquía de necesidades, pero en lugar de cinco son tres las categorías: 1) las necesidades de existencia, que son los deseos de bienestar material y físico; 2) las necesidades de relación, son los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos; y 3) las necesidades de crecimiento, que son los deseos de ser creativo, de hacer contribuciones útiles y productivas y disponer de oportunidades de desarrollo personal.

Una de las principales características de este modelo, es la **hipótesis de la satisfacción**, o sea la idea de que para que una necesidad aparezca como factor de motivación de la conducta, antes es necesario que la necesidad inmediatamente inferior, sea razonablemente satisfecha. Pero también contiene una **hipótesis de regresión de la frustración**, que sostiene que cuando las personas ven frustrada la satisfacción de necesidades de nivel superior, vuelven a imponerse sobre ellos las necesidades del nivel inmediatamente inferior, como factor motivador del comportamiento.

Figura 4. Modelo ERC de la motivación



Don Hellriegel, John W. Slocum, **Administración**, Pág. 469.

1.3.4 Modelo de las Necesidades Adquiridas de McLelland

Este modelo es uno más de enfoque de contenido, y David McLelland sostiene que las personas adquieren tres importantes necesidades o motivos mediante la interacción con el entorno: 1) La motivación de logros, son los deseos de éxito

según normas de excelencia o durante situaciones competitivas; 2) la motivación de afiliación, es el deseo de una persona de desarrollar y mantener con los demás, estrechas relaciones interpersonales satisfactorias; y 3) la motivación de poder, que es el deseo de un individuo de influir y controlar a los demás y el entorno social.

1.3.5 Modelo de dos Factores de Herzberg

Este también es de enfoque de contenido, en el que Herzberg señala la importancia de las características de puestos y de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta de que motiva el comportamiento, por lo que él sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral (factores de motivación) e insatisfacción laboral (factores de higiene). 1) Los factores de motivación, son la característica de un puesto como: retos, habilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento; que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. 2) Los factores de higiene, son las características del entorno laboral ajenas al puesto como: condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo; que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

Figura 5. Ejemplos de factores de motivación e higiene

<i>Factores de motivación</i> (Fuentes de satisfacción laboral)	<i>Factores de Higiene</i> (Fuentes insatisfacción laboral)
Interés en el trabajo Responsabilidad Reconocimiento Realización Avance y crecimiento	Condiciones de trabajo Políticas de la compañía Supervisión Compañeros de trabajo Salario, prestigio y seguridad

Don Hellriegel, John W. Slocum, **Administración**, Pág. 472.

Existe una prolongación del modelo de dos factores, y son **los modelos de enriquecimiento del puesto**, que se ocupan de la modificación de las características de puestos específicos para motivar a los empleados y promover la satisfacción laboral a fin de satisfacer las necesidades de alto nivel de los empleados. El modelo de enriquecimiento de funciones de Hackman-Oldham, se basa en: las cinco características del puesto (variedad de habilidades, identidad de tareas, significación de tareas, autonomía, retroalimentación), los tres estados psicológicos cruciales (1. significación experimentada del puesto, 2. responsabilidad experimentada sobre los resultados del trabajo y 3. conocimiento de los resultados reales del trabajo), y resultados laborales y personales (alta motivación laboral interna, desempeño laboral de alta calidad, alta satisfacción con el trabajo y bajo ausentismo y rotación).

1.3.6 Modelo de la Expectativa

Estos son modelos de enfoque de procesos, que pretenden diferenciar el comportamiento humano mediante la identificación de cada uno de los pasos

del proceso de la motivación, desde la decisión inicial de hacer un esfuerzo hasta la retribución definitiva. O sea que estos buscan, la explicación conveniente de cómo se sienten motivados los individuos o por que estos se comportan de maneras tan diferentes al buscar la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus metas.

1.3.7 Modelo de Expectativa de Vroom

Este modelo sostiene que las personas eligen entre conductas alternativas porque prevén que ciertas conductas en particular, darán uno o más de los resultados de los que desean, como reconocimientos o nuevos desafíos, mientras que otras darán resultados indeseables. Este modelo se apoya en tres supuestos básicos:

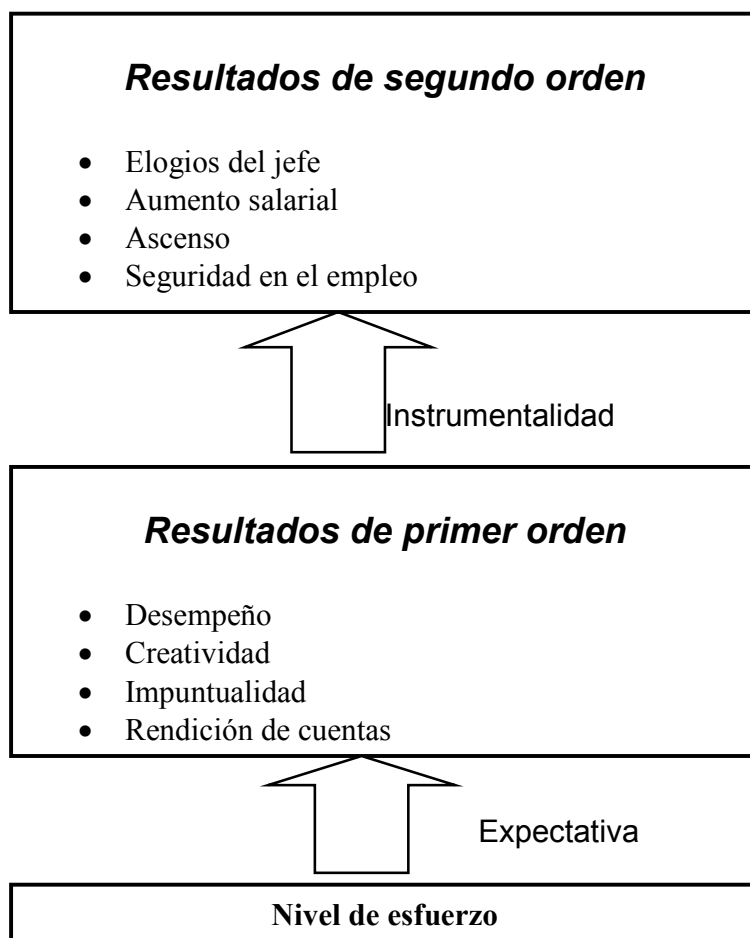
1. Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
2. Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
3. La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables.

Los conceptos básicos del modelo de la expectativa de Vroom son:

La expectativa, es la creencia de que el esfuerzo dará resultados de primer orden, lo que por lo general se formula como una probabilidad, de donde surge el **resultado primario**, que no es más, que toda conducta laboral que resulta directamente del esfuerzo realizado por un empleado en su trabajo. **La**

instrumentalidad, es la relación percibida entre los diferentes resultados primarios y los correspondientes secundarios. **Los resultados secundarios**, son la respuesta buena o mala, producida por un resultado o un comportamiento primario. Esto se resume así:

Figura 6. Conceptos básicos del modelo de expectativa de Vroom



Don Hellriegel, John W. Slocum, **Administración**, Pág. 478.

1.3.8 Modelo de Expectativa de Porter-Lawler

El modelo de expectativa básico fue empleado por Lyman Porter y Edward Lawler, de donde surgió este modelo, el cual estipula que la satisfacción es el resultado más que una de las causas del desempeño. Este modelo se basa en las características personales, del puesto y organizaciones para explicar la motivación, así:

1. El valor de la retribución, es la importancia que concede una persona a los beneficios que puede obtener de su trabajo.
2. La percepción de la probabilidad esfuerzo-retribución, es la percepción de una persona acerca del vinculo entre el esfuerzo que ha sido realizado y obtener ciertas retribuciones por ello.
3. El esfuerzo del empleado, es la cantidad de energía física y mental invertida en el desempeño o realización de una tarea.
4. La habilidad, es el dominio por parte de un individuo de las capacidades requeridas para la realización de un trabajo.
5. Los rasgos, son las características de la personalidad que pueden afectar el desempeño laboral de un individuo.
6. Las percepciones de roles o papeles, es la gerencia personal de un empleado de que es necesario efectuar ciertas tareas para realizar exitosamente un trabajo, o sea cumplir con ciertas funciones para llevarlo a cabo.
7. El desempeño, es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo.
8. Las recompensas, son los resultados laborales que desea un empleado.

9. Las recompensas extrínsecas, son respuestas proporcionadas por la organización, como agradables condiciones de trabajo, sueldo justo, prestigio, seguridad en el empleo y prestaciones.

10. Las recompensas intrínsecas, son las retribuciones de satisfacción personal, como el logro de metas, el autorreconocimiento o el crecimiento individual (personal).

11. La percepción de igualdad de recompensas, las cuales son el monto de compensaciones y gratificaciones que los empleados creen que deben recibir en relación con lo que obtienen otros empleados.

12. La satisfacción, esta es una actitud determinada por la diferencia entre las recompensas que reciben los empleados y las que creen que deberían haber recibido; cuanto menor sea esta diferencia, mayor será la satisfacción.

Este modelo propone varios pasos a seguir para motivar a los empleados, como lo es determinar las retribuciones que valora cada empleado, identificar claramente el nivel de desempeño deseado, Comprobar que los niveles de desempeño sean alcanzables, establecer una relación explícita entre retribuciones y desempeño, y confirmar que las retribuciones son adecuadas.

1.3.9 Modelo de Equidad

Este también es un modelo de enfoque de procesos, el cual se ocupa de las suposiciones de los individuos acerca de que tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben sus compañeros. En este modelo, para poder realizar dichas comparaciones, son necesarios dos factores: 1) los resultados, que son las recompensas obtenidas del trabajo, como ascensos, asignaciones interesantes, sueldo y compañeros amigables; y 2) los insumos, que son los valores que determinado empleado aporta en su trabajo, tales

como: tiempo, esfuerzo, estudios y compromiso con la organización para obtener los resultados deseados.

1.3.10 Modelo de Reforzamiento

El último de estos modelos, de enfoque de procesos, se sostiene en que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias, o sea premios o castigos; que sería otro enfoque más conocido como **modificación de la conducta**, que se basa en la aplicación de premios o castigos al comportamiento de las personas.

Entre estos, 1) el reforzamiento positivo que genera consecuencias agradables mediante la aplicación de recompensas o premios, con los cuales se busca incrementar las probabilidades de que determinada conducta se repita en el futuro. 2) El reforzamiento negativo ocurre cuando una persona adopta una conducta para evitar consecuencias desagradables inminentes o para escapar de consecuencias desagradables prevalecientes.

Existen diferentes programas de reforzamiento y castigo, entre estos:

- Programa de reforzamiento de intervalo fijo
- Programa de reforzamiento de intervalo variable
- Programa de reforzamiento de proporción fija
- Programa de reforzamiento continuo
- Programa de reforzamiento de proporción variable
- Programa de castigo de intervalo fijo

- Programa de castigo de intervalo variable
- Programa de castigo de proporción fija
- Programa de castigo de proporción variable
- Programa de castigo continuo

1.4 Tipos de Liderazgo

Esencialmente se puede definir liderazgo, como el acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta. Entre los elementos básicos del liderazgo, se encuentran las aptitudes de los líderes; entre estas aptitudes básicas se encuentran:

- Empowerment, se conoce así a la acción de un líder que consiste en compartir influencia y control con sus seguidores.
- Intuición, es la habilidad para examinar una situación, prever cambios, corregir riesgos y generar confianza.
- Autoconocimiento, es la capacidad de una persona de reconocer sus propias cualidades y limitaciones.
- Visión, es la capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios para alcanzarlos.
- Congruencia de valores, es la capacidad para comprender los principios orientadores de la organización y los valores de los empleados, para conciliarlos.

El poder es una habilidad para influir en el comportamiento de las demás personas, y por lo tanto, no es suficiente poseer las aptitudes básicas de liderazgo, sino que un líder debe poseer poder. Entre las principales clases de poder están: a) el legítimo, el cual es la influencia basada en el puesto formal

del líder en la jerarquía de la organización; b) el de retribución, es la influencia derivada de la capacidad de un líder para premiar a sus seguidores; c) el coercitivo, es la capacidad de un líder para obtener cumplimiento infundiendo temor al castigo; d) el de referencia, es la influencia basada en la identificación personal de los seguidores con el líder; y e) el poder de experiencia, que es la influencia de un líder basada en sus conocimientos especializados.

Según investigaciones, se han agrupado cuatro categorías de modelos de liderazgo, así:

1. De rasgos
2. De comportamiento
3. De contingencias
4. Transformacionales

1.4.1 Modelo de Rasgos

Estos modelos se basan en el supuesto de que existen ciertas características físicas, sociales y personales, que son inherentes a los líderes, entre ellos se pueden mencionar:

- Los rasgos físicos, como por ejemplo: de juventud a madurez, energía, apariencia llamativa, elevada estatura, esbeltez.
- Antecedentes sociales, estudios en las escuelas “indicadas”, elevada condición social o ascenso social.
- Personalidad, adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional, predominio, seguridad en si mismo.
- Características sociales, encanto, delicadeza, popularidad, cooperación, diplomacia, sociabilidad.

- Características relativas a tareas, impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidades, gran iniciativa, y orientación a resultados.

1.4.2 Modelos del Comportamiento

Estos estereotipos de liderazgo, se basan en las diferencias de las acciones de los líderes eficaces e ineficaces, y se diferencian unos de otros, por: la forma de cómo desempeñan su papel con los demás, delegando tareas, tipo de comunicación, etc. Entre estos podemos mencionar: la teoría X y teoría Y, los modelos de la *Ohio State University* y la *University of Michigan*.

1.4.3 Teoría X y teoría Y

Esta teoría, se basa en el comportamiento de las personas, como se menciono anteriormente, para lo cual se crearon estas dos teorías en las que un líder puede dirigir a las personas, la **teoría X**, es el estilo de liderazgo en el que los líderes dirigen a las personas que son anuentes al trabajo, por lo que estos indican a las personas sus tareas, lo que se espera de ellos, los instruyen, insisten en que se cumplan ciertos estándares y de que conozcan quien es el jefe. Y por el contrario, la **teoría Y**, es en el que se delegan responsabilidades, existe más confianza en los subordinados, por lo que los líderes piden opiniones, consultan con ellos y los alientan a participar en la planeación y toma de decisiones.

En resumen, la teoría X, el supuesto es que a los empleados por lo general les disgusta el trabajo y lo evitan en lo posible, los empleados desean que se les dirija, y la organización debe amenazarlos con castigos para que

trabajen. Y el otro extremo, la teoría Y, supone que a las personas les gusta trabajar, los trabajadores más comprometidos con los objetivos de la compañía, ejercerán autocontrol y autodirección, y aprenden a aceptar e incluso buscar responsabilidades en su trabajo.

1.4.4 Modelos de la *Ohio State University* y de la *University of Michigan*

Los investigadores de la Universidad de Ohio, tomaron otra perspectiva para identificar los tipos de liderazgo, entre estos: el de consideración y el de estructura de inicio. 1) El **liderazgo considerado**, demuestra interés en el bienestar, dignidad, condiciones y la comodidad de los empleados. 2) El **liderazgo de estructura de inicio**, se caracteriza por una dinámica planeación, organización, control y coordinación de las tareas y actividades de los subordinados.

Por su parte, los investigadores de la Universidad de Michigan, identificaron otros dos tipos o estilos de liderazgo: el **estilo centrado en la producción** y el **estilo centrado en los empleados**. El primero como su nombre lo dice, fijan normas, organiza y vigila estrechamente las labores de los empleados, el cumplimiento de programas de producción y estimulan el logro de resultados, remarcando su importancia. Por otro lado, el estilo centrado en los empleados, los alientan a participar en la toma de decisiones y se cercioran de que se sientan satisfechos realizando su trabajo.

1.4.5 Modelo de Grid Gerencial

Este modelo fue creado por Robert Blake y Jane Mouton, este identifica cinco estilos de liderazgo, dependiendo de las diferentes proporciones de interés en la producción y en los empleados, los cuales son: estilo depauperado, estilo club campestre, estilo de producción peligro, estilo a medio camino y estilo de equipo.

1. El **estilo depauperado**, se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción.
2. El **estilo de club campestre**, consiste en un gran interés en las personas, pero muy poco en la producción,
3. El **estilo de producción o peligro**, un gran interés en la producción, pero escaso en las personas.
4. El **estilo a medio camino**, es uno de los más recomendados, ya que busca un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores, y las metas de producción de la organización.
5. El **estilo de equipo**, que concentra grandes intereses en la producción y en las personas, logrando fomentar el compromiso de los trabajadores con la organización.

1.4.6 Modelos de Contingencias

Estos Estilos de liderazgo, establecen que de acuerdo a la situación, será determinado el estilo de liderazgo a utilizar. Los cuatro modelos más importantes de contingencias son: 1) el modelo de contingencias de Fiedler, 2) el modelo situacional de Hersey y Blanchard, 3) el modelo ruta-meta de

House y 4) el de liderazgo participativo. Y según estos modelos, existen diferentes factores situacionales que influyen en la eficacia de un líder:

- Necesidades de los empleados
- Toma de decisiones
- Relaciones líder-seguidores
- Tipos y usos del poder
- Estructura de tareas
- Rasgos
- Madurez de los seguidores

1.4.7 Modelo de Contingencias de Fiedler

Junto con otras personas, Fred Fiedler desarrollo el primer modelo de contingencias, el cual se basa en que el liderazgo exitoso, dependerá de la coincidencia entre el estilo líder y las demandas de una situación, o sea que dependerá su eficacia, de la situación en que se utilice. Entre los estilos de liderazgo que desarrollo, se encuentran: a) **líder orientado a relaciones**, es el líder que reconoce la importancia de desarrollar lazos emocionales sólidos y positivos con sus seguidores; y b) el **líder orientado a tareas**, el cual es el líder que estructura el trabajo de los empleados y vigila cuidadosamente su comportamiento.

Según Fiedler, existen además tres variables situacionales, en la situación del trabajo, que determinan el estilo de liderazgo más eficaz; entre ellas: 1) relaciones líder-miembros, que es el grado de aceptación del líder por sus seguidores, y menciona que es la determinante más importante en la eficacia del líder. 2) La estructura de tareas, el grado en que un trabajo es

rutinario. 3) Y el poder de posición del líder, el cual es el grado en el que un líder posee poder legítimo, coercitivo y de retribución. Por lo que de estas tres, se determinará el mejor estilo de liderazgo a utilizar.

1.4.8 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo de liderazgo, nos indica que existen niveles de conducta directiva y de apoyo en un líder, que deben basarse en el nivel de disposición de los empleados. a) El comportamiento directivo, es la actitud de mando que apoya la comunicación unidireccional, la ordenanza de obligaciones y el señalamiento a los miembros de lo que deben hacer, y también como y cuando deben hacerlo. b) El comportamiento de apoyo, es el que se da cuando el líder hace uso de la comunicación bidireccional, para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. c) La disposición, es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación a las tareas, y también actitud de aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

Entre los estilos de liderazgo de este modelo están:

1. **Estilo de instrucción:** es el que se basa en ofrecer indicaciones claras y dirección específica.
2. **Estilo vendedor:** es el que alienta la comunicación bidireccional y promueve la seguridad y motivación de los empleados, mediante un comportamiento de apoyo.
3. **Estilo de participación:** esta forma de administración, esta basada en compartir la toma de decisiones, cuando ya no se requiere comportamiento directivo.

4. **Estilo de delegación:** este reconoce que los demás están preparados para cumplir una tarea y además son competentes, o sea que poseen tanto la aptitud como la motivación suficientes para asumir la responsabilidad sobre ella.

1.4.9 **Modelo Ruta-Meta de House**

Este modelo de contingencias fue creado por Robert House, y sostiene que los líderes eficaces especifican claramente las tareas, reducen o eliminan los obstáculos que estorban la realización de esta, elevando la satisfacción en relación con las tareas, identificando para esto, rutas o metas por las que los empleados pueden obtener satisfacción laboral y elevar el desempeño. Aquí, la función del líder es motivar a sus subordinados y ayudarlos a alcanzar sus más valiosos objetivos laborales.

Igual que los demás modelos de contingencias, este modelo no ofrece una fórmula de conocer la forma ideal de liderazgo, pero resalta el hecho de que para ser eficaz, un líder debe seleccionar el estilo más adecuado a una situación particular y a las necesidades de sus seguidores, por lo que identifica cuatro estilos de liderazgo:

1. **Liderazgo orientado a logros:** Este consiste en establecer metas ambiciosas, exigir que los seguidores se desempeñen al máximo nivel y la muestra de seguridad de que cumplirán esta expectativa, a su máximo nivel.
2. **Liderazgo directivo:** este consiste en hacer saber a los seguidores que se espera de ellos e indicarles como desempeñar sus tareas.

3. **Liderazgo participativo:** Este consiste en consultar a los seguidores y pedirles sugerencias al momento que se fuere a tomar una decisión.

4. **Liderazgo de apoyo:** Esta forma administrativa se basa en la actitud amigable y accesible con los seguidores, y en mostrar interés por su bienestar psicológico.

1.4.10 Modelo de Liderazgo Participativo

Dentro del enfoque de contingencias, la contribución más reciente es el liderazgo participativo propuesto por Víctor Vroom y Philip Yetton, y modificado por Arthur Jago en 1988. El modelo de liderazgo participativo, se basa en una serie de reglas para determinar el grado y la forma de toma participativa de decisiones que se deben alentar en diferentes situaciones.

Este modelo sostiene, que la eficacia de una decisión, se mide tanto por su calidad como por su aceptación. Existen cinco estilos de la toma de decisiones: dos estilos autocráticos, dos estilos consultivos y un estilo grupal. Los líderes eficaces analizan la situación respondiendo a las ocho preguntas de contingencia, y optan después entre los cinco estilos. Estas son variables situacionales clave, de diagnóstico sobre tiempo, calidad y aceptación, que comprenden:

- Requerimiento de calidad
- Requerimiento de compromiso
- Información del líder
- Estructura del problema

- Probabilidad de compromiso
- Congruencia de metas
- Conflicto entre subordinados
- Información de los subordinados

1.4.11 Liderazgo Transformacional

El significado clave de liderazgo transformacional, es la dirección por medio de la motivación. Los líderes de este tipo, ofrecen extraordinaria motivación al apelar a los ideales y valores morales de sus seguidores e inspirarlos a adoptar nuevas maneras de pensar en problemas. Este es un nuevo análisis sobre las teorías de rasgos, donde muchas personas están convencidas de que este será el estilo de dirección del mañana. Este tipo de líderes, adoptan tres conductas para influir profundamente en sus seguidores: 1) visión, 2) creación de marcos de referencia y 3) manejo de impresiones.

1. La visión, es quizá la conducta más importante que han desarrollado los líderes transformacionales. Lo más importante, es que los seguidores adopten esa visión y que el líder cuente con un plan para impulsar a la gente a hacerla realidad.

2. La creación de marcos de referencia, es el proceso mediante el cual los líderes definen el propósito de sus acciones u organización en términos sumamente significativos para sus seguidores.

3. Manejo de impresiones, es la acción de un líder para controlar la impresión que causa en los demás mediante la adopción de conductas más atractivas y agradables para ellos.

1.5 Comunicación Organizacional

La comunicación es el alma de toda organización, por lo tanto es sumamente importante conocer como funciona, para poder adoptar una comunicación eficaz dentro de la organización.

1.5.1 El proceso de la comunicación

En cualquier tipo de organización, la comunicación eficaz es esencial, y es parte fundamental de la organización. La buena comunicación, influirá en cualquier individuo dentro de la organización. En la comunicación existen tres roles o papeles administrativos: 1) interpersonales, 2) informativos y 3) de toma de decisiones. Por lo que definiendo comunicación, sería: la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados. La comunicación requiere de un emisor y un receptor, conjuntamente con otros elementos para que esta cumpla su objetivo. La información es fundamental para que los administradores desempeñen las funciones de planeación, organización, dirección y control, eficazmente. El proceso de la comunicación, se compone de seis elementos básicos:

1. Emisor (codificador)
2. Receptor (decodificador)
3. Mensaje
4. Canales
5. Retroalimentación
6. Percepción

Los actores principales en el proceso de la comunicación, son el emisor y el receptor, pero sin los otros elementos que lo conforman se hace difícil que este proceso se lleve a cabo.

1.5.1.1 Emisor

También llamado **codificador**, este es la fuente de información e iniciador del proceso de comunicación, además es encargado de seleccionar el tipo de mensaje y canal más eficaces, que utilizará para el mensaje. El proceso de codificación consiste en la traducción de ideas u opiniones a un medio oral, visual o escrito, que transmitirá el mensaje deseado. Para que la codificación sea precisa, se emplean cinco principios:

1. **Pertinencia:** Esto indica que el mensaje debe tener contenido y significado.
2. **Sencillez:** El mensaje se debe formular lo más sencillamente posible.
3. **Organización:** Debe contener una serie de puntos que faciliten su comprensión.
4. **Repetición:** Se deben formular por lo menos dos veces, los puntos principales del mensaje.
5. **Enfoque:** Se debe prestar mucha atención a los aspectos esenciales o puntos principales de mensaje.

1.5.1.2 Receptor

Este es la persona que recibe y decodifica o interpreta el mensaje que ha sido enviado por el emisor, también es llamado **decodificador**. El proceso de decodificación, se refiere a la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El receptor debe poseer una gran capacidad de escuchar, la cual es el acto de prestar atención a un mensaje, y no solamente oírlo; esta capacidad, permite a un receptor, mejorar sus habilidades de comunicación.

1.5.1.3 Mensaje

Este es el que contiene los símbolos verbales (escritos y orales), y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor. Las diferencias entre el emisor y el receptor, pueden hacer variar el mensaje entre la codificación y la decodificación, por lo tanto, podría no ser el mismo mensaje enviado que el recibido. Para la comunicación dentro de la organización, se utilizan tres tipos de mensajes: a) no verbales, b) verbales y c) escritos.

a) Los mensajes no verbales, suponen el uso de expresiones faciales, movimientos y lenguaje corporal, gestos y modalidades de contacto físico para la transmisión de significados; los tres más importantes para la administración son: 1) uso del espacio, 2) apariencia personal y 3) lenguaje corporal. El primero se relaciona con la **proxémica**, que es el estudio de la forma en que la gente utiliza el espacio físico para transmitir un mensaje sobre sí mismo. La apariencia personal, se relaciona con la forma de vestir de las personas. Y por ultimo, el lenguaje corporal, que es el lenguaje del cuerpo y sus movimientos, pero principalmente del rostro y los ojos, los cuales dicen mucho de una persona.

b) Los mensajes verbales, es la forma de comunicación oral, que es utilizada con mayor frecuencia con los empleados. Esta comunicación requiere, de un emisor, codificación del mensaje, transmisión del mensaje en forma organizada, y la eliminación de barreras.

c) Los mensajes escritos, en una organización, es muy utilizada en sus modalidades como memorándums, informes, cartas y boletines. Es perfecto para cuando se quiere distribuir información a personas que están en diversos lugares, y cuando es preciso integrar en un expediente el documento.

1.5.1.4 Canales

Un canal es el curso que sigue un mensaje que ha sido enviado por un emisor hacia un receptor; y la capacidad de un canal de comunicación para transmitir información se le llama abundancia de información. Un canal puede ser austero o rico, dependiendo de su abundancia de comunicación. Además de lo anterior, para que un administrador haga uso de un buen canal de información, debe seleccionar entre cuatro tipo de canales: a) ascendente, b) descendente, c) horizontal y d) la informal red natural de relaciones.

a) Los canales ascendentes, es el curso por medio del cual, los subordinados envían información a sus superiores. b) Los canales descendentes, son utilizados para transmitir mensajes a los empleados o clientes, departe de los administradores. c) Los canales horizontales, es el curso de la información utilizado por los administradores y otros empleados para comunicarse entre líneas departamentales. Y d) los canales informales, la red natural, son el sistema de comunicación informal de una organización.

1.5.1.5 Retroalimentación

Esta es la respuesta de parte del receptor al mensaje del emisor, mediante esta, se comprueba que el mensaje se recibió y entendió. Una retroalimentación eficaz, debe poseer las siguientes características:

1. Debe ser útil
2. Debe ser descriptiva, no evaluativa
3. Debe se especifica, no general
4. Debe ser oportuna
5. No debe ser abrumadora

1.5.1.6 Percepción

Este es el significado que se le atribuye al mensaje por un emisor o un receptor. La percepción se ve influida por lo que los individuos ven, la forma en que organizan los elementos en su memoria y por los diferentes significados que les atribuyen. En la comunicación, se pueden observar diferentes problemas, debido a dos problemas de percepción: 1) la percepción selectiva y 2) la creación de estereotipos. El primero es el proceso de eliminación de información que una persona no desea o debe evitar; y el segundo, es la aceptación de supuestos sobre los individuos con base exclusivamente en su pertenencia a un género, raza, edad u otro grupo.

1.5.2 Internet (correo electrónico)

La Internet, es una red de amplia configuración y rápido crecimiento de una gran cantidad de redes de cómputo empresariales, educativas y de investigación del mundo entero. Toda esta tecnología, ha revolucionado el mundo de las empresas, logrando que hagan más con menos, mejorando las relaciones con los clientes, la calidad, el servicio, la organización, la integración de personal y la creación de nuevos productos. En el uso de Internet, se utilizan las paredes, que son estaciones de trabajo con software especial que seleccionan los mensajes que se reciben para garantizar que personas ajenas a la organización estén autorizadas a acceder a cierta computadora, y que así no se revele información confidencial en Internet.

El correo electrónico, es una red de cómputo, que utiliza los editores de texto de las terminales para el envío y la recepción de información escrita, en forma rápida, barata y eficiente. Este es muy utilizado, ya que en cuestión de segundos, se puede enviar información escrita de computadora a computadora, sin necesidad de imprimirlo en papel a menos que se desee, sin uso de secretarías u operadoras telefónicas.

Toda esa tecnología va transformando rápidamente los métodos de comunicación en las organizaciones y con ello los canales de comunicación, que día con día, va revolucionándolos, y haciéndolos más eficaces.

1.5.3 Barreras de la comunicación eficaz

Para poder lograr una comunicación eficaz, el primer paso es identificar las barreras de la comunicación, estas estorban el proceso de la comunicación, distorsionando o incluso bloqueando completamente los significados de los mensajes del emisor y receptor. Estas barreras se dividen en: a) barreras organizacionales, y b) barreras individuales, aunque regularmente estas barreras van unidas entre sí.

1.5.3.1 Barreras organizacionales

El diseño de la organización, determina los canales de comunicación, tanto formales como informales, el grado de especialización, la diferencia de metas y las relaciones de prestigio entre los miembros, afectan la comunicación.

a) Los niveles de autoridad, estos afectan la comunicación eficaz, debido a que cuando una persona ocupa un puesto mas elevado que otra, podrán surgir problemas de comunicación, por lo que entre más numerosos sean los niveles en la organización, mas alejado se encuentra el emisor del receptor. b) La especialización, esta también afecta la comunicación, debido a que los profesionales regularmente crean su propio lenguaje de comunicación, lo que no permite o dificulta que las demás personas entiendan lo que ellos pretenden comunicar. c) Las metas diferentes, en relación empleados y organización, también afectan la comunicación eficaz. Y d) las relaciones de estatus, o sea el rango social de una persona en un grupo, esto va en relación con los niveles de la organización, y esta barrera puede generar: que los administradores

ignoren cosas, la cantidad y tipo de información que los subordinados transmiten es en dirección ascendente.

1.5.3.2 Barreras individuales

Estas barreras pueden ser origen de supuestos contradictorios, dificultades semánticas, la intervención de emociones y deficientes habilidades de comunicación. a) Los supuestos contradictorios, esto es cuando el emisor supone que el receptor entenderá el mensaje tal y como él lo propone, pero comúnmente, no significa lo mismo una frase para el emisor que para el receptor, por la diferencia de pensamientos. b) La semántica, es el estudio del significado de las palabras, por lo que una barrera individual sería cuando las personas interpretan el significado de determinadas palabras de diferente forma. c) Las emociones, son reacciones o sentimientos subjetivos, que al momento de comunicarse, una persona las transmite; tales emociones, influirán en la decodificación del mensaje por parte del receptor y también en la naturaleza de la respuesta. Las habilidades de comunicación varían de una persona a otra, y por lo tanto una persona que hable con claridad, persuasiva y segura de sí misma, se comunicará más eficazmente que quienes no lo son, aunque algunas diferencias de habilidades, dependen de la cultura de las personas.

1.5.3.3 Eliminación de barreras

El mejor principio de eliminar barreras, es darse cuenta de que existen y además pueden causar muchos problemas. Los principales medios de eliminación de barreras son: a) Regulación del flujo de información, b) aliento

de retroalimentación, c) simplificación del lenguaje utilizado, d) escucha activa, e) restricción de emociones negativas, f) uso de señales no verbales y g) uso de las redes naturales de información.

a) La regulación del flujo de información, se refiere a reducir la carga de información recibida, ya que si se recibe demasiada información, podrá sufrir de sobrecarga de esta, para lo cual se debe establecer un sistema para la identificación de los mensajes que merecen o necesitan inmediata atención.

b) El aliento de retroalimentación, ya que la retroalimentación permite saber si los demás comprendieron el mensaje con exactitud, esta se debe fomentar, aunque no sea verbal, regularmente se entiende con acciones.

c) La simplificación del lenguaje del mensaje, nos indica que el lenguaje puede ser una barrera, por lo que se deben seleccionar las palabras, crear oraciones concisas, y evitar términos especializados incomprensibles o confusos para otras personas.

d) Escucha activa, se debe aprender a escuchar, y no solamente emitir mensajes, ya que dependiendo de la forma que se sepa escuchar a las personas, así será la calidad e comunicación que se tendrá.

e) La restricción de emociones negativas, al emitir un mensaje, se debe restringir las emociones negativas, ya podrían darle un significado diferente al mensaje.

f) Se debe hacer uso además de señales no verbales para destacar ciertos puntos y expresar sus sentimientos.

g) Además el uso de redes naturales de relaciones, permitirá la rápida transmisión de información, la comprobación de reacciones de una decisión definitiva y la obtención de valiosa retroalimentación.

1.6 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción. Para el proceso de toma de decisiones, se debe cumplir con ciertas precondiciones, y estas se cumplen cuando se contesta sí a las siguientes preguntas: ¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?, ¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?, ¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado para eliminar la diferencia? Y ¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?.

El reflejo de las fuerzas de entorno, son las condiciones en que los individuos toman las decisiones, y tales fuerzas de entorno, si pueden influir en el futuro resultado de las decisiones. Estas condiciones en términos generales pueden clasificarse en: a) certidumbre, b) riesgo e c) incertidumbre. La **certidumbre**, es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. El **riesgo**, es la condición en que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución de los resultados deseados. Y la **incertidumbre**, es la condición en la que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las decisiones alternativas.

Para tomar una decisión, se deben tomar en cuenta los tipos de problemas, y los tipos de soluciones; por lo que los tipos de problemas que

enfrentan los administradores van desde los conocidos y claramente definidos hasta los inusuales y ambiguos. Así también, los tipos de soluciones, van de las conocidas y claramente definidas a las experimentales y ambiguas.

1.6.1 Decisiones de Rutina

Estas decisiones son elecciones estandarizadas en respuesta a problemas y soluciones alternativas relativamente definidas y conocidas. Los resultados de estas, se pueden encontrar en las reglas establecidas o en los procedimientos operativos estándar, en software de computo, etc.

1.6.2 Decisiones Adaptativas

Son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y solo parcialmente conocidos, y sus alternativas de solución. Estas implican por lo general, la modificación y perfeccionamiento de anteriores decisiones y prácticas rutinarias. Es aquí donde entra la mejora continua, que supone la sucesión de decisiones adaptativas tomadas dentro de una organización, las cuales resultan año tras año en una gran cantidad de pequeñas mejoras; esta es una de las claves de la administración de calidad total.

1.6.3 Decisiones Innovadoras

Estas son las elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos, y el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas. Las decisiones de estas, regularmente

implican una serie de decisiones relacionadas entre si, que han sido tomadas en el transcurso de un período de tiempo.

1.6.4 Modelos de la toma de decisiones

Existen tres modelos para la toma de decisiones; a) el racional, b) el de racionalidad limitada y c) el político, que fueron creados, para descubrir diversos procesos de la toma de decisiones.

1.6.4.1 Modelo Racional

Este modelo consta de una serie de pasos que deberán seguir individuos o equipos para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén sólidamente fundamentadas. Este modelo consta de siete pasos, para la toma de decisiones:

- a. Definición y diagnóstico del problema
- b. Establecimiento de metas
- c. Búsqueda de soluciones alternativas
- d. Comparación y evaluación de soluciones alternativas
- e. Elección entre soluciones alternativas
- f. Implementación de la solución seleccionada
- g. Seguimiento y control

Estos pasos son fáciles de seguir cuando las decisiones son rutinarias, y además cuando las condiciones son cercanas a la certidumbre o bajo riesgo; raramente se utilizan al tomar decisiones adaptativas o innovadoras.

1.6.4.2 Modelo de Racionalidad Limitada

Este modelo se refiere a la actitud de un individuo con tendencias a: seleccionar no precisamente la mejor meta o solución alternativa, sino sencillamente la más satisfactoria; a realizar una limitada búsqueda de soluciones alternativas; y a disponer de información y control inadecuados sobre fuerzas del entorno externo e interno que influyen en los resultados de las soluciones.

Este modelo también se basa en que regularmente, los individuos disponen de información inadecuada sobre los problemas y de que algunos de estos hechos, no se pueden controlar, y habrán de influir en los resultados de las decisiones. En este modelo, los individuos pueden caer presa de ciertos sesgos en el proceso de información cuando proceden a la toma de decisiones:

- La disposición a los perjuicios
- Los perjuicios en la percepción selectiva
- La tendencia a la información concreta
- El perjuicio de la ley de números reducidos
- La tendencia de error del jugador

1.6.4.3 Modelo Político

Este describe el proceso de toma de decisiones en términos de los intereses y metas particulares de poderosos inversionistas externos e internos, o sea de la persona que posea poder. El poder o sea la habilidad para influir o controlar las decisiones y metas individuales, departamentales, de equipos u organizaciones,

es decir influir o controlar: la definición del problema, la elección de la meta, la consideración de soluciones alternativas, la selección de la alternativa por implementar, y las acciones y éxito de la organización. Estos procesos son más probables cuando implican incertidumbre, desacuerdo y/o deficiente información.

En este modelo se da comúnmente la búsqueda de chivos expiatorios, el cual es un proceso de inculpar a un individuo, equipo o departamento inocente, o solo parcialmente, por problemas o deficiencias. Otro dato del modelo político es el uso de la cooptación para el cumplimiento de sus metas, la cooptación es la incorporación de representantes de nuevas inversionistas en el proceso de toma de decisiones estratégicas como medio para impedir amenazas a la estabilidad o existencia de una organización.

2. ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

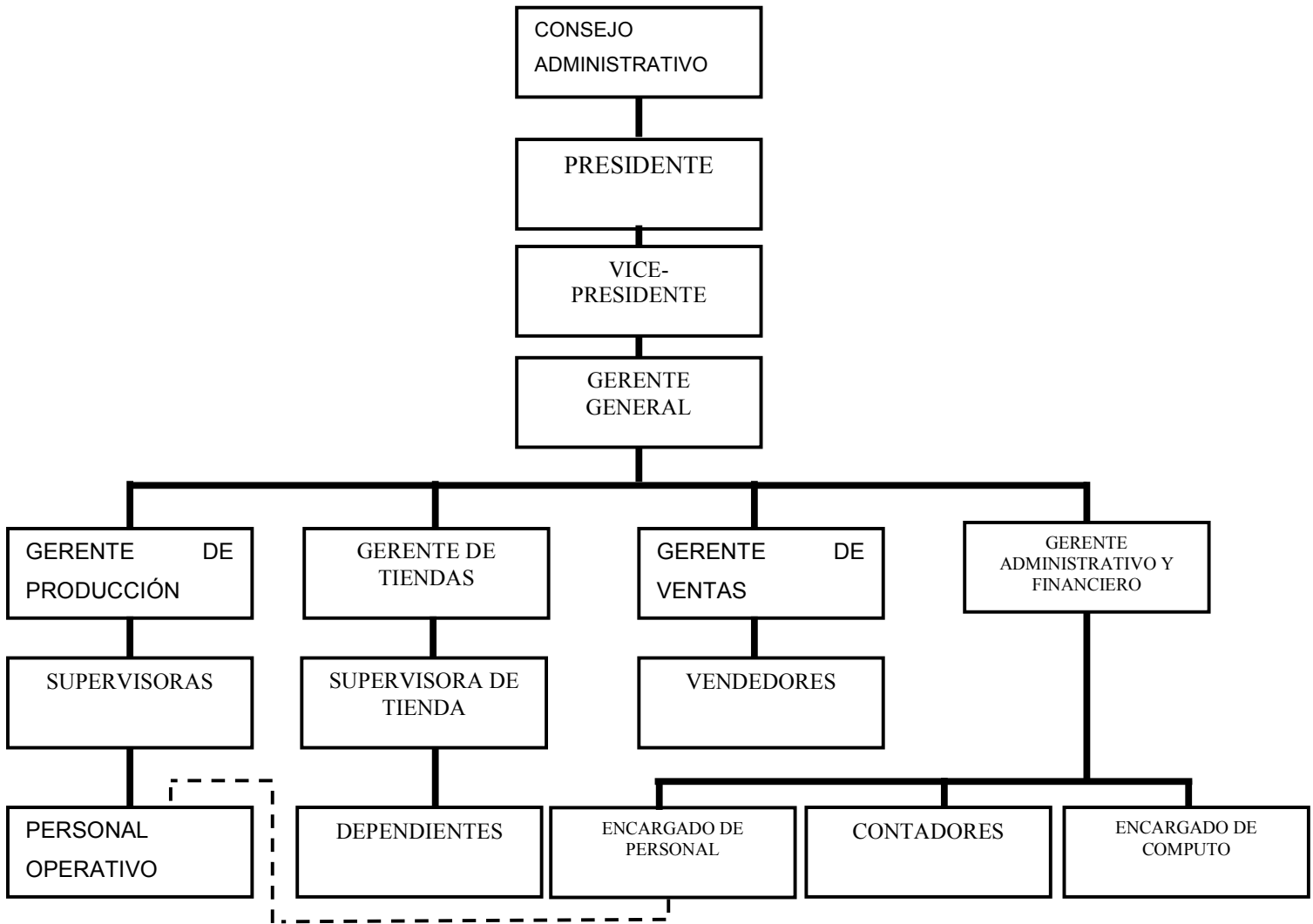
En este capítulo se describe la estructura organizacional, las teorías de motivación, el tipo de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, que han estado siendo utilizadas en la organización.

2.1 Marco histórico de la empresa

Inicialmente la fabrica **LA ELEGANTE**, confeccionaba camisas en 1940 al 1950; desde entonces se dedico a la confección de prendas de vestir, y no fue si no hasta 1986 que se constituyo como sociedad anónima. Actualmente fabrican diversas marcas, unas son hechas por franquicia para el mercado nacional como lo es la marca *LeeCooper*, y prendas para exportación a diversas partes del mundo.

Básicamente labora como una maquila a nivel nacional como internacional. Se posee tres boutique para la venta de ropa importada y la producida para este mercado, además se provee a clientes con ropa destinada para su venta en el mercado nacional.

Figura 7. Estructura organizacional de la Fábrica La Elegante



2.2 Estructura organizacional actual

Esta estructura es con la cual ha venido funcionando la organización, para lo cual se cuneta con:

Consejo administrativo, encargado de la toma de las decisiones relevantes para la organización, así como la planificación de actividades o sea del trabajo anual de las operaciones de la empresa tanto fuera como dentro del país, y además se encarga de controlar el buen funcionamiento de esta.

Sus tareas son conocer los diferentes informes de productividad presentados por sus miembros involucrados directamente con el proceso productivo de la organización, también tomar decisiones sobre franquicias a obtener, préstamos, y otras situaciones independientes.

A el también pertenecen los accionistas de la empresa, así como también el presidente, vicepresidente y el gerente general.

Presidente, es la voz del consejo administrativo hacia la organización, también encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, y puede tomar algunas decisiones sobre el conducir de la organización; además se encarga de las negociaciones en el interior del territorio nacional.

Debe poseer mínimo 5 años de experiencia, de excelente presentación, entre 35 y 40 años de edad, con muy buenas referencias, ser Administrador de Empresas o equivalente.

Vicepresidente, también es el portavoz del consejo administrativo, encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, encargado de realizar las negociaciones en el exterior del país.

Debe poseer 5 años de experiencia como mínimo, con excelente presentación, entre 35 y 40 años de edad, con buenas referencias, tanto personales como laborales, y ser administrador de empresas o equivalente.

Gerente general, es el que se mantiene en más contacto con el resto de la organización, además de comunicar a los miembros de estas las decisiones tomadas por el consejo administrativo, es el representante legal de la empresa, también toma decisiones importantes o de relevancia en la organización.

Y como representante legal de la organización, esta persona debe dar exigibilidad de los derechos obligatorios de los contratos con maquilas y otras actividades comerciales, y otras actividades independientes como adquisición de préstamos y franquicias, que conjuntamente con el consejo administrativo deberán ser aprobados. Además exigir los reportes de clientes, entre otros, para llevar el control de las actividades realizadas por su personal, para posteriormente elaborar un informe que deberá ser presentado al consejo administrativo. También es el responsable de la autorización de la emisión de cheques, o sea firmarlos.

Debe poseer mínimo 5 años de experiencia, entre 35 y 40 años, ser Administrador de Empresas o equivalente, poseer muy buenas referencias, y una excelente presentación.

Gerente de producción, velar por los materiales procesados de los diferentes centros de producto terminado, tiene a su cargo los supervisores y el personal operativo, es el encargado de organizar los sistemas de producción, para que se cumpla con la demanda de producción a tiempo. Y para que el personal operativo los cumplan se encuentran los supervisores, tanto del área de corte, taller1, taller 2, lavado, acabados y empaque. Actualmente cuenta con 120 trabajadores. Vela por el avance de los lotes de producción , que se cumplan las jornadas de producción, la calidad de los artículos, accesorios, etiquetas, químicos, etc.

Revisar y firmar los lotes de producto terminado, y que se cumplan estas a tiempo; realizar reporte parking-list y papelería de facturación para el gerente general.

Debe poseer experiencia mínima de 5 años, entre 35 y 40 años, ser Ingeniero Industrial y además poseer excelentes referencias en puestos similares.

Gerente de ventas, encargado del marketing para las marcas que se producen para consumo nacional, al igual de la importación, esto lo logra mediante sus vendedores, uno para la capital y dos para el interior del país; pero para clientes fuertes el trato es personalmente con el gerente de ventas; distribuye rutas a vendedores, encargado de las ventas, despacho, cobro y análisis de crédito de clientes, exigir la producción.

Debe poseer experiencia en ventas en el área de ropa, excelente presentación.

Gerente de tiendas, se encarga del control de las ventas que se realizan en las tiendas locales, tiene bajo su cargo supervisores y dependientes, los cuales tienen el contacto directo con el cliente, se encarga del control en función de la mercadería (demanda), coordinar el mejoramiento en la atención al cliente, mediante una buena administración de personal. Debe presentar reportes diarios de ventas a la vicepresidencia, autorizar los reportes y las horas extras.

Gerente administrativo, es el encargado del control del personal administrativo, tiene bajo su responsabilidad las obligaciones tributarias, reportes de ventas, gastos, proveedores, además de coordinar los registros contables mediante la supervisión del personal del área contable. Como su nombre lo indica, mediante el encargado de personal, quien vela por las gestiones administrativas y legales del personal operativo del área de producción; los contadores y encargados de cómputo. Su misión, es cumplir con el manejo administrativo que desea la alta gerencia, que se cumpla.

Debe elaborar los reportes de contribución tributaria, los reportes de contabilidad, los reportes relacionados con aspectos legales, además tiene atribuciones de auditor.

Existe rotación de personal el área de producción, y en el área administrativa no hay, haciendo esto, que sean muy necesarias a las personas que actualmente ocupan los puestos, por lo que si se da alguna separación de personal de la organización, esto afectara bastante el buen funcionamiento de la misma.

2.3 Tipos de motivación utilizados

Para el área administrativa, no se cuenta con ningún tipo de motivación hacia los empleados, muchos de los cuales llevan gran cantidad de tiempo laborando para la empresa, solo obtienen la facilidad de poder adquirir ropa de la producción a precios cómodos. Pero se puede observar, que tienen un interés moderadamente importante a importantes en los factores de la pirámide de Maslow, especialmente en los de autoestima y autorrealización, después los de asociación, y por ultimo los de bienestar físico y seguridad.

Para el área de producción, se trabaja a destajo o diario, si reciben una refacción, y tienen la opción de poder adquirir la ropa que la empresa produce, a precios más cómodos, se trata de crear un ambiente más agradable de trabajo, colocándoles música suave mientras realizan sus labores. Aquí se puede observar que las personas al igual que en el área administrativa, poseen esencial interés en los factores de autoestima y autorrealización, y además en el bienestar físico básico, seguidos de los de asociación y por último los de seguridad.

2.4 Tipos de liderazgo utilizados

Existe cierto tipo de liderazgo burocrático en el área administrativa, ya que las decisiones relevantes las toma el consejo administrativo, pero delegan responsabilidad a los gerentes, los cuales toman decisiones de rutina, mientras que los subordinados no pretenden tomar decisiones sin consultar a sus superiores. Conjuntamente a lo anterior, se determinó que se utiliza un liderazgo con alto grado a creación de estructuras, o sea que se planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás, esto conjuntamente con un

alto grado de interés por la comodidad, bienestar y contribuciones de los demás, lo que hace que se cuente con un grupo muy productivo.

En el área de producción, se delega responsabilidades en el personal operativo del área de control de calidad (acabados), porque estos deciden sobre la calidad de las prendas producidas, en base a los estándares establecidos por los clientes. En lavado el personal operativo toma las decisiones sobre la forma de poder obtener determinado estilo de lavado, también basándose en las especificaciones y estándares que los clientes establecen, según el estilo que deseen. Y en empaque y acabados de la misma forma los supervisores delegan responsabilidades en sus operarios para que ellos decidan que prendas pasan el control de calidad y cuales no, que de igual forma se basan en los estándares. Además al igual que en el área administrativa, el liderazgo aquí utilizado, es un liderazgo con grado alto de creación de estructuras, quien planea, organiza, dirige y controla el trabajo de sus subordinados, en este caso las diversas áreas de producción, y también posee un gran interés por la comodidad, bienestar y contribuciones de los demás, por lo que hace muy productiva su labor en el área de producción.

En el taller 1, la supervisora trabaja con los operarios de manera tradicional, no son aplicadas muchas técnicas de producción, que podrían agilizar la producción. Pero en el taller 2, si se balancean líneas, y la supervisora coloca a los operarios, dependiendo del tipo de prenda a producir, esto con el fin de cumplir con las ordenes de producción que reciben del gerente de producción, además consulta con los operarios la manera de poder agilizar la producción, ya sea doblando jornadas, u horas extras.

Donde el gerente decide si se trabajan horas extras es en lavandería y empaque, debido a que allí se dan los cuellos de botella.

2.5 Tipos de comunicación

En el área administrativa se da la comunicación oral y escrita entre los diferentes puestos administrativos, pero para decisiones relevantes; esto también se realiza por el gerente de producción hacia los supervisores de las diferentes áreas de producción, y las supervisoras se lo comunican a los operarios de manera verbal.

Pero en el área de administración, las habilidades de retroalimentación, de escucha y oral, son medias, con posibilidades de una mejora considerable; pero en el área de producción, las habilidades de escucha y oral son altas, pero la habilidad de retroalimentación también es media.

2.5.1 Barreras

Las barreras existentes en la organización, partiendo de las Organizacionales, son:

La estructura de la organización, o sea los niveles de autoridad, porque para que un trabajador de un taller, por ejemplo, desea comunicar un mensaje a la alta gerencia, debe de pasar por varios niveles de autoridad en la organización, desde la supervisora, gerente de producción, gerente general, vicepresidente, presidente y llegar al consejo administrativo, haciendo que se pierda así la comprensión del mensaje original.

Las metas diferentes, ya que los operarios de las diferentes áreas de producción no poseen bien claras las metas organizacionales.

Las relaciones de estatus, porque influye en la cantidad de información transmiten en dirección ascendente.

Las barreras Individuales son:

Existen supuestos contradictorios, porque el emisor del mensaje, parte del supuesto de que el receptor entenderá el mensaje como el se lo propone, sin embargo, pueden significar cosas diferentes.

La semántica, porque al comunicar lo que se desee al personal operativo, influye en que se le de un significado diferente, debido al nivel de educación que los operarios poseen.

Las emociones, de parte de los operarios, no permiten una buena retroalimentación hacia los mandos superiores.

Y las habilidades de comunicación, porque están un poco deficientes en la organización, siendo susceptibles de mejora.

2.6 Tipos de toma de decisiones

La mayoría de decisiones tomadas son en condición de certidumbre, debido a que se conocen los resultados, por ejemplo en el área de producción, el rechazo de una prenda defectuosa, afectara en el total de la producción que cumple con la calidad establecida. Pero esto no deja por un lado las decisiones en condición de incertidumbre, que también existen, tal es el caso, de la fabricación de prendas con otro tipo de materia prima, que no se sabe si serán aceptadas por los consumidores.

Lo que conduce a que las decisiones son de rutina, porque, por ejemplo en el departamento de control de calidad, esta establecido, que tipo de prendas de vestir no pasan a empaque, o sea que son de segunda.

En el área de lavado, se toman decisiones innovadoras, porque es necesario ir probando y descubriendo nuevos estilos de lavado para el acabado de las prendas, por lo que se basan en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas que pueden ir surgiendo en la aplicación de las nuevas técnicas de lavado a utilizar.

Para todo esto es necesario dar a conocer a todos los empleados de la misión, visión y metas de la empresa, para que todas las decisiones tomadas sean encaminadas a lograr los objetivos deseados por la alta gerencia.

Además no es aplicado ningún modelo de toma de decisiones, para la búsqueda de la solución más satisfactoria a determinado problema dado.

3. PROPUESTA DE UNA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ

MISIÓN: Llegar a un conglomerado en el cual satisfaga en forma eficaz y eficiente las necesidades y exigencias de calidad que han sido establecidas por el cliente.

VISIÓN: Llegar a ser una empresa líder en prendas de vestir, específicamente en lona.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La mayoría de los puestos se conservarían con sus mismas atribuciones, a excepción del gerente de tiendas, que podría ser omitido, y sus funciones absorbidas por el gerente de ventas.

Consejo administrativo, se encargará de la toma de las decisiones relevantes para la organización, así como la planificación de actividades o sea del trabajo anual de las operaciones de la empresa tanto fuera como dentro del país y además se encargará de controlar el buen funcionamiento de la misma.

Sus tareas son conocer los diferentes informes de productividad presentados por sus miembros involucrados directamente con el proceso productivo de la organización, también tomar decisiones sobre franquicias a obtener, préstamos, y otras situaciones independientes.

A el también pertenecen los accionistas de la empresa, así como también el presidente, vicepresidente y el gerente general.

Presidente, es la voz del consejo administrativo hacia la organización, también encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, y puede tomar algunas decisiones sobre el conducir de la organización; además se encargara de las negociaciones en el interior del territorio nacional.

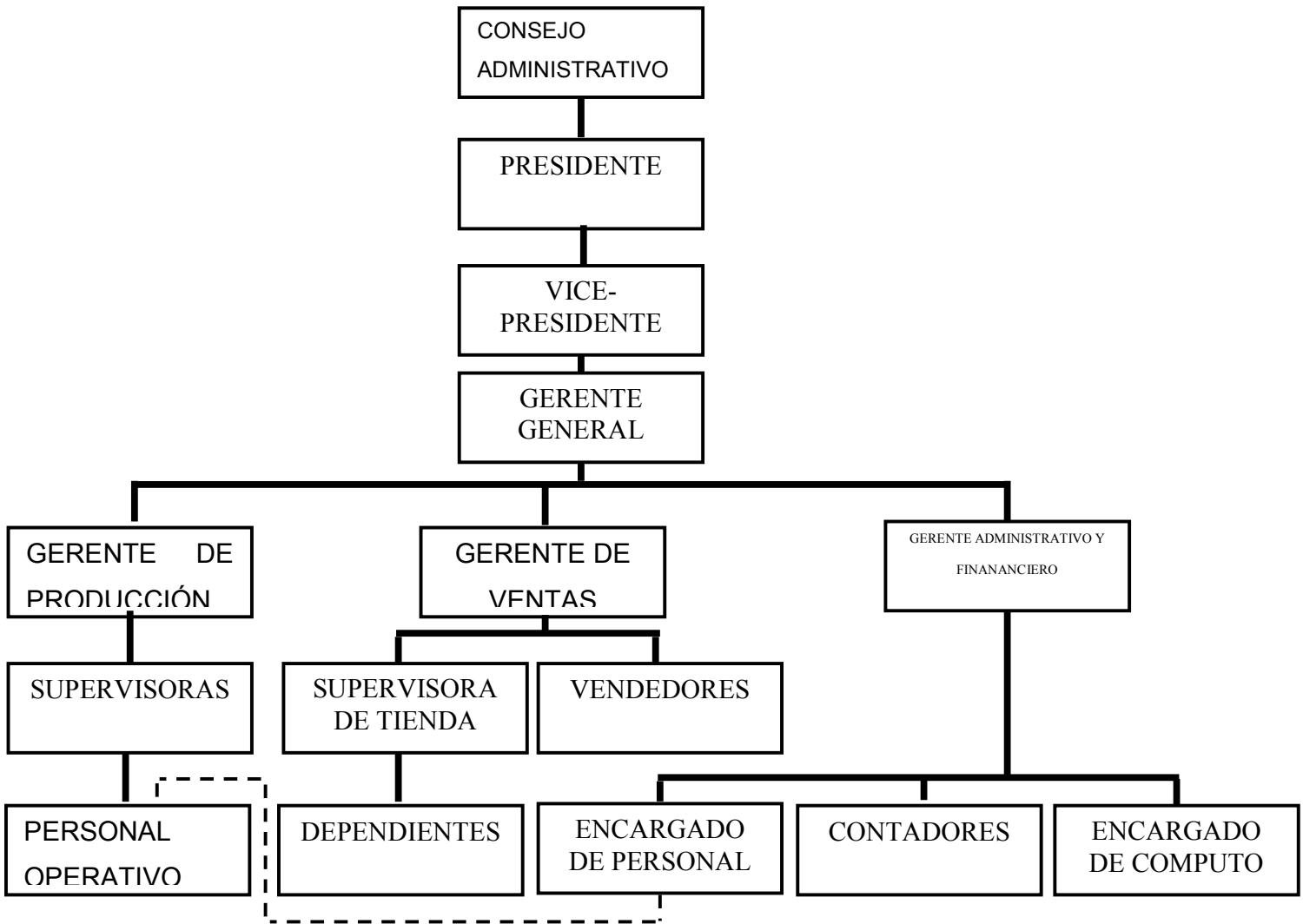
Debe poseer mínimo 5 años de experiencia, de excelente presentación, entre 35 y 40 años de edad, con muy buenas referencias, ser Administrador de Empresas o equivalente.

Vicepresidente, también es el portavoz del consejo administrativo, encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, encargado de realizar las negociaciones en el exterior del país.

Debe poseer 5 años de experiencia como mínimo, con excelente presentación, entre 35 y 40 años de edad, con buenas referencias, tanto personales como laborales, y ser administrador de empresas o equivalente.

Gerente general, es el que se mantiene en más contacto con el resto de la organización, además de comunicar a los miembros de estas las decisiones tomadas por el consejo administrativo, es el representante legal de la empresa, también tomara decisiones importantes o de relevancia en la organización.

Figura 8. Estructura organizacional propuesta de Fábrica La Elegante



Y como representante legal de la organización, esta persona debe dar exigibilidad de los derechos obligatorios de los contratos con maquilas y otras actividades comerciales, y otras actividades independientes como adquisición de préstamos y franquicias, que conjuntamente con el consejo administrativo deberán ser aprobados. Además exigir los reportes de clientes, entre otros, para llevar el control de las actividades realizadas por su personal, para posteriormente elaborar un informe que deberá ser presentado al consejo administrativo. También es el responsable de la autorización de la emisión de cheques, o sea firmarlos.

Debe poseer mínimo 5 años de experiencia, entre 35 y 40 años, ser Administrador de Empresas o equivalente, poseer muy buenas referencias, y una excelente presentación.

Gerente de producción, velar por los materiales procesados de los diferentes centros de producto terminado, tiene a su cargo los supervisores y el personal operativo, es el encargado de organizar los sistemas de producción, para que se cumpla con la demanda de producción a tiempo. Y para que el personal operativo los cumplan se encuentran los supervisores, tanto del área de corte, taller1, taller 2, lavado, acabados y empaque. Velar por el avance de los lotes de producción , que se cumplan las jornadas de producción, la calidad de los artículos, accesorios, etiquetas, químicos, etc.

Revisar y firmar los lotes de producto terminado, y que se cumplan estas a tiempo; realizar reporte parking-list y papelería de facturación para el gerente general.

Debe poseer experiencia mínima de 5 años, entre 35 y 40 años, ser Ingeniero Industrial y además poseer excelentes referencias en puestos similares.

Gerente de ventas, encargado del marketing para las marcas que se producen para consumo nacional, al igual de la importación, esto lo logra mediante sus vendedores, uno para la capital y dos para el interior del país; pero para clientes fuertes el trato es personalmente con el gerente de ventas; distribuye rutas a vendedores, encargado de las ventas, despacho, cobro y análisis de crédito de clientes, exigir la producción. Se deberá encargar del control de las ventas que se realizan en las tiendas locales, tiene bajo su cargo supervisores y dependientes, los cuales tienen el contacto directo con el cliente, se encarga del control en función de la mercadería (demanda), coordinar el mejoramiento en la atención al cliente, mediante una buena administración de personal. Debe presentar reportes diarios de ventas a la vicepresidencia, autorizar los reportes y las horas extras.

Debe poseer experiencia en ventas en el área de ropa, excelente presentación, profesional en Mercadeo y Publicidad, experiencia mínima de 5 años.

Gerente administrativo, será el encargado del control del personal administrativo, tendrá bajo su responsabilidad las obligaciones tributarias, reportes de ventas, gastos, proveedores, además de coordinar los registros contables mediante la supervisión del personal del área contable. Como su nombre lo indica, mediante el encargado de personal, quien vela por las gestiones administrativas y legales del personal operativo del área de producción; los contadores y encargados de cómputo. Su misión, es cumplir con el manejo administrativo que desea la alta gerencia, que se cumpla.

Debe elaborar los reportes de contribución tributaria, los reportes de contabilidad, los reportes relacionados con aspectos legales, además tiene atribuciones de auditor.

Supervisoras, Son las encargadas de la supervisión y control del personal operativo en las distintas áreas de producción, además de autorizar e indicar los permisos pertinentes al personal. Además es su responsabilidad el informar al gerente los tropiezos en la producción y su cantidad; también realizar requisiciones de materia prima, conocer líneas de trabajo, manejo de personal.

Deben poseer experiencia en manejo de personal y manejo de maquinaria, poseer nivel medio como mínimo.

Supervisores de tiendas, Encargadas de supervisar a las dependientes de las tiendas, de facturar de realizar el corte de caja diario, y reportarlo al departamento de computo. Poseer nivel medio como mínimo, experiencia en manejo de personal y en ventas.

Vendedores, Deben visitar a los clientes, ofrecer y cobrar la mercadería, así como de promocionarla. Deben de realizar el reporte de cobros, de visitas y cantidad solicitada, esto para ser presentada ante el gerente de ventas. Deben de poseer experiencia en ventas, nivel medio y conocer bien el país.

Encargado de personal, Debe realizar las planillas diarias, semanal, mensual, reporte de ausencias, supervisión de permisos, elaboración de certificaciones del IGSS, actualizar el archivo del personal, IRTRA, Elaboración de tarjetas de asistencias para el personal. Debe reportarse con el gerente administrativo, realizar cartas a la inspección de trabajo de situaciones anormales con el personal, y proporcionar los datos de la gente a liquidar.

Debe ser perito contador, experiencia mínima de 1 año, excelente presentación, dinámico y emprendedor.

Contadores, Son los auxiliares de contabilidad del gerente administrativo, deben elaborar las planillas del IGSS, completar los formularios de tributación, realizar las pólizas contables, realizar los requerimientos de la egresa, cotizaciones, y llenar los libros contables. Debe presentar toda esta información al gerente administrativo. Deben ser peritos contadores, con experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Encargado de computo, Controlar el sistema de computación, mantenimiento de software, realizar los cierres mensuales de tiendas, reportar las bases de datos mensuales de las transacciones, así como unir archivos para contabilidad. Además de encargarse de los demás detalles de los sistemas de computo, tanto hardware como software. Debe ser bachiller o perito en computación, con conocimiento de varios lenguajes de computación, y poseer experiencia mínima de 1 año.

3.1 Como mejorar el factor humano

Con la descripción de puestos tanto del área administrativa como del área de producción, ayudará al proceso de selección de personal, de manera que se cuente con el personal idóneo en los puestos indicados. Además de un estudio de la productividad del área de producción, se debe de realizar estudios de tiempos y movimientos para aprovechar al máximo los movimientos y el tiempo de cada trabajador, eliminando tiempos muertos y de ocio, haciendo más eficientemente las labores; balances de líneas en el área de producción, en base a una hoja de secuencias, para optimizar el personal; estudios de

ergonomía, sobre la colocación adecuada de las diferentes partes del cuerpo al realizar el trabajo; etc.

Se debe implantar un **proceso de integración de personal**, donde se determinará el proceso a seguir para satisfacer las necesidades de recurso humano de la organización, el cual incluye desde la previsión de estas necesidades, reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los nuevos empleados. La implementación de un proceso de integración de personal, permitirá contar con una base de datos de personal calificado que podrá ocupar un puesto vacante en el momento indicado, reduciendo así, costos por retrasos de producción, una selección de personal inadecuada para el puesto, etc.

Planeación: Se debe de realizar un pronóstico de las necesidades de recursos humanos de una organización, y desarrollar una serie de pasos a seguir para satisfacerlas, o sea el establecimiento y ejecución de las metas y acciones necesarias para garantizar el numero y tipo adecuado de individuos en el momento y lugar indicados para la satisfacción de las necesidades organizacionales.

Para poder determinar las necesidades de recurso humano, nos podemos valer de diferentes herramientas, ya sea a) realizando inventarios de habilidades, en donde se detallara el nivel de estudios de cada empleado, capacitación, experiencia, antigüedad, puesto que ocupa en determinado momento, sueldo, trayectoria de desempeño y características personales como edad , genero raza y estado civil, que para mejor efectividad, se deben almacenar en sistemas computarizados, que permitan el fácil acceso y consulta de parte de la alta gerencia, para determinar los vacíos de recursos humanos. b) El análisis de puestos, en el que se desglosa las tareas específicas que

debe llevar a cabo el individuo que ocupe cierto puesto y de las características necesarias para el exitoso desempeño de este; por lo tanto, para el análisis de puestos, se debe realizar un esquema detallado de las tareas y responsabilidades del puesto, así mismo de las características personales, habilidades y experiencias necesarias en un individuo, para desempeñar las labores de su puesto y asumir las responsabilidades que implica. c) En la grafica de reemplazos, se diagramara todos los puestos de la organización, y se consignan los nombres de quienes los ocupan, y de los probables candidatos a reemplazarlos. Y por último d) se puede hacer uso del pronóstico de expertos.

Reclutamiento: Cuando dentro de la organización no se cuente con personas que puedan ocupar puestos necesarios en la organización, se hace necesario buscarlas de afuera, por lo que es recomendable tener una base de datos de posibles empleados, y sus características, que permitirán identificar a los mejores candidatos para los puestos requeridos; y debido a la demanda de empleo existente en nuestra sociedad, la mejor fuente de reclutamiento, son los anuncios, y en este caso, un anuncio colocado enfrente a la empresa, daría un muy buen resultado, porque su ubicación permite que muchas personas lo vean, ya que es una vía muy transitada, esto para el caso de personal operativo del área de producción, y para reclutamiento de personal para puestos superiores, lo más recomendable es hacer uso de anuncios en periódicos, o agencias de colocación de personal, debido al grado de estudios y otros aspectos necesarios e importantes en las personas, para optar al puesto.

Selección y contratación: Para esta etapa, se solicitaran curriculum vitae a las personas, se comprobaran sus referencias, se hará que llenen una solicitud de empleo, y también se les entrevistara, con el fin de analizar quienes son los candidatos más adecuados para el o los puestos que pronostiquen la necesidad de personal. Para el área administrativa, también es conveniente la

realización de pruebas cognoscitivas y de desempeño, y si es posible pruebas de honestidad. Todo esto nos permitirá conocer a la persona más indicada para el puesto a llenar, y nos servirá en nuestra base de datos, para saber que personas podremos contratar al momento que sea necesario.

Inducción: Cuando se concluya la etapa de contratación, el empleado recibirá una inducción de la organización, en el cual se le dará a conocer como esta conformada, su misión, visión, metas, una familiarización con sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo, y las políticas de la organización.

La implementación correcta de la integración de personal, ayudará a los empleados con la cultura de la organización, y reducirá al mínimo los problemas de desempeño y comportamiento laboral, o sea que reducirá el ausentismo, rotación y bajo rendimiento, además de restringir acciones discriminatorias de recursos humanos, así como capitalizar el talento y la riqueza de perspectivas de una fuerza de trabajo diversa; lo que significaría que se facilitaría el cumplimiento de metas estratégicas de la organización, mediante el uso del recurso humano necesario.

Es importante que la empresa posea una base de datos de posibles candidatos a puestos, por ejemplo para el área administrativa que no existe rotación de personal, puede resultar más económico la utilización de empresas de colocación de personal, al momento de ser necesario.

3.2 Teorías de motivación propuestas

En el área administrativa, se debe enfocar la motivación a elevar los factores de autoestima y autorrealización; para el factor de autoestima, mediante la

retribución pública de los logros de los empleados, mediante la entrega de reconocimientos o símbolos a las personas por cada año que pertenezcan a la organización, difusión de listas de hazañas realizadas, asignación de bonificaciones, expresión de elogios verbalmente, publicar boletines organizacionales donde se mencione de los logros alcanzados por las personas, también mediante la asignación de labores interesantes y desafiantes, y reconocimientos por los logros obtenidos. Para la autorrealización, involucrando a los empleados en el proceso de toma de decisiones, reestructurando sus funciones, y ofreciéndoles asignaciones especiales que demanden de ellos habilidades especiales. Para las necesidades de asociación, se pueden crear círculos de calidad, mejorando el grado de cooperación y participación de los empleados, logrando también con esto mejorar las necesidades de seguridad; con los círculos de calidad, se logrará un mejoramiento en la productividad de la organización, con lo cual se podrá mejorar algunas condiciones de trabajo, otorgarles recompensas monetarias que ayudaran al mejoramiento de las necesidades fisiológicas.

Para el área de producción, se puede implantar las mismas técnicas de motivación para mejorar la situación de los empleados, y también crear recompensas monetarias por logros alcanzados, las cuales ayudaran a satisfacer las necesidades fisiológicas, esto se puede lograr creando una competencia sana entre los dos talleres de producción, recompensando al taller que cumpla con las metas en menor tiempo y con mejor calidad, otorgándoles de esta manera reconocimientos tanto personales como monetarios, que ayudaran a mejorar los factores de autoestima y fisiológicos. Además se puede otorgar la facultad a los supervisores de poder decidir en relación a los estándares, sobre la calidad de una pieza, si es conveniente seguirla confeccionando o solo resultara en una pérdida inminente.

El delegar la responsabilidad a los empleados de decidir sobre la calidad de una pieza, siempre basándose en los estándares, en el momento que esta este en su puesto de trabajo, ayudara al factor de autorrealización de los operarios, y mejorara la productividad de los talleres reduciendo costos por piezas defectuosas, creando o desarrollando también en los talleres un ambiente de aseguramiento de la calidad, el cual también mejorara el factor de seguridad de los operarios, haciendo que se sientan orgullosos de pertenecer al su taller en el momento que este obtenga el reconocimiento del mejor en el área producción; esto también incluye las áreas de lavado, acabados y empaque.

Delegando en los empleados la responsabilidad y toma de decisiones en cuanto a calidad se refiere, bajo los estándares establecidos, hará que los empleados se identifiquen más con la organización, mejorando sus diferentes factores de la pirámide, ya que al momento de que determinada área de producción, logre cumplir con metas y mejorar su productividad, recibirá reconocimientos públicos y bonificaciones, también se puede crear un lugar en las instalaciones de la empresa en donde se coloran algún símbolo, que podría ser una plaqueta, en donde dirá quienes son los destacados del mes tanto los del área de producción como del área administrativa.

Para ayudar a los empleados a implementar mejores criterios de calidad, se pueden realizar capacitaciones una o dos veces al mes, en las cuales se impartiría los conocimientos necesarios a los empleados, para que estos los apliquen al momento de estar laborando.

Para ayudar al factor de pertenencia se puede crear alguna actividad deportiva, como fútbol, voleibol, baloncesto, etc. así también actividades culturales, en la cual los integrantes de los equipos sean de las distintas áreas en la organización, para que participen en campeonatos a nivel externo, en los

cuales las personas defiendan la organización a nivel deportivo, lo que permitirá que se identifiquen aun más con la organización.

Anualmente se puede entregar un reconocimiento especial a la persona que posea más tiempo de laborar en el área administrativa, y en el área de producción, esto podría ser en el convivio navideño, el cual ayuda a que se interrelacionen los empleados de las diferentes áreas y se formen relaciones de amistad entre ellos.

3.3 Teorías de liderazgo propuestas

El modelo de liderazgo que mejor se adaptaría a la organización, es el liderazgo participativo, ya que este modelo de liderazgo sostiene que la eficacia de una decisión se mide tanto por su calidad como por su aceptación, por lo que al tomar una decisión, el líder debe analizar la situación, y optar después por uno de cinco estilos de toma de decisiones, lo que significa que el líder decidirá, según la relevancia de la decisión, si toma la decisión solo; si pide información a los miembros de su equipo, pero solo el toma la decisión; si da a conocer la situación a los miembros de su equipo y evaluación, pero el solo toma la decisión; si el líder y miembros se reúnen para discutir la situación pero el líder toma la decisión; y finalmente, si el líder y miembros de su equipo se reúnen para discutir la situación, y en equipo toman la decisión. Por lo tanto, toda la atención estará puesta en la situación y no en el líder.

Al momento de analizar la situación el líder deberá responderse las ocho preguntas de contingencias para analizar la situación, estas son:

1. ¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?
2. ¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados con esta decisión?

3. ¿Si se dispone de información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Si el problema está suficientemente estructurado?
5. ¿Si se está razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometieran con ella?
6. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por cumplir en la resolución de este problema?
7. ¿Es probable que entre los subordinados surjan conflictos acerca de cual solución proferir?
8. ¿Disponen los subordinados de información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?

También se debe seguir fortaleciendo el liderazgo de creación de estructuras, o sea se debe seguir organizando, dirigiendo, y controlando el trabajo de los demás, y también seguir preocupándose por la comodidad, bienestar y contribuciones del los demás miembros de la organización, o sea que se debe de mantener motivado al personal, para que rinda al máximo en su nivel productivo.

En el área de producción, también se puede implementar un liderazgo participativo, en el cual, se debe aplicar los estilos consultivos y grupal a nivel de mandos intermedios, pero entre mandos intermedios y el personal operativo, tal es el caso de los talleres, se debe implementar los estilos autocráticos, esto, debido al nivel de educación del personal.

En los talleres, y en las diferentes áreas de producción, las supervisoras deben de indicarles a su personal las técnicas a aplicar, en la producción, decididas por la alta gerencia, con el fin de agilizar la producción; consultar con sus empleados las decisiones a tomar tales como realización de horas extras,

dobles turnos, etc. También debe delegar responsabilidad a los empleados, con el fin de que se esfuercen por el mejoramiento de la calidad en producción.

Una de las decisiones más importantes a tomar en este momento, por parte de alta gerencia, hacia el área productiva, es la realización de estudios en el área productiva, como por ejemplo un estudio de tiempos y movimientos, y estudiar conjuntamente con el personal de mandos intermedios, la posibilidad de aplicar mejoras en el área de producción, así mismo en el área administrativa.

3.4 Tipos de comunicación propuestos

En todas las organizaciones, y esta no es la excepción, todo tipo de información a transmitir dentro de esta, tiene que ser oral y escrita; la escrita para que se certifique que se ha dado a conocer dicha información a las personas debidas, por lo que cualquier tipo de información que se deba dar, debe ir acompañada de un memo cuando menos, para evitar problemas posteriores por falta de conocimiento de las personas. La comunicación escrita debe ir dirigida al personal clave especialmente, como por ejemplo, en el área de producción, a la supervisora, para que ella transmita la información a su personal, utilizando las redes naturales de comunicación existentes entre ellos.

Algunas decisiones relevantes para la organización, debe ser conocida por todo su personal, esto también ayudara en la motivación de estos, ya que se sentirán que si forman parte importante de la organización y que son tomados es cuenta. Pero para lograr una comunicación eficaz dentro de la organización, es necesario que se tome en cuenta lo siguiente:

1. Se deben precisar las ideas antes de comunicarlas, esto mediante un análisis mentalmente del tema o problema a precisar, antes de comunicarlo, esto también constituye el tomar en consideración las metas y actitudes de quienes lo recibirán, o sea sus reacciones.
2. Examinar el verdadero propósito de la comunicación, o sea lo que se persigue realmente, por lo que se debe decidir si se desea obtener información, dar a conocer una decisión o persuadir a alguien de emprender cierta acción.
3. Se debe considerar la situación en que se dará la comunicación, ya que uno transmite significados e intenciones no solo por medio de palabras.
4. Planear la comunicación, alentando la participación de las personas que se verán afectados por el mensaje, las cuales a menudo podrán ofrecer un punto de vista que muy probablemente no se había tomado en cuenta.
5. Se debe ser cuidadoso con los mensajes no verbales que se emiten, cuidando el tono de voz, la expresión facial, el contacto visual, la apariencia personal y el entorno físico, ya que estos elementos influirán en el proceso de comunicación, porque el receptor considera tanto las palabras como las señales no verbales que integran el mensaje.
6. Se debe aprovechar transmitir algo útil para el receptor, considerando sus intereses y necesidades; se podrá dotar de mayor claridad al mensaje si se considera en el lugar del otro, tratando de

imaginar la percepción del mensaje desde el punto de vista del receptor.

7. Tratar de lograr que el mensaje sea debidamente recibido, haciendo un seguimiento de la comunicación; se debe llegar hasta el final y pedir retroalimentación para determinar si se tuvo éxito o no, y no se debe partir del supuesto de que el receptor lo ha comprendido, porque la retroalimentación es sumamente importante.

8. La comunicación más eficaz no es la que se dice si no la que se hace, por lo que se debe estar segura de que las acciones apoyan la comunicación.

Otra función del encargado de personal, debe ser la atención al personal, atendiendo sus consultas y sugerencias; también se puede crear un buzón de comentarios y sugerencias, para que el personal los exprese por medio de este, para que posteriormente estos sean analizados por el encargado de personal, y también servirá de retroalimentación para la alta gerencia, conociendo así sus reacciones a las diferentes decisiones tomadas y comunicadas a ellos.

3.4.1 Formas propuestas para eliminar las barreras de la comunicación

Las barreras estorban el proceso de comunicación, estropeando la emisión y recepción de mensajes al distorsionarlos o incluso bloquearlos completamente, creando un mensaje completamente diferente; por esta razón es muy importante el poder eliminarlas, y se debe de dedicar un poco de esfuerzo de parte de la organización y sus miembros para eliminarla, y algunos medios son:

1. Se deben clasificar los mensajes que requieren inmediata atención o sea los más importantes, lo más breves posibles, regulando así el flujo de información. Y cuando se trate de una retroalimentación o información en los canales ascendentes, tratar de comunicar únicamente lo más importante, como cuando algo anda mal, pero cuando todo este bien no es necesario tanta comunicación.
2. Se debe prestar mucha atención a la retroalimentación y fomentar que se desarrolle, ya que la retroalimentación no puede ser únicamente verbal o escrita, sino que las acciones regularmente indican más que las palabras; esto para saber si el mensaje se comprendió exactamente.
3. El mensaje debe ser corto, conciso y simple en los términos que se utilicen, tratando de hacer uso de palabras comúnmente utilizadas, para facilitar la comprensión del mensaje, y el seleccionar correctamente el lenguaje a utilizar, ya que no es lo mismo transmitir un mensaje al nivel operativo que al personal de mandos medios.
4. Se debe de capacitar al personal, para lograr mejorar las habilidades de retroalimentación, oral y de escucha, para que contribuyan de mejor manera al proceso de comunicación, pero especialmente se debe saber escuchar.
5. Utilizar correctamente las señales no verbales, para que apoyen la transmisión del mensaje y destacar ciertos puntos de este.
6. Tratar de no comunicar con el mensaje emociones negativas, como por ejemplo tratar de no comunicarse o de transmitir mensaje cuando se esta enojado, porque esto puede distorsionar el mensaje; o sea restringir las emociones al momento de comunicarse.

7. Se debe utilizar las redes naturales de relaciones de la organización para comunicar información pertinente, precisa, significativa y oportuna, esta es una muy buena fuente de retroalimentación, porque si no se les proporciona la información suficiente, se pueden crear rumores destructivos, que pueden afectar la moral de los empleados y la eficacia de la organización.

La barrera de la estructura de la organización, se puede reducir, valiéndose de exposiciones grabadas en video en vivo o videocintas de parte de los administradores de alto nivel, para hacer llegar el mismo mensaje a todos los empleados dispersos en diferentes lugares, utilizando mensajes tanto verbales como no verbales y eliminan receptores y emisores intermediarios para incrementar la posibilidad de que el mensaje original a transmitir sea recibido intacto por los receptores; y utilizando memos o circulares, para comunicación escrita, permitiendo así también, que el mensaje original sea captado por todos los que lo reciban. En comunicación ascendente, por medio del buzón de sugerencias, y entrevistas personales.

Las metas diferentes, mediante una capacitación o seminario se puede dar a conocer a los integrantes de la organización, las metas de esta, su misión, y visión, a la vez, desarrollando talleres en el mismo, se pueden conocer las metas de cada uno de ellos; mediante el estudio de ambas, se podrán establecer metas congruentes tanto para la organización como para los empleados, logrando que el personal labore por las metas de la organización, y también ayuden al cumplimiento de sus propias metas, lo cual es lo ideal. Las relaciones de estatus, se pueden ayudar a eliminar mediante el mismo buzón de sugerencias, porque mediante este, los integrantes de la organización pueden transmitir sus mensajes sin el problema de tener que restringirse cuando lo realizan personalmente.

Las **barreras individuales** se pueden corregir mejorando las habilidades de comunicación, entonces:

Los supuestos contradictorios, estas se pueden eliminar tratando de explicar más explícitamente lo que se desea comunicar, evitando de esta manera, que el mensaje se interprete de manera diferente a la deseada.

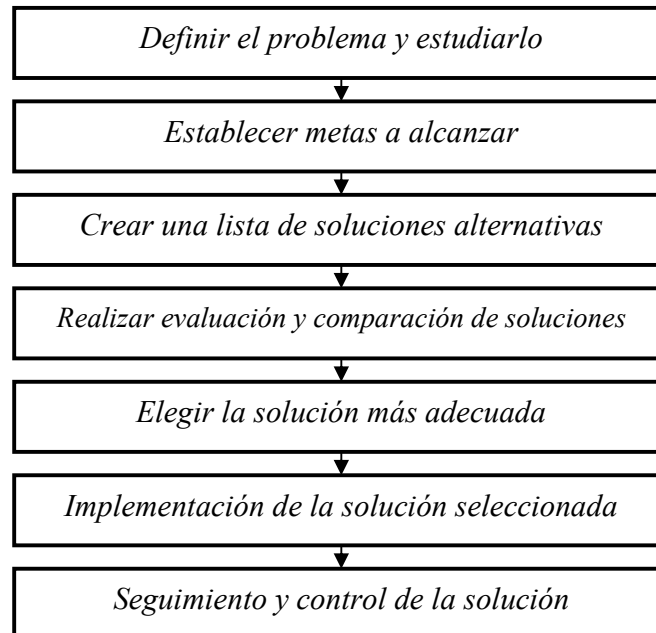
La semántica, se debe de transmitir el mensaje en palabras claras, de uso popular, porque el uso de palabras más sofisticadas o rebuscadas, el personal le puede dar otro significado; entonces se debe conocer el significado de las palabras y escoger la que posea menos significados, reduciendo así la probabilidad de que se le de un significado diferente.

Y las habilidades de comunicación, se debe aprender a escuchar, a mejorar las habilidades de retroalimentación, y oral, porque estas son parte importante del proceso de comunicación.

3.5 Toma de decisiones propuesta

Cuando se presenta un problema, una de las mejores maneras de solucionarlo, es utilizando el modelo racional, el cual consta de siete pasos, los cuales son:

Figura 9. Siete pasos para la toma de decisiones propuesta



Todo lo anterior contribuirá a que la solución seleccionada para el problema sea la más adecuada y cumpla con las expectativas que se posean sobre la resolución del problema; además de detectar el origen preciso del problema, y la influencia del mejoramiento de la productividad en la resolución de problemas.

Por lo tanto para encontrar una correcta solución, se debe conocer específicamente el problema, se debe determinar la causa específica del problema que se desea solucionar, para ello se puede hacer uso del diagrama de Pareto, del diagrama de causa y efecto, y otras herramientas que ayuden a determinar la causa exacta del problema, para que la solución que se desee implantar sea correctamente dirigida a la raíz del problema o a la causa que solucionara la mayor cantidad de problemas que origine.

Entonces al determinar la solución correcta se deben establecer cursos de acción de aplicación de las soluciones, tratando de reducir así el riesgo de incertidumbre.

Para las decisiones rutinarias, existen reglas para que estas sean tomadas, como por ejemplo en las tiendas, se indica desde como tratar al cliente hasta como llenar las facturas de ventas, como realizar los reportes diarios, etc., al igual en los demás departamentos ya se conoce la forma en que deben ser tratadas las diferentes situaciones que se puedan presentar, por lo que se deben establecer cursos de acción específicos a seguir para solucionar problemas rutinarios.

4. MANUALES PARA UNA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EFICÁZ

Para lograr un excelente desempeño de la dirección propuesta, es conveniente poseer los manuales que ayuden a su desarrollo, por lo que aquí se presentan dichos manuales administrativos.

4.1 Manual de Inducción

¡Bienvenido a Fábrica La Elegante!

Le damos la más cordial bienvenida a nuestra empresa.

USTED es muy importante para nosotros pues con su esfuerzo, dedicación e interés por su trabajo y por nuestra empresa, podremos continuar siendo eficiente y sólida.

De la efectividad e identificación con que trabaja nuestro personal dependerá el cumplimiento de nuestros objetivos. Uno de los más importantes es el perfeccionamiento y desarrollo de cada colaborador.

El trabajo es dignidad de vida, es fuente de progreso, de civilización y de bienestar. Es ocasión del desarrollo de la propia personalidad, es vinculo de unión con los demás, fuente de recursos para sostener la familia, medio de contribuir a la mejora de la sociedad. Nos apoyamos en USTED para lograr estos ideales.

Esperamos que se sienta a gusto con nosotros y que podamos contribuir a su perfeccionamiento y desarrollo profesional.

NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES:

- Mejoramiento continuo de la calidad.
- Excelencia en el servicio.
- Respeto y valoración de la persona humana.
- Preeminencia en la ética
- Ser una empresa sólida y de prestigio.

NUESTRA MISIÓN:

Llegar a un conglomerado en el cual satisfaga en forma eficaz y eficiente las necesidades y exigencias de calidad establecidas por el cliente.

NUESTRA VISIÓN:

Llegar a ser una empresa líder en prendas de vestir, específicamente en lona.

QUIENES SOMOS:

Somos una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de prendas de vestir, específicamente de lona, que brinda un servicio eficaz y eficiente para la satisfacción completa del cliente.

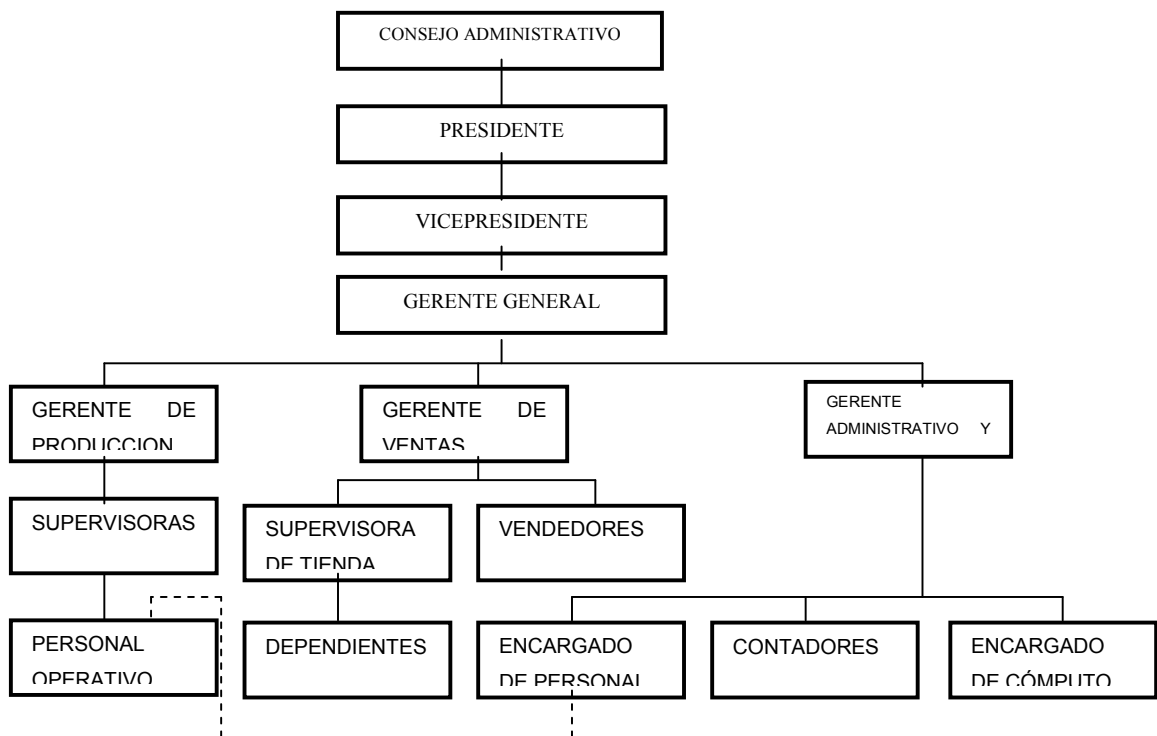
Somos una empresa con dinamismo, innovación y espíritu de servicio, contribuimos al desarrollo económico de Guatemala creando fuentes de trabajo.

QUE HACEMOS:

- Elaboración de prendas de vestir, específicamente de lona
- Labora como maquila tanto a nivel nacional e internacional
- Importadora de producto internacional
- Venta de prendas de vestir a nivel nacional

COMO ESTAMOS ORGANIZADOS:

Figura 10. Organigrama Fábrica La Elegante



PERSONAL OPERATIVO: comprende las diferentes áreas de producción

Consejo administrativo, encargara de la toma de las decisiones relevantes para la organización, así como la planificación de actividades o sea del trabajo anual de las operaciones de la empresa tanto fuera como dentro del país y además se encargara de controlar el buen funcionamiento de la misma.

Sus tareas son conocer los diferentes informes de productividad presentados por sus miembros involucrados directamente con el proceso productivo de la organización, también tomar decisiones sobre franquicias a obtener, préstamos, y otras situaciones independientes.

A el también pertenecen los accionistas de la empresa, así como también el presidente, vicepresidente y el gerente general.

Presidente, es la voz del consejo administrativo hacia la organización, también encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, y puede tomar algunas decisiones sobre el conducir de la organización; además se encargara de las negociaciones en el interior del territorio nacional.

Vicepresidente, también es el portavoz del consejo administrativo, encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, encargado de realizar las negociaciones en el exterior del país.

Gerente general, es el que se mantiene en más contacto con el resto de la organización, además de comunicar a los miembros de estas las decisiones tomadas por el consejo administrativo, es el representante legal de la empresa, también tomara decisiones importantes o de relevancia en la organización.

Y como representante legal de la organización, esta persona debe dar exigibilidad de los derechos obligatorios de los contratos con maquilas y otras actividades comerciales, y otras actividades independientes como adquisición de préstamos y franquicias, que conjuntamente con el consejo administrativo deberán ser aprobados. Además exigir los reportes de clientes, entre otros, para llevar el control de las actividades realizadas por su personal, para posteriormente elaborar un informe que deberá ser presentado al consejo administrativo. También es el responsable de la autorización de la emisión de cheques, o sea firmarlos.

Gerente de producción, velar por los materiales procesados de los diferentes centros de producto terminado, tiene a su cargo los supervisores y el personal operativo, es el encargado de organizar los sistemas de producción, para que se cumpla con la demanda de producción a tiempo. Y para que el personal operativo los cumplan se encuentran los supervisores, tanto del área de corte, taller1, taller 2, lavado, acabados y empaque. Velar por el avance de los lotes de producción, que se cumplan las jornadas de producción, la calidad de los artículos, accesorios, etiquetas, químicos, etc.

Revisar y firmar los lotes de producto terminado, y que se cumplan estas a tiempo; realizar reporte parking-list y papelería de facturación para el gerente general.

Gerente de ventas, encargado del marketing para las marcas que se producen para consumo nacional, al igual de la importación, esto lo logra mediante sus vendedores, uno para la capital y dos para el interior del país; pero para clientes fuertes el trato es personalmente con el gerente de ventas; distribuye rutas a vendedores, encargado de las ventas, despacho, cobro y análisis de crédito de clientes, exigir la producción. Se deberá encargarse del control de las ventas que

se realizan en las tiendas locales, tiene bajo su cargo supervisores y dependientes, los cuales tienen el contacto directo con el cliente, se encarga del control en función de la mercadería (demanda), coordinar el mejoramiento en la atención al cliente, mediante una buena administración de personal. Debe presentar reportes diarios de ventas a la vicepresidencia, autorizar los reportes y las horas extras.

Gerente administrativo, será el encargado del control del personal administrativo, tendrá bajo su responsabilidad las obligaciones tributarias, reportes de ventas, gastos, proveedores, además de coordinar los registros contables mediante la supervisión del personal del área contable. Como su nombre lo indica, mediante el encargado de personal, quien vela por las gestiones administrativas y legales del personal operativo del área de producción; los contadores y encargados de cómputo. Su misión, es cumplir con el manejo administrativo que desea la alta gerencia, que se cumpla.

Debe elaborar los reportes de contribución tributaria, los reportes de contabilidad, los reportes relacionados con aspectos legales, además tiene atribuciones de auditor.

Supervisoras, Son las encargadas de la supervisión y control del personal operativo en las distintas áreas de producción, además de autorizar e indicar los permisos pertinentes al personal. Además es su responsabilidad el informar al gerente los tropiezos en la producción y su cantidad; también realizar requisiciones de materia prima, conocer líneas de trabajo, manejo de personal.

Supervisores de tiendas, Encargadas de supervisar a las dependientes de las tiendas, de facturar de realizar el corte de caja diario, y reportarlo al departamento de cómputo.

Vendedores, Deben visitar a los clientes, ofrecer y cobrar la mercadería, así como de promocionarla. Deben de realizar el reporte de cobros, de visitas y cantidad solicitada, esto para ser presentada ante el gerente de ventas.

Encargado de personal, Debe realizar las planillas diarias, semanal, mensual, reporte de ausencias, supervisión de permisos, elaboración de certificaciones del IGSS, actualizar el archivo del personal, IRTRA, Elaboración de tarjetas de asistencias para el personal. Debe reportarse con el gerente administrativo, realizar cartas a la inspección de trabajo de situaciones anormales con el personal, y proporcionar los datos de la gente a liquidar.

Contadores, Son los auxiliares de contabilidad del gerente administrativo, deben elaborar las planillas del IGSS, completar los formularios de tributación, realizar las pólizas contables, realizar los requerimientos de la egresa, cotizaciones, y llenar los libros contables. Debe presentar toda esta información al gerente administrativo.

Encargado de computo, Controlar el sistema de computación, mantenimiento de software, realizar los cierres mensuales de tiendas, reportar las bases de datos mensuales de las transacciones, así como unir archivos para contabilidad. Además de encargarse de los demás detalles de los sistemas de computo, tanto hardware como software.

¿QUÉ ESPERAMOS DE USTED?

Esperamos de nuestros colaboradores lo mejor de su capacidad para hacer un trabajo bien hecho todos los días, lo que necesariamente significa identificación con los intereses de la empresa y una alta dosis de cariño y diligencia en nuestras tareas diarias.

La eficiencia, imagen y calidad de LA ELEGANTE dependen del esfuerzo, el entusiasmo y la calidad de trabajo que USTED haga.

▪ ESPERAMOS PARA CON LOS CLIENTES

- Amabilidad
- Eficiencia
- Iniciativa
- Integridad
- Responsabilidad
- Cortesía

▪ PARA CON LA EMPRESA

- Honradez
- Identificación
- Lealtad
- Cariño
- Confidencialidad
- Dedicación

- Entusiasmo
- Puntualidad

- **PARA CON LOS COMPAÑEROS**
 - Colaboración
 - Respeto
 - Sinceridad
 - Cariño
 - Actitud positiva
 - Cordialidad
 - Educación
 - Generosidad

¿QUÉ LE OFRECE LA ELEGANTE?

- **PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Al presentarse a trabajar, deberá participar en el programa de inducción. En él recibirá una amplia descripción de lo que es y de lo que le ofrece LA ELEGANTE, sus principios y valores, y lo que se espera de usted.

El programa le permitirá adaptarse rápidamente y desempeñar sus labores de mejor forma. Es una buena oportunidad para hacer preguntas y resolver dudas. También le ayudará a conocer a otros compañeros y hacer nuevas amistades.

▪ **SEGURIDAD**

Nos preocupa su seguridad y la de nuestros clientes, por lo que hemos editado un manual de Higiene y Seguridad, en él se explican las normas y procedimientos que deberemos seguir en casos de emergencia.

4.2 Manual de Seguridad e Higiene

En este manual se pretende tener una guía básica para poder desarrollar todas las actividades productivas sin el riesgo de incurrir en un accidente.

MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD

ÍNDICE

- I.Introducción

- II.Descripción
- III.Definición del Manual de Seguridad e Higiene
- IV.Propósito del manual
- V.Áreas y normas de aplicación
- VI.Beneficio y uso del manual
- VII.Visión del manual
- VIII.Misión del manual
- IX.Lineamientos generales
- X.Objetivos del manual
- XI.Responsabilidad de los trabajadores

- XII.Reglas generales
- XIII.Prevencción de incendios
- XIV.Sistemas de Seguridad
- XV.Técnicas de Prevencción y accidentes
- XVI.Señalización
- XVII.Glosario de Colores de prevencción
- XVIII.Responsabilidad
- XIX.Higiene Personal y General
- XX.Reglas generales en caso de accidente
- XXI.Prevencción de accidentes
- XXII.Área de bodega
- XXIII.Área de carga y descarga
- XXIV.Área administrativa
- XXV.Glosario
- XXVI.Vigencia del Manual
- XXVII.Anexo

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente manual es tener una guía básica para desarrollar un trabajo en forma adecuada y por ende seguro, permitiendo de esta forma prever, mitigar y minimizar los riesgos de las instalaciones de la empresa y del personal que labora en ella.

Es indudable que las consecuencias humanas y económicas que originan los accidentes, son lo suficientemente importantes para que todos los sectores de la vida económica de una nación se preocupen.

Los daños en el aspecto humano son tan palpables por los efectos sociales y familiares que traen consigo, considerando además las consecuencias económicas pueden presentarse bajo dos aspectos: directo que corresponde al costo de la asistencia médica y las prestaciones por indemnización, esto es cubierto por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, y el indirecto, el costo que graba a la producción, debido al tiempo que se pierde, el nuevo acoplamiento de las operaciones de producción. Los daños producidos a la maquinaria, materia prima perdida y producto averiado.

MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD FÁBRICA LA ELEGANTE

II. DESCRIPCIÓN

Inicialmente la fábrica **LA ELEGANTE**, confeccionaba camisas en 1940 al 1950; desde entonces se dedico a la confección de prendas de vestir, y no fue si no hasta 1986 que se constituyo como sociedad anónima. Actualmente fabrican diversas marcas, unas son hechas por franquicia para el mercado nacional como lo es la marca *LeeCooper*, y prendas para exportación a diversas partes del mundo.

Básicamente labora como una maquila a nivel nacional como internacional. Se posee tres boutique para la venta de ropa importada y la producida para este mercado, además se provee a clientes con ropa destinada para su venta en el mercado nacional.

El objetivo inicial que persigue LA ELEGANTE, es llegar a ser una empresa líder en prendas de vestir, específicamente de lona, y de esta manera satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades y exigencias de calidad.

III. DEFINICION DEL MANUAL

El presente manual será de gran utilidad para todos los trabajadores, así como para los visitantes. En el se resumen Normas de Seguridad e Higiene, las cuales buscan asegurar la calidad de los productos, así también normas internas y sobre algunas recomendaciones que deben asegurarse durante el proceso de producción, en el cual todos juegan un papel importante.

Es un procedimiento por escrito, con instrumentos para que las cosas se hagan eficazmente en una forma dada, está diseñado para evitar accidentes y brindar ayuda o proporcionar las condiciones adecuadas para desempeñar cada una sus funciones.

Este manual contiene un texto que señala los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo; así como la forma de evacuar un edificio en el momento de una emergencia, y de la colocación de cuadros y dibujos para aclarar donde están situados los sistemas de emergencia y las rutas de evacuación.

En este documento se contemplan no sólo los procedimientos a llevar a cabo en caso de una emergencia, sino que también se refiere a las condiciones de iluminación, temperatura, ruido, humedad, condiciones térmicas, bienestar del trabajador, salud, comodidad, protección respiratoria y todos aquellos aspectos que le ayuden a desempeñar en mejor forma sus labores diarias.

IV. PROPÓSITO DEL MANUAL

El propósito de este manual es ayudar a la eliminación o prevención de accidentes que ocurren dentro del área donde laboran; pretende ser una guía básica para desarrollar un trabajo en forma adecuada y por ende seguro, permitiendo de esta forma prever, mitigar y minimizar los riesgos en las instalaciones de la empresa, el cumplimiento de las normas de este manual es requisito obligatorio para todos los trabajadores.

Están considerados parte de este manual los códigos, reglamentos y leyes del país y de las instituciones de seguridad y siempre que hubiere un conflicto entre los dos, las del país prevalecerán.

También tiene como propósito comunicar oportunamente los procedimientos que se han de llevar a cabo de conformidad con las disposiciones estipuladas en el reglamento general sobre Higiene y Seguridad en el trabajo; del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), con la finalidad de proteger y garantizar la salud e integridad física.

Proporciona una situación de bienestar personal y un ambiente de trabajo adecuado y facilita la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos de la empresa.

V. ÁREAS Y NORMAS DE APLICACIÓN

Los procedimientos y normas de Higiene y Seguridad se aplican en todos los departamentos y áreas que integran LA ELEGANTE. Es necesario formar una comisión que permita desarrollar las medidas básicas de seguridad y le dé seguimiento para que se cumpla todo lo preceptuado en el presente manual de Higiene y Seguridad.

VI. BENEFICIO Y USO DEL MANUAL

Con el uso de este manual LA ELEGANTE logrará educar al personal de la empresa en aspectos de seguridad e higiene para que conozcan las medidas de prevención de accidentes; así como las acciones que deben emprender y llevar a cabo para reducir al máximo las consecuencias fatales que puedan ocurrir al producirse accidentes y siniestros a los que toda empresa está expuesta.

VII. VISIÓN DEL MANUAL

Brindar al personal de LA ELEGANTE un sistema de protección en caso de emergencias provocadas por accidentes o siniestros que no pueden ser previstos pero si pueden evitarse, adquiriendo conocimientos técnicos que les permitan salvaguardar su integridad física.

VIII. MISIÓN DEL MANUAL

Crear un ambiente agradable y seguro de trabajo para el personal que labora en LA ELEGANTE, brindando medidas de seguridad e higiene para el bienestar de todos, resguardando, además, todos los bienes materiales que se encuentren en las instalaciones de la empresa.

IX. LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE SEGURIDAD, HIGIENE Y CONTROL AMBIENTAL

Las buenas prácticas de seguridad, higiene y control ambiental son definidas, como aquellas que son puestas en práctica para asegurar que un producto, o cualquiera de sus componentes, llenen los requerimientos en cuanto a confiabilidad, tenga la identidad y efectividad deseadas, y llene las características de calidad que se intenta que posea.

Se definen, también como los métodos, controles e instalaciones empleados para asegurar que los productos hechos por una compañía llenen los requerimientos, a lo largo de todas las actividades, desde el pedido y recepción de materias primas y suministros, hasta el despacho por la bodega de los productos terminados. Cada operación realizada es hecha con el objetivo de mantener la identidad e integridad de los productos, así como una producción eficiente.

Los edificios para las operaciones de manufactura, pruebas y almacenamiento requieren ser de tamaño adecuado, diseño y construcción para:

- Brindar recepción y almacenamiento apropiados para materias primas;

- Permitir la adecuada separación e identificación de materiales durante la manufactura;
- Brindar facilidades para mantener la limpieza y evitar la contaminación.
- Ofrecer almacenamiento apropiado para productos en proceso y productos terminados;
- Contar con iluminación y ventilación adecuadas.

El equipo deberá estar:

- Localizado apropiadamente.
- Adecuado a las operaciones requeridas.
- Construido para facilitar la limpieza; y
- Con mantenimiento apropiado.

Las materias primas deberán estar controladas por:

- El establecimiento de especificaciones adecuadas.
- Estricto control de inventarios, y
- Condiciones apropiadas de almacenamiento.

X. OBJETIVOS DEL MANUAL DE SEGURIDAD E HIGIENE

GENERAL

Proveer a la empresa de un plan de seguridad e higiene industrial, con el objeto de reducir riesgos potenciales dentro de las instalaciones de la empresa.

ESPECIFICACIÓN

1. Proporcionar a todos los colaboradores los conocimientos y lineamientos básicos para la estructuración y aplicación de los Programas Preventivos de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
2. Minimizar todas las condiciones que provoquen o puedan ser causas de accidentes dentro de la empresa.
3. Proveer a la empresa de los medios necesarios para hacer frente a una situación inesperada y fortuita.
4. Aplicar las medidas de seguridad e higiene en cuanto al correcto uso de las herramientas, superficies de trabajo y la utilización del equipo de protección personal, a fin de prevenir posibles accidentes que perjudiquen la productividad de la empresa.
5. Aplicar técnicas y procedimientos básicos para brindar primeros auxilios a personas accidentadas o lesionadas, a fin de evitar complicaciones mayores que puedan causar la muerte.

6. Aplicar los métodos de prevención, control y combate de incendios para evitar siniestros que apliquen pérdidas y gastos en recursos humanos y materiales para la empresa.

7. Identificar los lineamientos normativos para establecer las comisiones mixtas de seguridad e higiene en la empresa, con base en la legislación vigente a fin de evitar accidentes de trabajo dentro de la organización.

8. Aplicar técnicas para verificar el cumplimiento del programa de seguridad e higiene en las actividades, cumpliendo con las normas vigentes en la materia.

9. Utilizar técnicas y métodos para evitar daños a la salud causados por exposición al ruido, los cuales ocasionan por incapacidad y ausentismo disminución de la productividad de la empresa.

XI. RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores comparten con el patrono la responsabilidad por la seguridad. Cada trabajador es responsable de su propia seguridad, la seguridad de sus compañeros de trabajo y del público en general. Los trabajadores deberán familiarizarse con el uso del equipo de protección personal de que son provistos para su protección.

Se prohíbe al trabajador ingresar a las instalaciones de la empresa en estado de ebriedad o bajo el efecto de cualquier tipo de estupefacientes, que perjudiquen las labores que normalmente desempeñan, así como también el ingreso de bebidas alcohólicas, cigarrillos y propiciar un ambiente que no sea el adecuado para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

Los trabajadores a través de las comisiones de seguridad, deberán reportar todo equipo, herramienta en condición peligrosa de que tengan conocimiento o hacerlo directamente a la persona autorizada, lo mas pronto posible.

Conocimiento de las reglas de seguridad: Cada empleado deberá familiarizarse a conciencia con el contenido de este manual en lo que se aplique a las actividades de su trabajo.

Se debe prohibir que los trabajadores realicen juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad.

Condiciones no cubiertas; Aun cuando cada trabajador es principalmente responsable de su propia seguridad, en todos los casos en los que las condiciones no sean cubiertas por este manual, o el trabajo no sea completamente comprendido por el, el trabajador deberá obtener instrucciones específicas de su jefe inmediato superior antes de proceder con el trabajo, a continuación se brindan algunos ejemplos de condiciones no cubiertas:

Calificaciones para el trabajo: Cualquier jefe de grupo que tenga suficientes fundamentos para sospechar que un trabajador bajo su jurisdicción este mental o físicamente no apto para el trabajo asignado, deberá prohibir a tal empleado trabajar, hasta que halla suficiente evidencia médica o de otro tipo que indique que su estado es adecuado.

Cuidado en la realización de las tareas: Cada empleado deberá tener el conocimiento preciso en la realización de sus tareas y actuar de tal manera que asegure todo el tiempo la máxima seguridad para si mismo, sus compañeros de trabajo y el público en general.

XII. REGLAS GENERALES

1. Aplicación:

Cada empleado deberá estudiar cuidadosamente (no solamente leer) aquellas reglas de seguridad aplicables a sus deberes. Cumplir con estas reglas de seguridad es obligatorio y es considerado un requisito para el puesto.

Si un empleado es llamado para realizar un trabajo que considere ser peligroso y no adecuadamente protegido, deberá avisarlo a su jefe inmediato antes de comenzar el trabajo. Si surgen dudas, la interpretación de ellas descansara finalmente el jefe inmediato superior.

Esta regla representa requerimientos mínimos y son únicamente con la intención de cubrir las condiciones promedios. Los trabajadores deberán usar el buen juicio (el sentido común), al tratar con las condiciones no cubiertas en estas reglas.

2- La responsabilidad en Asunto de Seguridad:

Antes de comenzar una tarea el empleado debe estar seguro de que puede realizarla sin lesionarse. Si tiene duda acerca de su habilidad para realizar su trabajo, debe hacerlo saber a su jefe inmediato.

Antes de comenzar una tarea, cada empleado deberá comprender perfectamente el trabajo que va a realizar, la del trabajo que le corresponde y las reglas de seguridad que se aplican a el.

3. Obligaciones del trabajador:

Según el código de Trabajo vigente en Guatemala (Capítulo VI, artículo 63 inciso e), el reglamento sobre protección de accidentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS, (capítulo VI, sección II) y a las normas elementales de prevención de seguridad, se establecen los siguientes lineamientos que deberán ser observados por todos los trabajadores sin excepción:

- Cooperar en forma adecuada con las normas y procedimientos dictadas en el presente reglamento a través de la comisión de seguridad, sección de control de pérdidas y aprobadas por el comité central.
- Cumplir fielmente con todas las normas de seguridad e higiene que con tenga este reglamento de seguridad industrial.

- Utilizar y cuidar apropiadamente la indumentaria de trabajo que la empresa proporcione.

- Utilizar y cuidar apropiadamente el equipo de protección personal que le sea proporcionado en función de área, puesto y tarea asignada, sin poder retirarlos de la empresa, salvo autorización especial de seguridad, cuando el trabajador es cambiado de puesto, tarea o área, tiene la obligación de devolver el equipo asignado.

- Reportar lo más pronto posible a su jefe inmediato todo incidente, accidente, acto o condición insegura que se observe en maquinaria, equipo, herramientas y áreas de trabajo.

4- Reportando lesiones:

- Las lesiones, no importa cuan leve sean, deberán ser reportadas a la persona a cargo del grupo tan pronto como sea razonablemente practico.
- Todas las lesiones menores deberán ser adecuadamente tratadas y se deberá de elaborar un reporte para la jefatura del departamento respectivo.
- Cuando sean necesarios los servicios de un medico deberán utilizarse los servicios del IGSS, siempre que sea posible. Tales lesiones deberán ser reportadas a la jefatura del departamento respectivo, así como al departamento de seguridad y entrenamiento inmediatamente.
- En caso de accidentes serios o fatales, debe tomarse la acción apropiada inmediatamente, el accidente será reportado de inmediato al jefe del departamento.

5- Reportando los accidentes de los vehículos de la empresa.

- Los conductores deberán reportar inmediatamente y exactamente cada accidente que le ocurra al vehículo bajo su responsabilidad. Deberán hacerse reportes adicionales para la Policía o las Autoridades que lo requieran.
- El conductor no deberá discutir las causas o resultados de un accidente con los afectados en el. Pero deberá conseguir todos los hechos e información pertinentes. deberá responder preguntas cuando sean hechas por la autoridad competente, pero bajo ninguna circunstancia deberá admitir falta o negligencia

ni firmar ningún documento excepto a los representante de la compañía de seguros, debidamente identificados.

Si el otro conductor demanda acción inmediata deberá referirlo a su jefe inmediato.

El conductor cuando se vea involucrado en un accidente, deberá parar, dar su nombre, dirección y de la empresa también, deberá conseguir los datos de los otros involucrados en el accidente y de testigos del mismo (esto es muy importante), el conductor también deberá notar la posición del vehículo después de la colisión en relación con el lado de la carretera, la banqueta, centro de la intersección, etc.

Si alguna persona es lesionada como resultado del accidente, el conductor deberá ver que se le presente la debida atención.

6. Reporte de condiciones peligrosas.

Cuando un empleado observe una condición peligrosa que puede causar lesiones o danos a la propiedad o interferir con los servicios relacionados con el departamento en el cual suceden esas condiciones deberá reportarlo prontamente a la autoridad adecuada y cuando sea necesario, resguardarla.

COMUNICACIÓN:

Descendente: Los jefes inmediatos deberán comunicar la información necesaria para que los trabajadores ejecuten las actividades preventivas que les competen.

Ascendente: Para que los niveles directivos conozcan la realidad directamente de quienes están inmersos en las condiciones de seguridad e higiene, o sea los trabajadores, y fundamenten en esta sus decisiones.

XIII. PREVENCIÓN DE INCENDIOS

Dentro de la industria se tiene los siguientes parámetros para la prevención de incendios:

Los tres elementos disponibles para que exista fuego son oxígeno, combustible y calor.

Existen cuatro clases de fuego:

Clase **A** El combustible es sólido (madera, cartón, papel, tela, etc.).

Clase **B** Líquidos y gases inflamables (aceites, grasas, pinturas, solventes, etc.).

Clase **C** Circuitos eléctricos vivos (instalaciones eléctricas, tableros, etc.).

Clase **D** Metales combustibles, los cuales en ignición producen gases venenosos y su propio oxígeno, sodio, zinc, potasio, aluminio, etc. Los cuales se combaten con cloruro de sodio grafito.

CAUSAS DE INCENDIOS:

- Fumar en el interior de la planta y en áreas prohibidas.
- La falta de orden y limpieza en las máquinas y áreas de trabajo.

- Sistema deficiente del manejo y almacenaje de basura y desperdicio.
- Motores eléctricos saturados del polvo.
- Focos sin guarda y/o bulbo.
- Soldar o esmerilar junto a material inflamable.
- Utilizar lámparas, linternas o sopletes cerca de líquidos inflamables.

ACCIONES REQUERIDAS AL INICIAR EL FUEGO.

- Aísle el área. Cierre los accesos que podrían proporcionar aire.
- Humedezca el material y/o reduzca los grados de calor.
- Aísle el material que no ha sido alcanzado por el fuego.
- Avise al jefe inmediato superior.

METODO DE EVACUACION DEL AREA.

- Buscar la salida o área de evacuación señalada más alejada del fuego.
- Camine no corra.
- Si la salida más próxima es una ventana al nivel del piso exterior utilícela.
- Informe al superior o jefe inmediato de alguien que haya sido atrapado por el fuego.

XIV. SISTEMAS DE SEGURIDAD

Todos los ambientes laborales manifiestan puntos de riesgo o focos de accidente que influyen sobre el trabajo por lo tanto desde el punto de vista de seguridad e higiene en una forma directa o indirecta.

Con base a observación de los sistemas de producción hemos llegado a detectar dos tipos de factores:

- Penosidad: inherente al trabajo en si, y que siempre existe.
- Peligrosidad: condicionada al riesgo existente en cada tipo de trabajo.

XV. TÉCNICAS DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Un accidente ocasiona una serie de pérdidas para la organización. En tales circunstancias se ve la necesidad de generar técnicas que permitan disminuir el número de accidentes y enfermedades dentro de la empresa, los cuales se enumeran de acuerdo a su importancia a continuación:

Incendios:

- Los extinguidores de cualquier tipo (A, B, C, D) y todo el equipo deben estar siempre sin obstrucción.
- Cuando se usan los extinguidores, debe quitárseles el seguro antes de utilizarlos.
- No es conveniente que las mangueras sean utilizadas en otro tipo de actividades, ya que se deterioran.
- El personal deberá colaborar para el cumplimiento, poniendo interés en aprender y aplicar los conocimientos adquiridos en cuanto a uso del equipo contra incendios y procedimientos a seguir.

El patrono deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones de prevención en caso de emergencia:

- Contratar a una compañía para darle el mantenimiento adecuado a los extinguidores, periódicamente.

- Mantener el camino de acceso a las instalaciones de la empresa despejado y en perfectas condiciones, para que en el caso de que existiera un incendio u otra emergencia no sea un factor que interrumpa a vehículos
- Contar con conexiones de agua para mangueras de emergencia.
- Colocar alarmas contra incendios en las instalaciones.
- Proporcionar el adiestramiento adecuado en caso de cualquier siniestro.
- Dentro de la capacitación se deberá tener el cuidado de transmitir la metodología, equipo y material necesario para las diferentes circunstancias que puedan ocasionar el siniestro.

Orden y limpieza.

- El descuido de este renglón, podría ocasionar cantidad de accidentes, como un deslizamiento por suciedad, caída por desorden y accidentes en el empleado, como golpes por objetos o herramientas mal colocadas e incluso por no colocarse los accesorios de seguridad; por esta razón todo el personal que deba utilizar protección para desarrollar su trabajo tendrá como norma de carácter obligatorio el hacer uso de el, y todo el personal deberá colaborar en el mantenimiento del orden y limpieza de su área de trabajo.

Riesgos higiénicos.

- Entre riesgos higiénicos tenemos polvo e iluminación. En lo que se refiere a polvo segregado por la materia prima en el proceso y el polvo del medio ambiente.
- Polvo de la materia prima. Este es ocasionado en el momento de procesar la materia prima, para tal efecto la empresa da el equipo necesario, como es mascarillas con filtro corriente, anteojos de protección, y guantes.

- Abastecimiento de agua. Para el uso humano, el agua deberá, por lo menos satisfacer todos los requerimientos del agua potable.
- Instalaciones sanitarias. Los cuartos de baño deberán estar convenientemente localizados, bien iluminados y bien ventilados.
- Las instalaciones deberán ser mantenidas limpias y en buen estado.
- Los equipos de lavamanos deberán estar fácilmente accesibles.
- El desperdicio o retazo de materia prima, deberá ser depositado en bolsas que la empresa proporciona para dicho fin, y posteriormente entregada a las personas que se dedican al reciclaje de ellos.

Riesgos eléctricos:

- En caso de un incendio provocado por un corto circuito, no debe utilizarse el agua.
- Evite hacer instalaciones y reparaciones eléctricas provisionales.
- Debe tenerse el cuidado que los cables eléctricos no interrumpan pasillos o áreas de trabajo.
- Protección de todos los interruptores y otros.
- Se debe dar aviso por reparaciones de líneas eléctricas, que puedan interrumpir labores, maquinas, que pueda ocasionar accidentes en una de las áreas, por falta de iluminación o cortos circuitos.
- Es conveniente informarse sobre las reparaciones para que se hagan las prevenciones necesarias.
- Revisar constantemente las instalaciones eléctricas, especialmente localizadas en el área de bodega, ya que por su exceso de humedad, se correría el riesgo de ocasionar un accidente eléctrico.
- Se deben entablar políticas de comunicación con la Empresa Eléctrica de Guatemala, con el fin de obtener de ellos un servicio personalizado.

Riesgos por falta de iluminación.

La iluminación deberá ser adecuada, para facilitar el buen mantenimiento y operaciones eficientes y exactas. Para obtener la iluminación más adecuada se puede hacer uso de cualquiera de los métodos, regularmente utilizado el de cavidad zonal. Una iluminación inadecuada, puede provocar diferentes accidentes, debido a las operaciones que se realizan, además de enfermedades ocupacionales como la ceguera, además que provoca cansancio en los trabajadores, porque realizan un esfuerzo mayor para realizar sus actividades, evitando así que su desempeño sea el adecuado.

Ventilación:

Se debe procurar tener una ventilación adecuada en todas las áreas de la empresa, preferiblemente natural, aunque en donde sea necesario deberá utilizarse ventilación artificial.

- La materia prima deberá moverse constantemente, para ventilarla.
- Los pigmentos, la fábrica debe colocarlos en tarimas con el fin de darle en esta forma ventilación al material, evitándole humedad insectos y otros.

XVI. SEÑALIZACIÓN

Señales y rótulos de seguridad:

Las señales y sobre todo las formas de los mismos, es un complemento importante del color. No debe olvidarse de aquellos trabajadores que sufran de algún defecto físico, tal es el caso de los daltónicos, que están sometidos a riesgos comunes con el resto de sus compañero de trabajo.

La señalización de la empresa esta clasificada de la siguiente manera:

- De prohibición
- De advertencia.
- De información.

Señales de obligatoriedad:

- La señal donde se obliga a los trabajadores a utilizar el casco, en el área de bodega.
- Uso de gafas, necesario para protección de los ojos por el polvo que suelta la materia prima al procesarla.
- Uso de mascarilla, que previene inhalación polvo de materia prima al momento de ser procesada.

Señales de prohibición:

Señales de color rojo, circulares. En ningún momento el trabajador y el visitante pueden violar estas normas.

- No fumar.
- No encender fuego.
- No beber.
- En zonas de carga y descarga, rótulos de no parquear.

Grupo multidisciplinario:

Dentro del personal de la empresa deberá formarse un grupo multidisciplinario que se encargara de velar por el mantenimiento adecuado de las instalaciones contando con un plan de trabajo adecuado para exigencias de reparaciones en las instalaciones, como medida preventiva de accidentes.

¿QUÉ HACER DURANTE UN ASALTO?

- Toque la alarma, si puede hacerlo, sin poner en peligro su vida.
- Obedezca las órdenes de los asaltantes, sin ofrecer resistencia, no trate de combatir con el asaltante con arma de fuego, eso es responsabilidad de los guardianes.
- Observe cuidadosamente lo que ocurre, limitando su área visual a lugares y personas específicas.
- Ponga mucha atención, oiga y memorice lo que él o los asaltantes hablen.
- Fíjese en las armas, pero no las provoque, asegúrese si trata de un revolver, una escuadra, un fusil, una ametralladora, etc.
- Fíjese en el timbre de voz, en el acento, en los modismos.
- Fíjese en la estatura, color de la piel, el pelo, las manos, los dientes, la cara o cualquier otro rasgo físico de una sola persona, que permita una identificación positiva del delincuente.
- Fíjese en los zapatos, vestidos, sombrero, mascara, abrigo, guantes o cualquier otra indumentaria que use el asaltante.
- Recuerde que los minutos son contados en la ejecución de un asalto, por lo general de tres a cinco, por lo que debe concentrar su atención en las observaciones anteriores.
- Ante todo, no colabore con el asaltante, poniéndose nervioso y preso del pánico, CONSERVE LA CALMA Y OBSERVE.

¿QUÉ HACER DESPUÉS DE UN ASALTO?

- Cierre las puertas y no permita la salida o la entrada más que a jefes superiores y a las personas autorizadas.
- Proteja la escena del crimen. Conserve pistas.
- Llame a los jefes, si aún no han llegado.
- Si hay heridos, avise inmediatamente al centro hospitalario próximo.
- Avise a su jefe para que llame por teléfono a las autoridades policiales.
- Escriba inmediatamente lo que observó durante el asalto, para poder informar a sus jefes y a las autoridades competentes con toda exactitud, libre de conjeturas e ideas preconcebidas. Límitese a informar con base en los hechos.
- No discuta, ni comente con sus compañeros lo sucedido durante el asalto. Las opiniones de ellos le harán cambiar los detalles y el fondo de su versión.
- No de declaraciones de prensa. Ningún empleado está autorizado para hacerlo.
- No descubra más que a las autoridades los nombres de los testigos. Esto es muy peligroso y debe guardarse bajo absoluta reserva.
- Bajo ningún concepto debe darse oportunidad para que se publiquen cantidades que los ladrones pasaron por alto.

XVII. GLOSARIO COLORES DE PREVENCIÓN

Código de colores

El color puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Con los colores adecuados también se evita la fatiga visual, es por ello que a continuación se mencionan los colores utilizados en la señalización de LA ELEGANTE.

Significado de colores en la industria:

Rojo Se ubica el peligro: instalaciones eléctricas, piezas móviles, poleas, etc. Para protección contra incendios.

Negro y Es combinación con rayas, es utilizado para ubicar
Amarillo áreas de Tránsito.

Naranja: Partes peligrosas de máquinas y otros peligros.

Azul: Precaución contra puesta en marcha o uso del equipo.

Negro y Blanco: Marcas para tránsito y orden en el interior de los locales.

Además de los colores es conveniente colocar afiches con los símbolos convencionales que indican la acción que no debe hacerse, o alguna cualidad del producto.

XVIII. RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR

La responsabilidad es imprescindible en una empresa, por lo que cada empleado debe estar consciente de sus actividades, ya que de esto depende la salud de todos.

El empleado debe estar seguro de lo que hace, conocer lo que está haciendo y realizarlo a conciencia.

Debe conocer los materiales a usar, la cantidad, la maquinaria, los procedimientos, controles y productos.

Los controles y las medidas que realizan son necesarios para evitar y encontrar posibles errores, por lo que no pueden ser omitidos ya que es lo único que garantiza la calidad de los productos.

XIX. HIGIENE PERSONAL E HIGIENE GENERAL

La buena higiene es uno de los factores más importantes al momento de desarrollar un trabajo en equipo, pues de ello dependerá la aceptación de cualquier individuo en un grupo. Es responsabilidad de cada trabajador mantener su higiene personal.

Principalmente las áreas de trabajo y la maquinaria deben mantenerse limpias, colocando la basura en los basureros.

Se prohíbe el ingreso de animales de cualquier especie.

INDICACIONES PARA CASO DE EMERGENCIA

- Registre su nombre, hora de entrada y salida en la recepción.
- Si escucha la señal de alarma interna, siga las siguientes recomendaciones:
 - Cállese y piense para que pueda actuar correctamente.
 - Siga las instrucciones del personal de seguridad.
 - Caminando, forme filas de uno en uno.
 - No regrese por ningún motivo.

- No grite, no corra, no empuje.
- En caso de que la ruta de escape se encuentre llena de humo, avance arrastrándose.
- EL punto de reunión es al frente del edificio y bodega.
- Se pasará lista y se le mantendrá informado de lo que ocurre.

SHOCK

Acueste al enfermo con los pies en alto y la cabeza baja. Sáquele si es el caso, la dentadura postiza. Dé estimulantes como Té o Café negro si está consciente. Si hay hemorragia no dé estimulantes. No dé bebidas alcohólicas.

XX. REGLAS GENERALES EN CASO DE ACCIDENTE

Mantenga la calma, coloque al paciente en posición cómoda, no lo deje solo manténgalo abrigado, si no se trata de insolación, aflójele las ropas. Observe el color de la piel y demás síntomas que se presten. Aplique los primeros auxilios según el caso y si no son suficientes llévelo inmediatamente al médico. No trate de hacer manipulaciones que no conozca.

ACCIDENTES E INCIDENTES:

Un accidente de trabajo es todo daño corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena.

Un incidente de trabajo es un suceso imprevisto, no deseado, no programado, que interrumpe o interfiere la continuidad de un trabajo.

En caso de que se dé un accidente en las instalaciones, deberá conservar la calma, y ayudar si puede, si desconoce el procedimiento es mejor que de aviso quien pueda brindar una atención especializada.

HERIDAS LEVES CORTANTES PUNZANTES

- Lave con agua y quite toda la suciedad.
- Aplique un desinfectante y cubra la herida con grasa o curita.
- Dé calmante si hay dolor.
- Si la hemorragia llame al médico.

FRACTURAS

Pueden ser cerradas cuando no hay herida, o abiertas cuando sale el hueso al exterior. Se produce dolor, sensibilidad, hinchazón. El miembro tiende a doblarse en el sitio de la fractura. Aliviar el dolor. Si hay hemorragia cubrir para evitar la infección. Inmovilizar el sitio de la fractura y llame a un médico o avise a su jefe inmediato superior para que el afectado sea trasladado a un centro asistencial.

INTOXICACIONES

- Alimenticias: por la ingestión de alimentos en descomposición, suspender toda clase de comida. Dar líquidos en abundancia. No dar leche, ni jugo. Llamar al médico para que llegue a la empresa.
- Alcohólicas: Suspender licores. Dar té o café negro y líquido en abundancia.

CUERPOS EXTRAÑOS

En los ojos: Producen lagrimeos, dolor enrojecimiento. Si se trata de una partícula de metal, no haga nada. Lévelo o llame al médico. Si se trata de un insecto, partícula de carbón, arena, etc., lave el ojo con agua limpia, quítele el cuerpo extraño con un aplacador.

En el oído: Dolor, zumbido, sordera. Si es un insecto, aplique gotas o aceite. Si es otro cuerpo extraño no haga nada puede lesionar el tímpano. Llame o lleve al médico.

QUEMADURAS

Pueden ser:

- De primer grado: enrojecimiento de la piel, deje al descubierto.
- De segundo grado: formación de ampollas, de líquidos, lleve o llame al médico.
- De tercer grado: se carboniza la piel y los tejidos. Alivie el dolor, llévalo inmediatamente al hospital más cercano. No aplique cremas o grasas para evitar una infección posterior. Dar líquidos frescos.

BOTIQUÍN DE EMERGENCIAS: El botiquín de la empresa debe contener como mínimo un termómetro oral, gasa estéril, vendaje elástico de gasa y triangular, aspirinas, laxantes, medicina estomacal, aplicadores, bajalenguas, alcohol, torniquete y manual de primeros auxilios.

AGUA POTABLE

Todo centro de trabajo dispondrá de abastecimiento suficiente de agua potable en proporción al número de trabajadores, fácilmente accesible a todos ellos y distribuidos en lugares próximos a los puestos de trabajo.

MEDIO AMBIENTE

El orden y limpieza da un aspecto agradable a cualquier lugar de trabajo. En las oficinas el trabajo es de por sí limpio y requiere un orden determinado, siendo muy fácil cumplir con los requisitos de orden y limpieza que son aspectos básicos para la seguridad del trabajo. Un desorden que ocasiona muchos accidentes son las gavetas y los cajones de los escritorios y mesas de trabajo, por lo regular debido al diseño del mobiliario, se van acumulando diferentes objetos que por movimiento se van mezclando; esto sucede por falta de divisiones o pequeños tabiques para ordenar los distintos objetos que se colocan en la gavetas.

La limpieza de un lugar de trabajo refleja directamente la eficiencia y la calidad de trabajo de una persona.

XXI. PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Ninguna fase de las operaciones es de mayor importancia, que la prevención de accidentes. El grado de seguridad y los resultados alcanzados son directamente proporcionales al esfuerzo invertido para controlar las condiciones físicas inseguras, prácticas y acciones humanas responsables por los accidentes, algunas razones son las siguientes:

DESCONOCIMIENTO

El objeto de este manual es que la totalidad de empleados de LA ELEGANTE, conozca las normas y disposiciones en cuanto a seguridad e higiene que la empresa tiene, con el fin de prevenir accidentes, y evitar gastos innecesarios a la empresa, por lo que no es aceptada como excusa válida el desconocimiento de las mismas.

RESISTENCIA

La resistencia se da porque generalmente a los empleados les resulta una carga, probablemente es una de las tareas más desagradables de su trabajo. Encuentran poco o nulo el valor sobre las actividades encomendadas a la seguridad, sin embargo, el contenido de este manual pasa a ser norma de cumplimiento obligado en la empresa.

INVOLUCRAMIENTO

Los empleados son responsables de la seguridad dentro de las instalaciones de la empresa y están facultados para tomar decisiones que afectan ésta, sin demasiada información ni asistencia de sus superiores, siempre y cuando no contravenga a las disposiciones de éste manual o de la empresa.

SENTIDO DE PROPIEDAD

Los colaboradores deben fomentar las reuniones y realizar investigaciones sobre accidentes para llevar un registro de las estadísticas sobre el programa y hacer evaluaciones sobre riesgos laborales.

En la aplicación del programa de seguridad e higiene de LA ELEGANTE, deberán estar involucrados todos los niveles, tanto la gerencia, como la totalidad de los empleados y deberán estar orgullosos de ello, ya que el programa los beneficia en forma directa a ellos.

MOTIVACIÓN

Ya no es necesario impartir órdenes, porque la seguridad, se considera como parte integral del trabajo LA ELEGANTE. Los gerentes actúan únicamente como facilitadores en lo que se refiere al cumplimiento y auditorías y ser enlace de la administración.

Se debe tomar en cuenta que la elevada incidencia de riesgos de trabajo ocasiona considerables pérdidas económicas, como son los días no trabajados, hay baja en la productividad y los constantes gastos que debe cubrir la empresa. El descuido de las personas hace que se expongan innecesariamente al momento de laborar.

XXII. ÁREA DE BODEGA

CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTALACIONES DE BODEGA:

- La bodega tiene techo de lámina de zinc acanalado, con pendiente extendida.
- La estructura de las paredes de block normal con acabados rústicos de repello para evitar la humedad combinada con estructura metálica para soporte del techo.
- El piso está constituido en su mayor parte de cemento rústico sin acabados de gran capacidad.

- La pintura es en tonalidades claras para tener mejor visibilidad.
- La iluminación está constituida por una hielera de lámparas de neón al centro del ambiente, así como fuera de las instalaciones.

USO DE EQUIPO Y MAQUINARIA

LA ELEGANTE cuenta con maquinaria moderna para la elaboración de sus productos, la cual si se siguen las instrucciones de uso es de fácil operación y no representa riesgos para quien la utiliza, entre ellas: máquinas planas de 1 y 2 agujas, automáticas; overlock de 3 y 5 hilos; atracadoras de 28, 41 y automáticas; cadenetas; lavadoras; secadoras; cerradoras; etc. Y su respectiva limpieza, esta a cargo del personal que las opera.

XXIII. ÁREA DE CARGA Y DESCARGA

- Falta de señalización peatonal.
- El área de carga y descarga de materia prima y productos terminados listos para su instalación deberá mantenerse despejada, para así evitar atrasos.

XXIV. ÁREA ADMINISTRATIVA

Se provee en cada puesto de trabajo de sillas ergonómicas que evitan daños en la columna vertebral por mala postura.

Encontrará extinguidores en lugares estratégicos para su uso en caso de incendio, y se tomará como norma el mantener su acceso a ellos libre de obstáculos.

Así mismo, todo el personal deberá tomar conciencia en cuanto a recibir la capacitación necesaria para su uso, y organizarse de manera que al momento de una emergencia no todos al mismo tiempo quieran hacer uso de ellos.

Entre el personal administrativo deberá asignarse un encargado de orientar el tráfico de personas en caso de una emergencia, pues debido a lo reducido del tamaño de la escalera que dirige a la salida del edificio se pueden ocasionar accidentes innecesarios.

MARCO LEGAL:

- Constitución Política de la República
- Decreto Legislativo 109-96
- Ley de Orden Público

XXV. GLOSARIO

- **Accidente de trabajo:** Es toda la lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio de un trabajo. Suceso eventual que altera el orden regular de las cosas. Suceso eventual o acción de que involuntariamente resulta daño para las personas o las cosas.
- **Área:** Es el espacio de tierra que ocupa un edificio. Medida agraria de superficie que equivale a 100 metros cuadrados.
- **Asfixia:** Suspensión de la respiración por la estrangulación, por la acción de gases no respirables, etc.

- **Botiquín de emergencias:** Es el que debe de contener lo siguiente: Termómetro oral, gasa estéril, vendaje elástico de gasa y triangular, aspirinas, aplicadores, baja lenguas, alcohol, desinfectante, curitas, esparadrapo, tijeras, algodón, torniquete y manual de primeros auxilios.
- **Caídas:** Es el daño físico que ocurre dentro de una zona de alto riesgo.
- **Capacitar:** Hacer a un apto, habilitarle para alguna cosa, facultar o comisionar a una persona para hacer algo.
- **Condición:** Estado, situación especial en que se encuentra una persona.
- **Clasificación de lesiones**
 - Lesión leve: Raspones, golpes, infecciones
 - Lesión grave: Suspensión de uno o dos meses, fractura
 - Lesión fatal: Pérdida de movilidad, muerte
- **Daños:** Causar detrimento, perjuicio, menoscabo, dolor o molestia. Maltratar o echar a perder una cosa.
- **Desastre:** Desgracia grande, calamidad, acontecimiento en el cual una ciudad o una comunidad sufre pérdidas humanas y materiales en el que se necesita de la ayuda externa para atenderlo, debido a que la situación social ha sido transformada.
- **Dolores musculares:** Los dolores de la espalda, cuello y hombros son los más comunes y se deben a la posición en que desempeñan sus labores los trabajadores.

- **Evacuación:** Es una medida de prevención que consiste en el alejamiento temporal de la población, de una zona de riesgo con el fin de ubicarla durante la emergencia en los lugares adecuados y protegerla de los efectos colaterales de un desastre.
- **Fractura:** Se presenta durante el accidente, es la rotura de un hueso del cuerpo humano, es necesario entablillar en el momento para posteriormente colocar yeso.
- **Herramienta:** Cualquier instrumento empleado, manualmente o por medio de maquinas accionadas en trabajos artesanales o industriales.
- **Higiene:** Parte de la medicina que trata de las normas de conservación de la salud, mediante el estudio de las relaciones del ser humano con el medio ambiente a fin de mejorar las condiciones sanitarias.
- **Iluminación:** Densidad del flujo lumínico que incide sobre una superficie sobre una superficie.
- **Incendio:** Fuego grande que se propaga y estragos.
- **Intoxicación:** Es el envenenamiento parcial o total por ingerir líquidos químicos, venenos o productos en descomposición.
- **Prevención:** Preparación y disposición que hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar una cosa.
- **Quemadura:** Es el efecto que causa el fuego en el cuerpo humano ó en algo material, sustancia corrosiva en un tejido orgánico.

- **Riesgo:** Es la probabilidad de exceder un valor específico de consecuencias sociales, económicas y ambientales en un sitio particular y durante un tiempo de exposición determinado.
- **Seguridad Industrial:** Es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras causante de accidentes en el trabajo. Conforman un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, previo estudio de sus causas.
- **Señales u rótulos de seguridad:** Se entiende por señalización al conjunto de estímulos físicos que actuando de manera directa sobre la capacidad perceptible del hombre provocan que reaccionen de una manera predeterminada, al encontrarse sometido a estos estímulos.
- **Shock:** Se presenta después de un accidente grave. Se conoce por palidez ligeramente azulada en el rostro, piel fría, pulso débil y rápido. Respiración superficial y rápida.
- **Tensión en el trabajo:** La tensión ocular, problemas de postura, ruido, exigencias de trabajo excesivas y trabajo monótono, son las causas más comunes para que los trabajadores sientan tensión en su trabajo.

XXVI. VIGENCIA DEL MANUAL

El presente manual de Higiene y Seguridad entrará en vigor el día siguiente de su aprobación, debiendo realizar revisiones periódicas para sugerir modificaciones previas a la junta directiva.

XXVII. ANEXO

PROGRAMAS DE SEGURIDAD

La empresa está comprometida a:

- Desarrollar procedimientos de operación estándar para equipos y procesos.
- Impartir capacitación acerca de normas básicas, tales como comunicación difícil, equipo de protección personal, entrada restringida a ciertas áreas, etc.
- Verificar el cumplimiento de normas mínimas con las regulaciones gubernamentales, según la Ley Orgánica del IGSS, el Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Solicitar a los empleados que reporten accidentes e incidentes importantes.
- Identificar y corregir técnicas y sistemas adecuados.
- Considerar la seguridad como algo implícito en procesos de transformación de materia prima.
- Destinar tiempo y recursos necesarios a las iniciativas de seguridad.
- Participar de manera obligatoria en los programas de capacitación sobre higiene y seguridad.-
- Incluir criterios de calidad en la revisión del desempeño de los empleados.
- Incorporar actividades de seguridad en todos los aspectos de la organización, desde producción hasta administración.
- Compartir las responsabilidades de seguridad en toda la organización.
- Convertir la conciencia de los riesgos en el centro de todas las actividades.
- Hacer del trabajo en equipo una regla más que una excepción. Desde los niveles altos de la organización hasta los inferiores, considerar la participación como algo fundamental.
- Ver en la seguridad no sólo un asunto de presupuesto sino relacionarlo con las utilidades de la empresa, los bonos de la gerencia y los logros operativos.

PROGRAMA DE PROTECCIÓN DE LOS OJOS, LA CARA Y LA CABEZA.

Los lentes de seguridad constituyen la forma más básica de protección para los ojos, por lo que proporcionará a cada empleado un par de lentes y los reemplazará cuando sea necesario.

Los lentes deben tener una cobertura lateral y frontal, los lentes con protectores laterales removibles son aceptados. Entre los diferentes tipos de protección facial y para los ojos están:

- Los lentes de seguridad
- Las gafas protectoras
- Las cubiertas completas
- Tapones para oídos

El empleado puede solicitar, cuando sea necesario, lentes con filtros especiales para proteger sus ojos de cualquier residuo que ande en el aire cuando se utiliza la diferente maquinaria de producción existente.

Se requiere de protección para la cabeza siempre que esté trabajando donde exista el riesgo de ser lastimado por objetos que puedan caer.

4.3 Manual de la Organización

Este manual presenta los aspectos generales que deben conocer y tener presente en todo momento los integrantes de la organización.

NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES:

- Mejoramiento continuo de la calidad.
- Excelencia en el servicio.
- Respeto y valoración de la persona humana.
- Preeminencia en la Ética
- Ser una empresa sólida y de prestigio.

NUESTRA MISIÓN:

Llegar a un conglomerado en el cual se satisfaga en forma eficaz y eficiente las necesidades y exigencias de calidad establecidas por el cliente.

NUESTRA VISIÓN:

Llegar a ser una empresa líder en prendas de vestir, específicamente en lona.

QUIENES SOMOS:

Somos una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de prendas de vestir, específicamente de lona, que brinda un servicio eficaz y eficiente para la satisfacción completa del cliente.

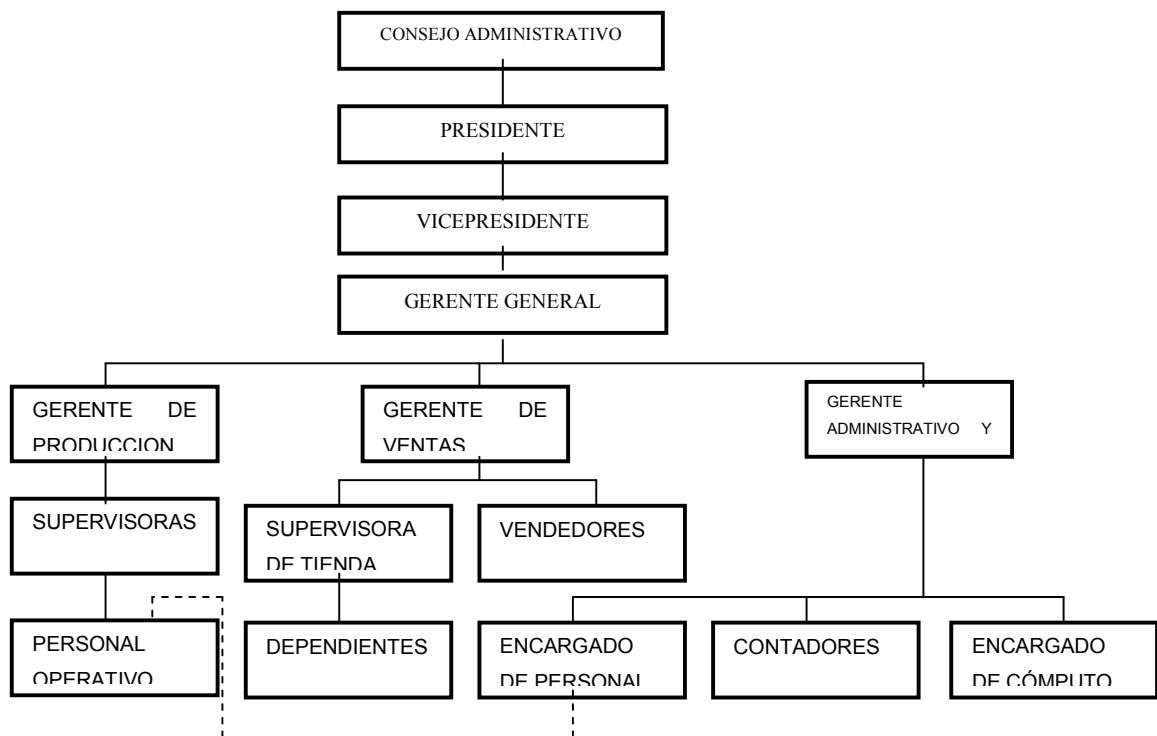
Somos una empresa con dinamismo, innovación y espíritu de servicio, contribuimos al desarrollo económico de Guatemala creando fuentes de trabajo.

QUE HACEMOS:

- Elaboración de prendas de vestir, específicamente de lona
- Labora como maquila tanto a nivel nacional e internacional
- Importadora de producto internacional
- Venta de prendas de vestir a nivel nacional

¿CÓMO ESTAMOS ORGANIZADOS?

Figura 11. Organigrama Fábrica La Elegante



PERSONAL OPERATIVO: comprende las diferentes áreas de producción

Consejo administrativo, se encarga de la toma de las decisiones relevantes para la organización, así como la planificación de actividades o sea del trabajo anual de las operaciones de la empresa tanto fuera como dentro del país y además se encarga de controlar el buen funcionamiento de la misma.

Sus tareas son conocer los diferentes informes de productividad presentados por sus miembros involucrados directamente con el proceso productivo de la organización, también tomar decisiones sobre franquicias a obtener, préstamos, y otras situaciones independientes.

A el también pertenecen los accionistas de la empresa, así como también el presidente, vicepresidente y el gerente general.

Presidente, es la voz del consejo administrativo hacia la organización, también encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, y puede tomar algunas decisiones sobre el conducir de la organización; además se encargara de las negociaciones en el interior del territorio nacional.

Vicepresidente, también es el portavoz del consejo administrativo, encargado de comunicar las decisiones del consejo administrativo a los demás miembros de la organización, encargado de realizar las negociaciones en el exterior del país.

Gerente general, es el que se mantiene en más contacto con el resto de la organización, además de comunicar a los miembros de estas de las decisiones tomadas por el consejo administrativo, es el representante legal de la empresa, también tomara decisiones importantes o de irrelevancia en la organización.

Y como representante legal de la organización, esta persona debe dar exigibilidad de los derechos obligatorios de los contratos con maquilas y otras actividades comerciales, y otras actividades independientes como adquisición de préstamos y franquicias, que conjuntamente con el consejo administrativo deberán ser aprobados. Además exigir los reportes de clientes, entre otros, para llevar el control de las actividades realizadas por su personal, para posteriormente elaborar un informe que deberá ser presentado al consejo administrativo. También es el responsable de la autorización de la emisión de cheques, o sea firmarlos.

Gerente de producción, velar por los materiales procesados de los diferentes centros de producto terminado, tiene a su cargo los supervisores y el personal operativo, es el encargado de organizar los sistemas de producción, para que se cumpla con la demanda de producción a tiempo. Y para que el personal operativo los cumplan se encuentran los supervisores, tanto del área de corte, taller1, taller 2, lavado, acabados y empaque. Velar por el avance de los lotes de producción , que se cumplan las jornadas de producción, la calidad de los artículos, accesorios, etiquetas, químicos, etc.

Revisar y firmar los lotes de producto terminado, y que se cumplan estas a tiempo; realizar reporte parking-list, y papelería de facturación para el gerente general.

Gerente de ventas, encargado del marketing para las marcas que se producen para consumo nacional, al igual de la importación, esto lo logra mediante sus vendedores, uno para la capital y dos para el interior del país; pero para clientes fuertes el trato es personalmente con el gerente de ventas; distribuye rutas a vendedores, encargado de las ventas, despacho, cobro y análisis de crédito de clientes, exigir la producción. Se deberá encargarse del control de las ventas que

se realizan en las tiendas locales, tiene bajo su cargo supervisores y dependientes, los cuales tienen el contacto directo con el cliente, se encarga del control en función de la mercadería (demanda), coordinar el mejoramiento en la atención al cliente, mediante una buena administración de personal. Debe presentar reportes diarios de ventas a la vicepresidencia, autorizar los reportes y las horas extras.

Gerente administrativo, será el encargado del control del personal administrativo, tendrá bajo su responsabilidad las obligaciones tributarias, reportes de ventas, gastos, proveedores, además de coordinar los registros contables mediante la supervisión del personal del área contable. Como su nombre lo indica, mediante el encargado de personal, quien vela por las gestiones administrativas y legales del personal operativo del área de producción; los contadores y encargados de cómputo. Su misión, es cumplir con el manejo administrativo que desea la alta gerencia, que se cumpla.

Debe elaborar los reportes de contribución tributaria, los reportes de contabilidad, los reportes relacionados con aspectos legales, además tiene atribuciones de auditor.

Supervisoras, Son las encargadas de la supervisión y control del personal operativo en las distintas áreas de producción, además de autorizar e indicar los permisos pertinentes al personal. Además es su responsabilidad el informar al gerente los tropiezos en la producción y su cantidad; también realizar requisiciones de materia prima, conocer líneas de trabajo, manejo de personal.

Supervisores de tiendas, Encargadas de supervisar a las dependientes de las tiendas, de facturar de realizar el corte de caja diario, y reportarlo al departamento de cómputo.

Vendedores, Deben visitar a los clientes, ofrecer y cobrar la mercadería, así como de promocionarla. Deben de realizar el reporte de cobros, de visitas y cantidad solicitada, esto para ser presentada ante el gerente de ventas.

Encargado de personal, Debe realizar las planillas diarias, semanal, mensual, reporte de ausencias, supervisión de permisos, elaboración de certificaciones del IGSS, actualizar el archivo del personal, IRTRA, Elaboración de tarjetas de asistencias para el personal. Debe reportarse con el gerente administrativo, realizar cartas a la inspección de trabajo de situaciones anormales con el personal, y proporcionar los datos de la gente a liquidar.

Contadores, Son los auxiliares de contabilidad del gerente administrativo, deben elaborar las planillas del IGSS, completar los formularios de tributación, realizar las pólizas contables, realizar los requerimientos de la egresa, cotizaciones, y llenar los libros contables. Debe presentar toda esta información al gerente administrativo.

Encargado de computo, Controlar el sistema de computación, mantenimiento de software, realizar los cierres mensuales de tiendas, reportar las bases de datos mensuales de las transacciones, así como unir archivos para contabilidad. Además de encargarse de los demás detalles de los sistemas de computo, tanto hardware como software.

4.4 Manual de Procesos

En este manual se presentan algunos de los procesos administrativos utilizados en la organización.

INTRODUCCIÓN

Este manual se procesos se presenta con el fin de que el personal de administrativo que labora en La Elegante, conozca paso a paso los procesos de la misma y puedan desempeñar su trabajo con facilidad y con eficiencia.

La necesidad del uso de este manual se basa en lograr aprender bien las instrucciones y cuando ocurre algo inusual o por alguna razón no han tomado nota de las actividades que le correspondan, no saben como responder a tal situación, sin embargo si la empresa cuenta con un manual de procesos no habrá perdida de tiempo, ni de esfuerzo humano ni gasto de materiales.

A continuación se presenta un manual de procesos de consulta rápida y de fácil entendimiento para la capacitación del personal tanto de recién ingreso como el ya existente, para mejorar sus labores diarias.

JUSTIFICACIÓN

Llevar a cabo los procedimientos de puesto en forma ordenada y con una secuencia lógica para que el personal tanto nuevo como antiguo tenga una guía, propiciando la integración y seguimiento de los planes y programas de trabajo de los diferentes departamentos, a efecto de optimizar el empleo de los recursos disponibles, tendientes a la materialización de las metas y consecución de los objetivos.

CÓMO USAR EL MANUAL

Sirve de guía, permitiendo al usuario desarrollar de forma sistemática los procedimientos que deberá efectuar de acuerdo al tipo de actividad que se realice.

El usuario deberá seguir los pasos que en el se detallan de forma sencilla e ilustrados para una mejor aplicación.

REVISIONES Y RECOMENDACIONES

El presente manual entra en vigencia el día de su presentación y tendrá revisiones periódicas aceptando cualquier sugerencia de cambio o recomendaciones, las cuales deberán ser enviadas a donde corresponda para su análisis y aprobación.

De ser modificado se dará a conocer a los colaboradores en el tiempo oportuno, el incumplimiento del presente manual dará origen a sanciones al usuario, dictaminadas por la persona encargada.

DEFINICIÓN DEL MANUAL

El manual de procesos independientemente de servir como medio y consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales es un comunicador oportuno del cambio de las rutinas de trabajo que se generan en el transcurso de la operación de una actividad.

Tener consignado por escrito los procesos administrativos existentes de una organización trae aparejado una serie de beneficios, entre los más tangibles y reconocidos se tienen los siguientes:

- ▲ Reducción de gastos generales
- ▲ Control de las actividades
- ▲ Sistematización de actividades
- ▲ Adiestramiento
- ▲ Guía de trabajo a ejecutar

Es un documento en el cual se describen todas las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad laboral, de dos o más de ellas. Incluye además los procesos que intervienen en la fabricación y elaboración de los productos, precisando su responsabilidad y participación.

OBJETIVO DEL MANUAL

Con el presente manual se pretende garantizar uniformidad en los procesos que se desarrollan en la empresa de forma repetitiva, para que los mismos sean operados de forma sistemática.

Reunir en forma ordenada, y con una secuencia, las operaciones a cargo de las unidades de trabajo que integran la empresa, para alcanzar el cumplimiento del servicio a la comunidad.

Implantar técnicas de enseñanza individuales para minimizar el tiempo y costo que se utiliza en el adiestramiento de un nuevo empleado en la empresa.

Figura 12. Simbología del manual de procesos

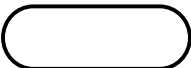
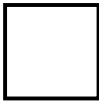






SIMBOLO	REPRESENTA
	Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa persona que recibe o proporciona información.
	Indica inspección, revisión o verificación, ocurre cuando se examina o comprueba algo, del trabajo ejecutado, cuando antes de autorizar la consecución de otro paso se medita para autorizar lo que debe continuar ejecutándose.
	Indica operación y ocurre cuando se prepara información, firma de un documento, se llena un formato, se recolectan datos, se escribe un informe, o sea, hay acción, se invierte esfuerzo físico y mental.
	Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que continua el diagrama flujo.
	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos alternativos.
	Representa un archivo común y corriente de la oficina.
	Transferencia, se utiliza cuando interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado.
	Representa cualquier tipo de documento.

Figura 13. Diagrama del procedimiento: REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA PARA PRODUCCIÓN.

Inicia: Gerente de Producción

Elaborado por: Mauricio Osorio

Finaliza: Jefe de Bodega

Método: Propuesto

Hoja: 01 de 01

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE
1	Elaboración de la requisición	Gerente de Producción
2	Autorización de la requisición	Gerente General
3	Solicitud (llamadas a proveedores)	Departamento de Compras
4	Autorización de compra	Gerente General
5	Recepción de materia prima	Jefe de Bodega

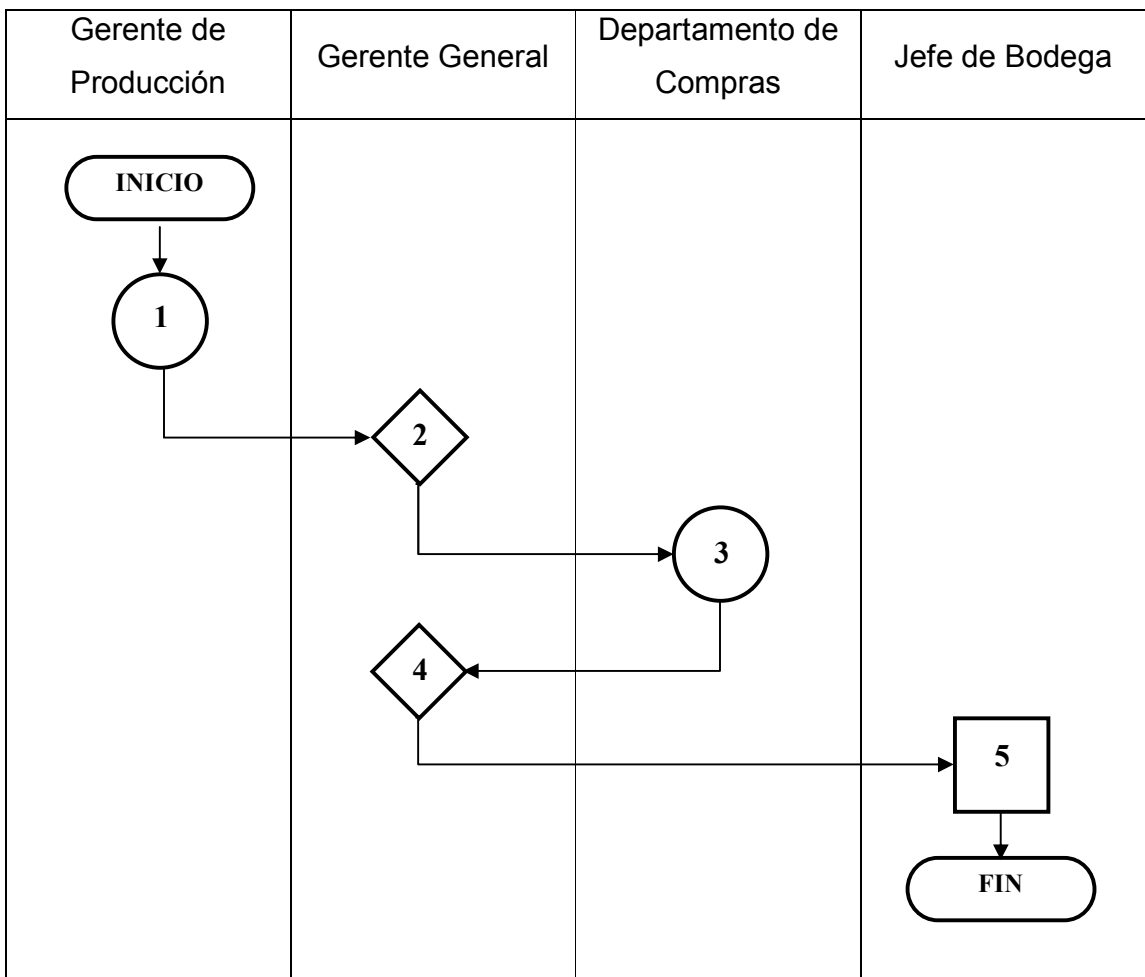


Figura 14. Diagrama del procedimiento: REQUISICIÓN DE IMPORTACION DE MATERIA PRIMA PARA PRODUCCIÓN.

Inicia: Gerente de Producción

Elaborado por: Mauricio Osorio

Finaliza: Jefe de Bodega

Método: Propuesto

Hoja: 01 de 01

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE
1	Elaboración de la requisición	Gerente de Producción
2	Autorización de la requisición	Gerente General
3	Solicitud de materia prima (llamadas a proveedores)	Vice-Presidente
4	Autorización de compra	Gerente General
5	Tramite aduanero	Agente de aduana
6	Recepción de materia prima	Jefe de Bodega

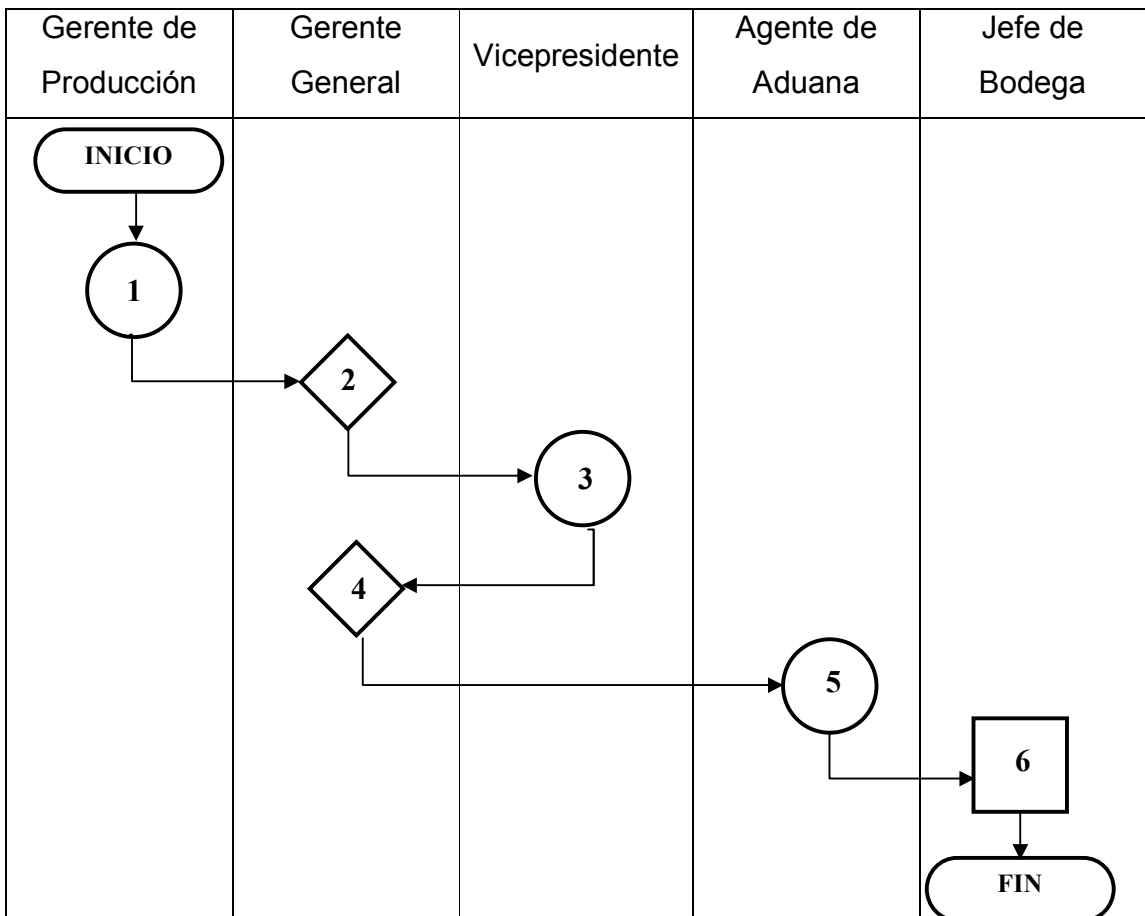


Figura 15. Diagrama del procedimiento: DOTACIÓN DE ÚTILES DE OFICINA.

Inicia: Jefe del departamento

Elaborado por: Mauricio Osorio

Finaliza: Jefe de Bodega

Método: Propuesto

Hoja: 01 de 01

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE
1	Elaboración de la solicitud	Jefe del Departamento
2	Autorización de la solicitud	Gerente Administrativo
3	Entrega de materiales	Jefe de Bodega

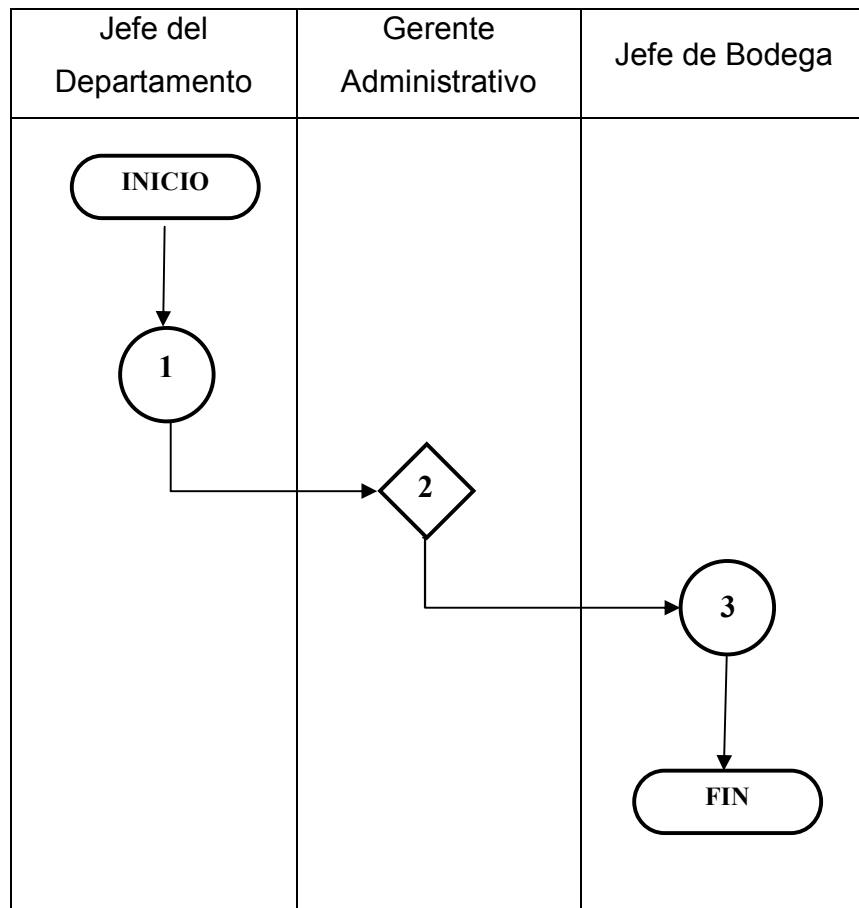


Figura 16. Diagrama del procedimiento: VENTAS POR RUTA

Hoja: 01 de 01 M. Propuesto

Inicia: Cliente

Finaliza: Vendedor

Elaborado por: Mauricio Osorio

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE
1	Realización del pedido	Cliente
2	Digitalización del pedido	Encargado de Ingreso del Pedido
3	Facturación y rebaja del inventario	Departamento de Producto Terminado
4	Transporte del producto	Vendedor
5	Recepción del pago	Vendedor

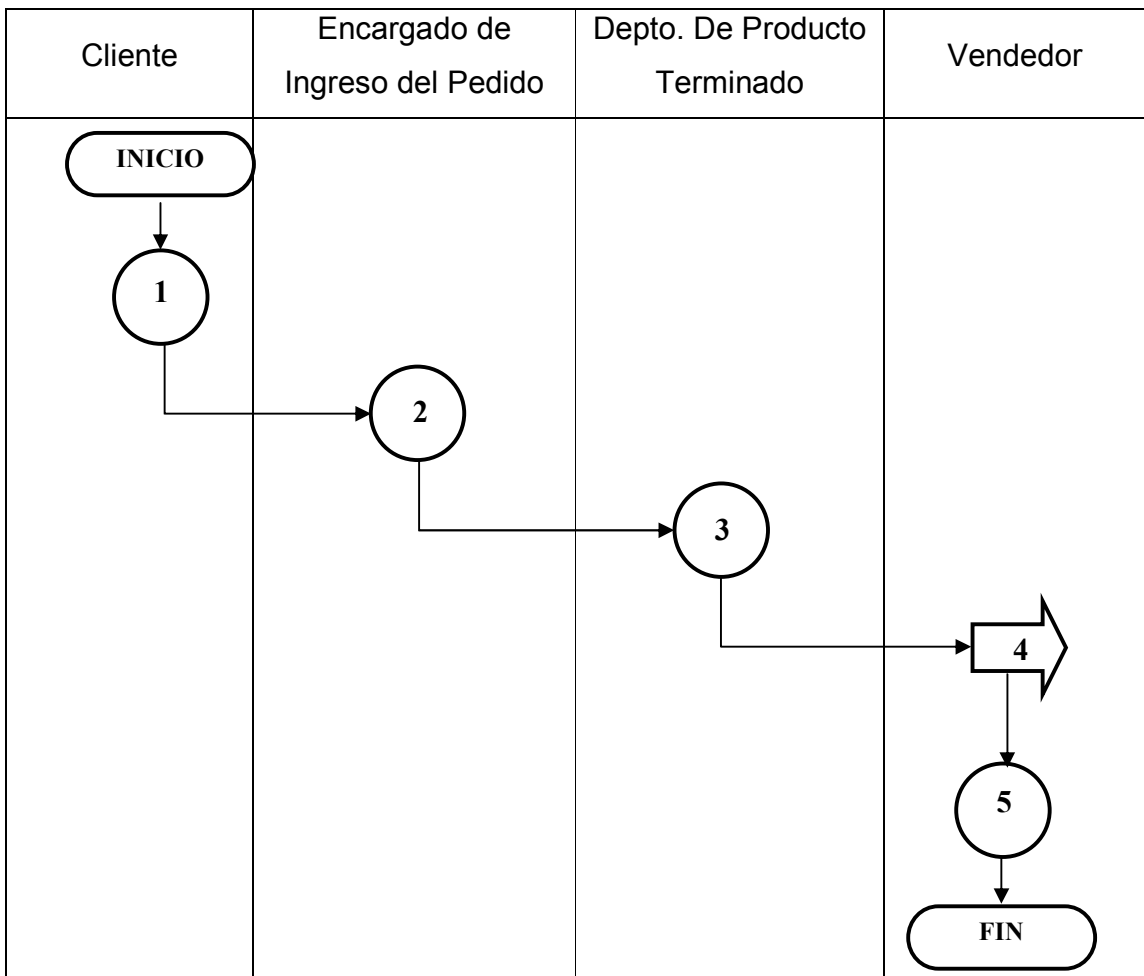


Figura 17. Diagrama del procedimiento: COBRO DE VENTAS AL CRÉDITO

Inicia: Caja

Elaborado por: Mauricio Osorio

Finaliza: Contabilidad

Método: Propuesto

Hoja: 01 de 01

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE
1	Recepción del cheque	Caja
2	Deposito del cheque	Contabilidad
3	Elaboración del recibo	Contabilidad
4	Rebaja de la cuenta	Contabilidad

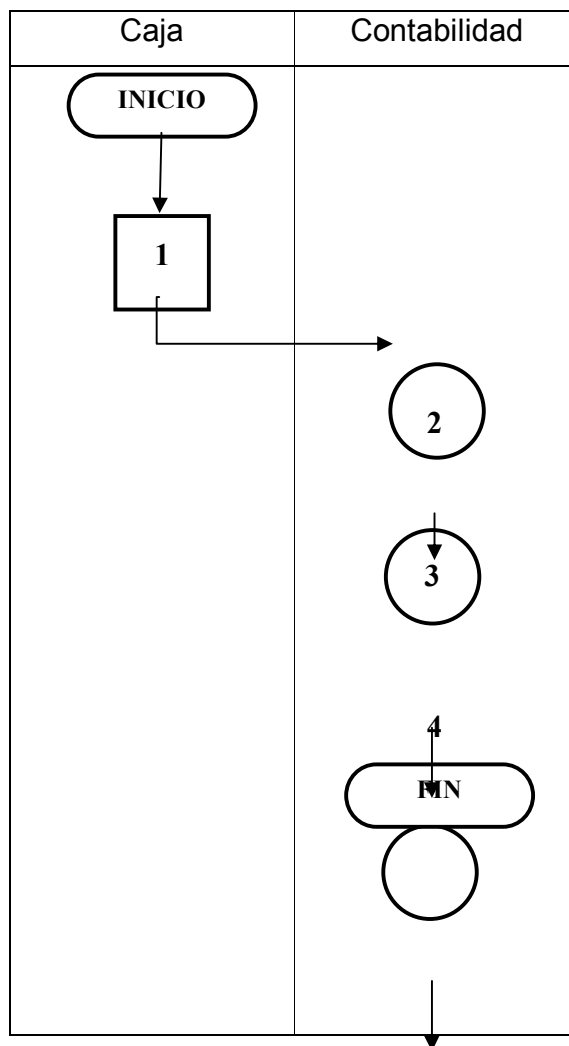


Figura 18. Diagrama del procedimiento: OPERACIÓN DE CUENTA CORRIENTE

Inicia: Gerente administrativo

Elaborado por: Mauricio Osorio

Finaliza: Bodega

Método: Propuesto

Hoja: 01 de 01

OPERACIÓN	DESCRIPCION	SOLICITANTE
1	Autorización de nota de crédito	Gerente Administrativo
2	Devolución de mercadería	Cliente
3	Anulación de Facturas	Vendedor
4	Aviso de ingreso de mercadería	Bodega

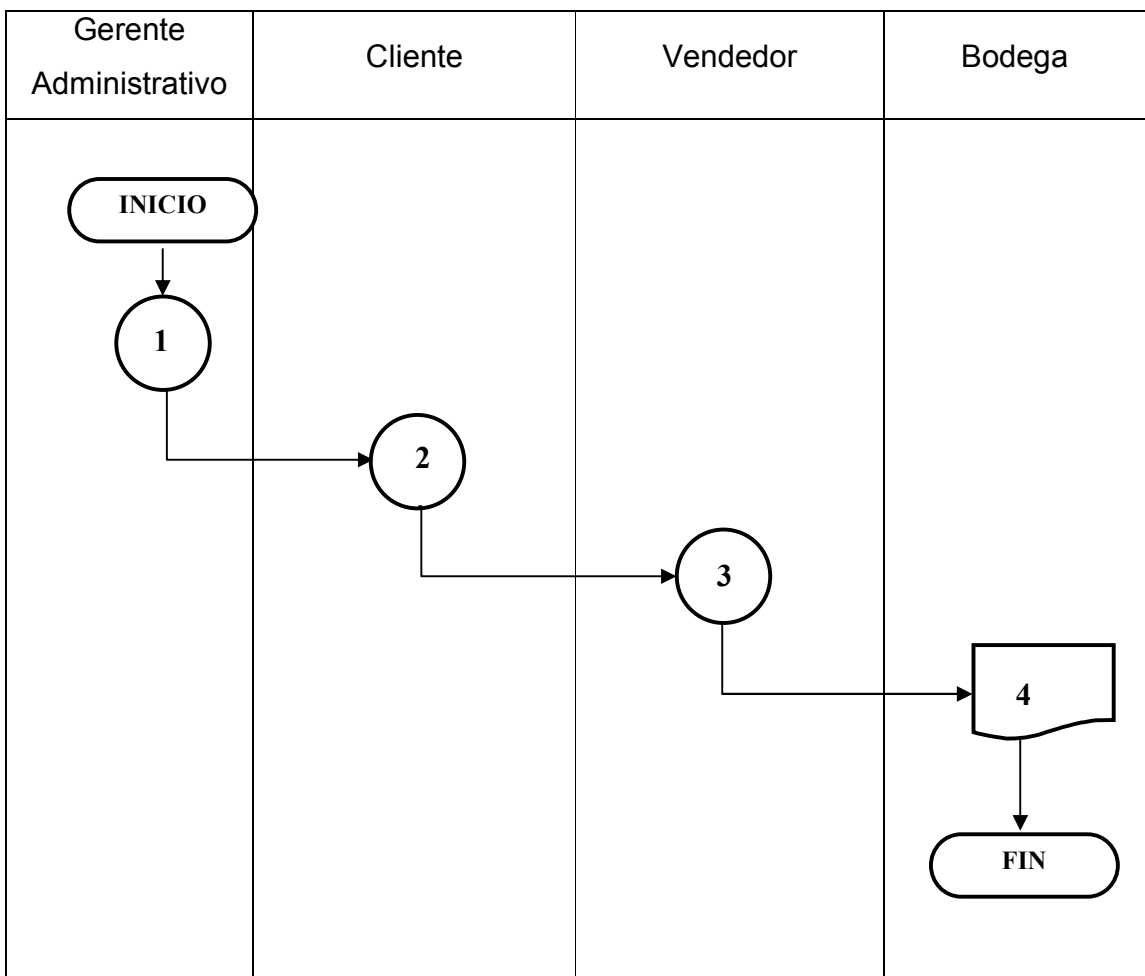


Figura 19. Diagrama del procedimiento: EMISIÓN DE CHEQUES DE PAGO DE PLANILLA 01/01

Inicia: Encargado de personal Finaliza: Encargado de personal Elaborado por: Mauricio Osorio

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE
1	Elaboración de planilla	Encargado de personal
2	Revisión de planilla	Gerente Administrativo
3	Emisión de cheques	Contabilidad
4	Revisión de cheques	Gerente Administrativo
5	Firmas	Gerente Administrativo
6	Entrega/Pago	Encargado de personal

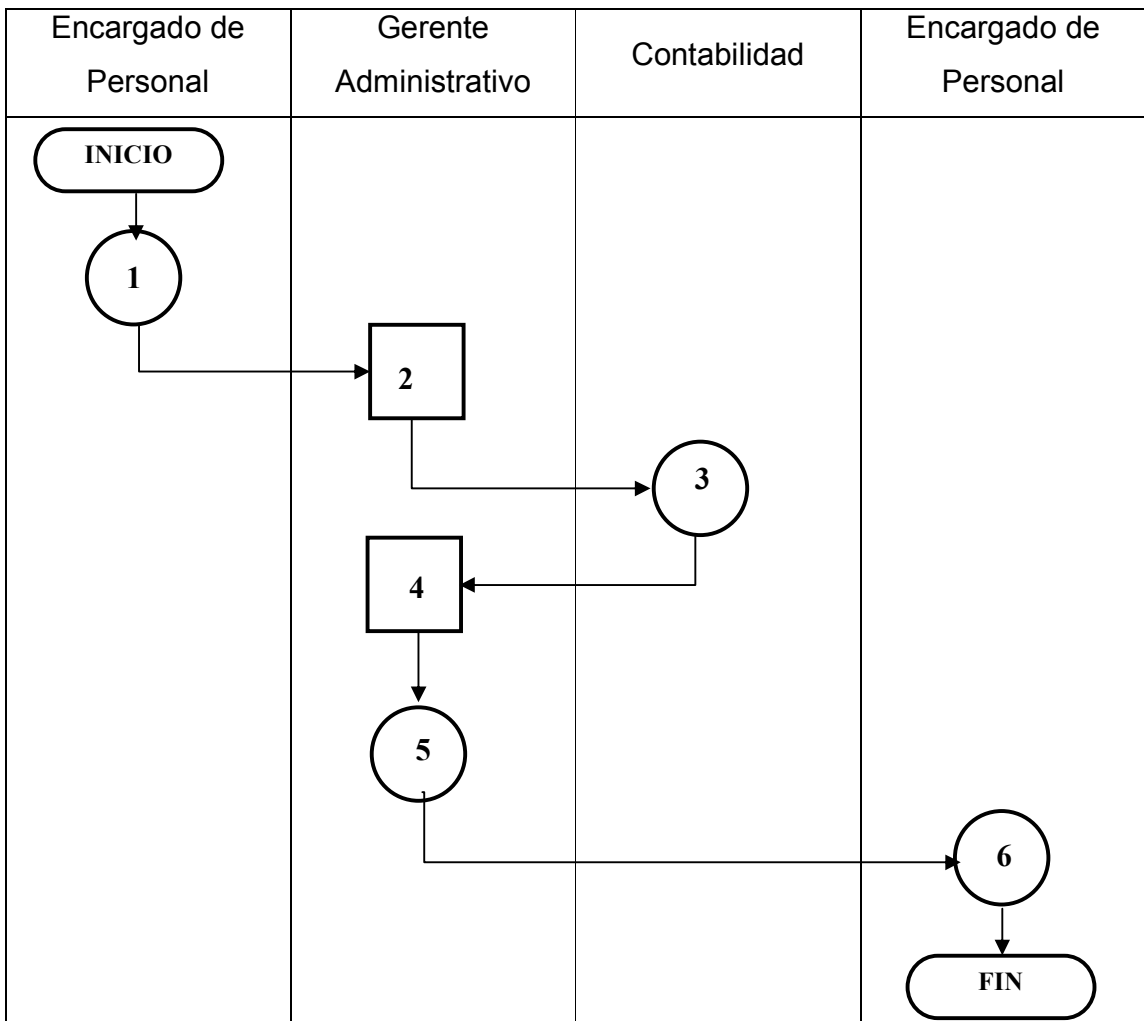


Figura 20. Diagrama del procedimiento: EMISION DE CHEQUES PARA PAGO A PROVEEDORES

Inicia: Contabilidad

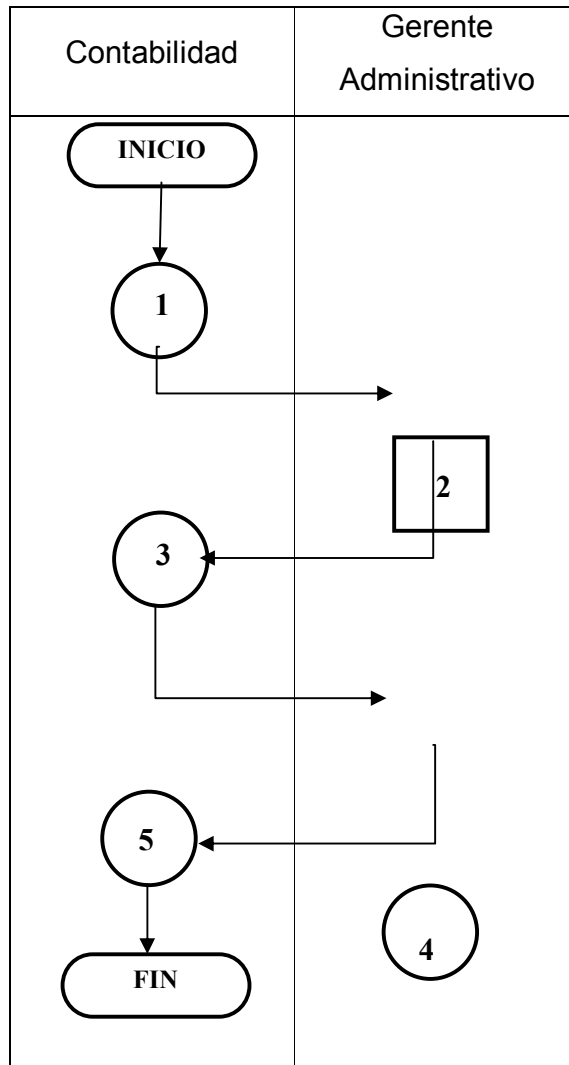
Elaborado por: Mauricio Osorio

Finaliza: Contabilidad

Método: Propuesto

Hoja: 01 de 01

OPERACIÓN	DESCRIPCION	SOLICITANTE
1	Emisión de cheque al proveedor	Contabilidad
2	Revisión y autorización	Gerente Administrativo
3	Contabilización del Pago	Contabilidad
4	Firma	Gerente Administrativo
5	Entrega	Contabilidad



4.5 Manual de Funciones

Este manual presenta algunas de las funciones y obligaciones que se presentan en cada uno de los diferentes puestos que se poseen dentro de la organización. Su finalidad es proporcionar la información necesaria para que las personas dentro de la organización conozcan la finalidad de su puesto y su importancia dentro del funcionamiento de la organización.

Figura 21. Descripción de funciones del consejo administrativo:

- ✓ Encargado de la toma de decisiones relevantes para la organización.
- ✓ Planificar actividades.
- ✓ Planificación anual y control de operaciones dentro y fuera del país.
- ✓ Exigir informes de productividad de la organización.
- ✓ Adquisición de franquicias, préstamos y demás situaciones independientes.

Integrantes:

- ✓ Lo conforman los accionistas de la empresa, así como el presidente, vicepresidente y gerente general.

Figura 22. Descripción del cargo de presidente:

- ✓ Encargado de la comunicación del consejo administrativo hacia la organización y viceversa.
- ✓ Encargado de las negociaciones en el interior del país.
- ✓ Responsable de tomas de decisiones.

Requisitos:

- ✓ Ser Administrador de Empresas o equivalente.
- ✓ Mínimo 5 años de experiencia.
- ✓ Excelente presentación.
- ✓ Entre 35 y 40 años de edad.
- ✓ Con muy buenas referencias.

Figura 23. Descripción del cargo de vicepresidente:

- ✓ Encargado de la comunicación del consejo administrativo hacia la organización y viceversa.
- ✓ Encargado de las negociaciones en el exterior del país.
- ✓ Responsable de tomas de decisiones.
- ✓ Responsable de suplir al presidente en decisiones en el momento que este falte.

Requisitos:

- ✓ Ser Administrador de Empresas o equivalente.
- ✓ Mínimo 5 años de experiencia.
- ✓ Excelente presentación.
- ✓ Entre 35 y 40 años de edad.
- ✓ Con muy buenas referencias.

Figura 24. Descripción del cargo de gerente general:

- ✓ También es portavoz del consejo administrativo hacia la organización y viceversa.
- ✓ Ser el representante legal en situaciones que lo requieren.
- ✓ Toma de decisiones dentro de la organización.
- ✓ Exigir los derechos de los contratos con maquilas y otras actividades comerciales.
- ✓ Adquisición de préstamos y franquicias, que deberán ser aprobados conjuntamente con el consejo administrativo.
- ✓ Exigir reportes de clientes.
- ✓ Elaborar informes para presentar al consejo administrativo.
- ✓ Autorización de emisión de cheques.

Requisitos:

- ✓ Ser Administrador de Empresas o equivalente.
- ✓ Mínimo 5 años de experiencia.
- ✓ Excelente presentación.
- ✓ Entre 35 y 40 años de edad.
- ✓ Con muy buenas referencias.

Figura 25. Descripción del cargo de gerente de producción:

- ✓ Velar por los materiales procesados de los diferentes centros de producto terminado.
- ✓ Organizar los sistemas de producción.
- ✓ Velar por el avance de los lotes de producción.
- ✓ Velar por la calidad de la producción.
- ✓ Revisión y autorización de lotes de producto terminado y que se realicen a tiempo.
- ✓ Realizar reportes de packing-list y papelerías de facturación.

Requisitos:

- ✓ Ser Ingeniero Industrial o equivalente.
- ✓ Mínimo 5 años de experiencia.
- ✓ Excelente presentación.
- ✓ Entre 35 y 40 años de edad.
- ✓ Con muy buenas referencias.

Figura 26. Descripción del cargo de gerente de ventas:

- ✓ Realizar el marketing para las marcas que se producen para consumo nacional y mercadería de importación.
- ✓ Realizar negociaciones con los clientes
- ✓ Distribución de rutas de ventas.
- ✓ Encargado de control de ventas, despacho, cobro y análisis de créditos de clientes.
- ✓ Llevar control de ventas locales, y coordinar el mejoramiento en la atención al cliente.
- ✓ Presentar reportes diarios de ventas a la vicepresidencia.
- ✓ Autorizar los reportes y las horas extras.

Requisitos:

- ✓ Ser profesional en Mercadeo y Publicidad o equivalente.
- ✓ Mínimo 5 años de experiencia en la industria textil.
- ✓ Excelente presentación.
- ✓ Entre 35 y 40 años de edad.
- ✓ Con muy buenas referencias.

Figura 27. Descripción del cargo de gerente administrativo:

<ul style="list-style-type: none">✓ Llevar control del personal administrativo.✓ Responder a las obligaciones tributarias.✓ Realizar reportes de ventas, gastos, y proveedores.✓ Coordinar los registros contables.✓ Cumplir con el manejo administrativo que desea la alta gerencia que se cumpla.✓ Elaborar reportes de contribución tributaria y aspectos legales.✓ Fungir en algunos aspectos como auditor, y elaborar reportes contables. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ser Administrador de Empresas o equivalente.✓ Mínimo 5 años de experiencia.✓ Excelente presentación.✓ Entre 35 y 40 años de edad.✓ Con muy buenas referencias.

Figura 28. Descripción del cargo de supervisor de producción:

<ul style="list-style-type: none">✓ Supervisar y controlar al personal operativo en las distintas áreas de producción.✓ Autorizar e indicar lo permisos pertinentes al personal.✓ Mantener informado al gerente de producción del desarrollo del proceso de producción.✓ Realizar requisiciones de materia prima.✓ Coordinar la forma y las áreas de producción. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Nivel medio como mínimo.✓ Experiencia en manejo de personal y maquinaria.✓ Excelente presentación.✓ Con muy buenas referencias.

Figura 29. Descripción del cargo de supervisor de tiendas:

<ul style="list-style-type: none">✓ Supervisar y controlar a las dependientes de las tiendas.✓ Facturar y realizar el corte de caja diario.✓ Entregar reportes al departamento de cómputo. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Nivel medio como mínimo.✓ Experiencia en manejo de personal y ventas.✓ Excelente presentación.✓ Con muy buenas referencias.

Figura 30. Descripción del cargo de vendedor:

<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar visitas a clientes.✓ Ofrecer y cobrar mercadería en las visitas a clientes.✓ Promocionar la mercadería.✓ Realizar reportes de cobros, visitas y cantidades solicitadas. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Nivel medio como mínimo.✓ Experiencia en ventas.✓ Excelente presentación.✓ Con muy buenas referencias.✓ Conocer bien el país.

Figura 31. Descripción del cargo de encargado de personal:

<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar planillas diarias, semanal, mensual.✓ Reporte de ausencias, supervisión de permisos, elaboración de certificaciones del IGSS.✓ Actualizar el archivo del personal, IRTRA.✓ Elaboración de tarjetas de asistencia.✓ Realizar cartas a la inspección de trabajo de situaciones anormales con el personal.✓ Proporcionar datos de la gente a liquidar. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Perito Contador.✓ Experiencia mínima de 1 año.✓ Excelente presentación.✓ Con muy buenas referencias.✓ Dinámico y emprendedor.

Figura 32. Descripción del cargo de contador:

<ul style="list-style-type: none">✓ Auxiliar en la Contabilidad al Gerente Administrativo.✓ Elaborar las planillas del IGSS.✓ Completar los formularios de tributación.✓ Realizar pólizas contables.✓ Realizar requerimientos de egreso y cotizaciones.✓ Llenar libros contables, y presentar esta información. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Perito Contador.✓ Experiencia mínima de 1 año.✓ Excelente presentación.✓ Con muy buenas referencias.✓ Dinámico y emprendedor.
--

Figura 33. Descripción del cargo de encargado de cómputo:

- ✓ Controlar el sistema de computación.
- ✓ Darle mantenimiento al software.
- ✓ Realizar los cierres mensuales de las tiendas.
- ✓ Reportar las bases de datos mensuales de las transacciones así como unir archivos para contabilidad.
- ✓ Encargarse de todos los detalles de los sistemas de cómputo tanto hardware como software.

Requisitos:

- ✓ Bachiller en Computación.
- ✓ Conocimiento de varios lenguajes de computación.
- ✓ Excelente presentación.
- ✓ Con muy buenas referencias.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA DIRECCION EFICAZ PROPUESTA

En este capítulo se presenta la parte de seguimiento y control, porque es necesario continuar con la implementación de todo lo necesario para lograr la máxima eficiencia en operación de la organización.

5.1 Establecimiento de estándares

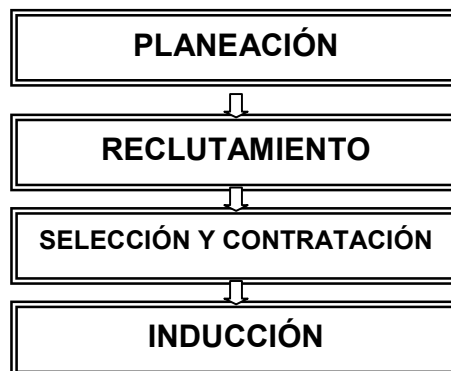
RECURSO HUMANO:

El proceso de selección de personal se deberá ver favorecido con la descripción de puestos en las diferentes áreas, lo cual permitirá que en el área administrativa se cuente con el personal adecuado en el momento que sea necesario utilizarlo, porque debido a la ausencia de rotación de personal en esta área, las personas han llegado a ser muy indispensables. Esto se puede realizar mediante una agencia de colocación de personal.

Para el área operativa se deberá realizar el proceso de dotación de personal propuesto, con el fin de comprometer más desde un principio al nuevo personal, evitando así demasiada rotación de personal. Mediante este proceso de integración de personal, se debe prever las necesidades de recurso humano en un futuro, lo cual también permitirá realizar una base de datos de personal calificado para los puestos, y al momento de la contratación realizar un contrato con las personas, estableciendo así una obligación de las dos partes por

cumplir el contrato, y que el trabajador se sienta más seguro en su puesto, y así más identificado con la organización.

Figura 34. Proceso de dotación de personal



Además de un estudio de la productividad del área de producción, o sea, realizar estudios de tiempos y movimientos, para hacer mas eficientes las actividades de los trabajadores; balances de líneas en el área de producción, en base a las hojas de secuencias; estudios de ergonomía, todo con el fin de mejorar la productividad.

Se deben realizar capacitaciones una o dos veces al mes, en las cuales se debe impartir los conocimientos necesarios a los empleados, para que estos los apliquen al momento de estar laborando en cuanto a manejo de maquinaria, control de calidad, relaciones humanas, etc..

MOTIVACIÓN:

El factor de autoestima se deberá elevar, mediante las teorías de motivación propuestas (ver capítulo 3: propuesta de una dirección administrativa

eficaz), lo cual permitirá que el personal se sienta bien consigo mismo, sensación de respeto y reconocimiento de los demás.

La satisfacción de crecimiento personal, de realización y cumplimiento del pleno potencial individual, se deberá observar altamente beneficiada, mediante la delegación de responsabilidades, porque permite que el personal pueda dar lo mejor de si.

Mediante la implementación de las actividades sociales y culturales propuestas, así mismo, la creación de grupos de trabajo y de mejora continua, se debe obtener una satisfacción en las necesidades de amistad, formar parte de un grupo, de protección, estabilidad, etc., cumpliendo con dos niveles más de satisfacción de necesidades. La mejora continua mediante el trabajo en equipo, conllevará el mejoramiento en procesos productivos, para lo cual mediante las recompensas económicas, se satisface las necesidades de alimentación, vestido y techo que se poseen.

Mediante las recompensas por metas de producción alcanzadas bajo los estándares establecidos, en el área de producción, se satisfacen las necesidades que poseen los empleados en esta área, porque deberán ser económicas y de reconocimiento.

La productividad del área de producción se beneficiará, porque creando y desarrollando en los talleres el ambiente de aseguramiento de la calidad, mediante el cumplimiento de estándares establecidos, se reducirán costos.

LIDERAZGO

La adaptación del liderazgo participativo, debe permitir una mejor interrelación entre los integrantes de la organización, permitiendo así obtener la solución más adecuada al momento de actuar, porque toda la atención estará puesta en la situación y no en el líder.

Se debe dar seguimiento a la implementación del tipo de liderazgo, esto se logra mediante la aplicación continua de las preguntas de contingencias para el análisis de las situaciones.

Mediante la organización, dirección, control y motivación del personal, se fortalecerá el liderazgo de creación de estructuras.

COMUNICACIÓN

El continuo fortalecimiento de las acciones en busca de la comunicación eficaz, permitirá que la transferencia de información y entendimiento entre personas se realice de mejor manera.

La correcta utilización de la comunicación, deberá permitir que los integrantes de la organización se mantengan informados, porque es fundamental para que los administradores desempeñen las funciones de planeación, organización, dirección y control.

La utilización de los diferentes puntos esenciales que se deben tomar en cuenta para lograr la comunicación eficaz, deben ser utilizados continuamente.

El flujo de información ascendente debe ser más fluido, y se logra mediante la utilización de las atribuciones adicionales propuestas para el encargado de personal, para evaluar la retroalimentación existente.

FORMAS PARA ELIMINAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Ya que fueron identificadas las barreras de comunicación, y mediante la propuesta para la eliminación de barreras, estas tienen que ser nulas.

Se debe hacer uso continuo de la regulación del flujo de información, del aliento de retroalimentación, de la simplificación del lenguaje, de la escucha activa, de la restricción de emociones, del uso de señales no verbales y uso de redes naturales, para que la comunicación sea eficaz y sin barreras.

Debe existir todo el tiempo, la política de eliminación de barreras, utilizando las formas propuestas.

TOMA DE DECISIONES

La utilización del modelo racional, debe permitir implementar la solución más adecuada, pero también es necesario el seguimiento y control, entonces se deben reducir los problemas que se presentan continuamente.

Este modelo también permite que se detecte el origen preciso del problema, mediante la utilización de las diferentes herramientas que permiten su identificación, se logrará solucionar la mayor cantidad de estos, eficazmente, influyendo en el mejoramiento de la productividad.

El curso de acción de las decisiones rutinarias, deben ser inspeccionadas periódicamente, para que se adaptan al entorno cambiante que se vive constantemente.

5.2 Comparación del desempeño organizacional contra los estándares

En la parte del factor humano se vio muy favorecida la utilización del proceso de dotación de personal, ya que la inducción del personal, permite que las personas se comprometan mas con la organización y sus metas, de tal manera que se identifiquen con esta, en lo que concierne al área operativa, mientras que el área de administración, ya cuenta con la descripción de puestos, la cual le ayudara en el momento necesario para poder contar con al personal idóneo en el puesto adecuado.

Mediante este proceso de integración de personal, se ha estado previniendo las necesidades de recurso humano en un futuro, lo cual también permite realizar una base de datos de personal calificado para los puestos, y al momento de la contratación realizar un contrato con las personas, estableciendo así una obligación de las dos partes por cumplir el contrato, y que el trabajador se sienta mas seguro en su puesto, y así mas identificado con la organización.

BENEFICIOS ALCANZADOS POR LA PROPUESTA DE MOTIVACIÓN

Se ha logrado elevar los diferentes factores de motivación en el personal operativo, mediante la implantación de las técnicas de motivación propuestas.

Involucrando al personal de la organización dentro de las diferentes actividades, ha permitido una mejor identificación de ellos hacia la organización, al mismo tiempo, se ha visto mejorada la productividad en las diferentes áreas, por la utilización de grupos de mejoras.

Es necesario darle seguimiento a las técnicas de motivación propuestas, para mantener motivado al personal, porque si tienen satisfechos los diferentes niveles de la pirámide de Maslow, rendirán mejor en sus labores.

BENEFICIOS ALCANZADOS POR EL LIDERAZGO PROPUESTO

La implementación del liderazgo participativo, ha permitido una mejor eficacia en las decisiones tomadas, porque ha mejorado su calidad mediante la aceptación de su personal.

Esta implementación ha permitido la interacción de los diferentes miembros de la organización, permitiendo de esta forma ayudar en la motivación de las personas.

Se ha mejorado grandemente la motivación, así mismo, la planeación, organización, dirección y control en la organización, esto a través de la utilización del liderazgo de alto grado de creación de estructuras, y la utilización de las preguntas de contingencias.

Los estilos consultivos y grupal, se han aplicado a nivel de mandos intermedios en el área de producción, pero con el personal operativo se ha seguido incrementando el estilo autocrático.

La delegación de responsabilidades en el personal, ha permitido un mejoramiento en la calidad y en la motivación como ya se menciono.

La interacción de los supervisores con su personal operativo, mediante la utilización del estilo de liderazgo participativo, ha permitido mejorar el sentido de pertenencia del personal.

BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN PROPUESTA

Ha mejorado notablemente la transferencia de información y entendimiento entre las personas, por medio de la utilización de los parámetros propuestos para la comunicaron eficaz.

Las diferentes funciones de la organización también se han visto favorecidas, porque los integrantes se mantienen informados de las acciones de la organización.

La comunicación en toda la organización, se ve beneficiada por la utilización de los diferentes puntos esenciales que se deben tomar en cuenta para lograr la comunicación eficaz.

Utilizando las técnicas propuestas para mejorar la retroalimentación, ha mejorado el flujo de información ascendente, con el fin de analizar esta retroalimentación, para conocer la eficacia del entendimiento de los mensajes enviados.

FORMAS PARA ELIMINAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Ha sido considerable la reducción de las barreras de la comunicación, se ha logrado con la ayuda de la identificación y la aplicación de las propuestas de eliminación de barreras.

Para esto se ha hecho uso continuo de la regulación del flujo de información, del aliento de retroalimentación, de la simplificación del lenguaje, de la escucha activa, de la restricción de emociones, del uso de señales no verbales y uso de redes naturales, para que la comunicación sea eficaz y sin barreras.

Debe existir todo el tiempo, la política de eliminación de barreras, utilizando las formas propuestas, y su aplicación debe ser constante.

BENEFICIOS DE LA TOMA DE DECISIONES PROPUESTA

La utilización del modelo racional, ha permitido la implementación de la solución más adecuada, pero también para reducir los problemas que se presentan continuamente, es necesario el seguimiento y control.

Las decisiones innovadoras, siguen utilizadas en algunas áreas de producción, debido a la necesidad de descubrir, identificar y diagnosticar las diferentes situaciones que surgen al momento de actuar.

Mediante la utilización de las diferentes herramientas que permiten la identificación de los problemas, y se ha logrado la solución de la mayor cantidad de estos, porque permite implementar la solución a la verdadera causa del problema.

El curso de acción de las decisiones rutinarias, se han inspeccionado periódicamente, para que se adaptan al entorno cambiante que se vive constantemente, además de la capacitación del personal, para que las puedan enfrentar.

5.3 Corrección de la variación de los planes o estándares

Lo mas importante para que la organización llegue a funcionar de la mejor manera posible, es encaminando todos los esfuerzos para darle seguimiento a la implementación de la dirección administrativa propuesta, porque como ya es conocido que todo se logra con seguimiento y esta no es la excepción, es necesaria la continua aplicación de las técnicas adecuadas para su correcto funcionamiento.

Por lo tanto, en lo que respecta al **Recurso Humano**, debe de continuar en constante mejora el proceso de dotación de personal, esto debido a la descripción de puestos en las diferentes áreas, lo cual permitirá que en el área administrativa se cuente con el personal adecuado en el momento que sea necesario utilizarlo.

Para el área operativa, de igual forma se deberá continuar creando una base de datos mediante el proceso de dotación de personal, o sea que se deberán realizar los pasos de planeamiento, reclutamiento, selección y contratación e inducción, para dotar de personal, lo cual también beneficiara ya que se podrá ir creando una base de datos de posibles candidatos a puestos que posteriormente se requieran, y mediante una buena realización de este proceso, se podrá crear un compromiso desde un principio, de los empleados hacia con la organización evitando así demasiada rotación de personal.

La capacitación del personal de las diferentes áreas es importante para la aplicación de nuevas técnicas de productividad en las organizaciones, por lo tanto estas capacitaciones deben realizarse periódicamente, en beneficio del personal, y con esto el beneficio de la organización.

MOTIVACIÓN:

La mejor manera de mantener a toda la organización motivada constantemente, es creando una cultura organizacional enfocada a los objetivos necesarios para que esto se de la continua aplicación de las técnicas necesarias para que el personal de la organización se sienta cómodo.

Como ya se conoce, todo se logra con seguimiento, por lo tanto se deben aplicar las técnicas propuestas en el capítulo tres, constantemente, evaluándolas periódicamente, en periodos de seis meses aproximadamente, para conocer su respuesta en el personal y hacer las correcciones necesarias de reforzamiento.

Así mismo, la aplicación continua de una política de aseguramiento de calidad, ayudará en la motivación de los empleados y mejorará la calidad de los procesos.

LIDERAZGO

Con el seguimiento de la adaptación del liderazgo participativo a nivel general en la organización, se obtendrá las condiciones óptimas de organización, dirección, control de la organización y motivación de sus integrantes.

También es necesaria una evaluación periódica de los resultados obtenidos con la implementación del tipo de liderazgo en las diferentes áreas de la organización, esta evaluación puede ser semestralmente.

COMUNICACIÓN

El flujo de información y entendimiento en toda organización, debe ser eficaz, para evitar así las barreras que evitan la realización satisfactoria del proceso de comunicación.

La continua aplicación de las claves y parámetros establecidos en la propuesta de dirección, deben ser aplicados continuamente, porque el descuido o falta de aplicación de estos dará como resultado el surgimiento de problemas por comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del flujo ascendente debe ser constante, para realizar las evaluaciones necesarias de la retroalimentación, estableciendo la calidad de recepción del mensaje en las personas.

PROCESO CONTINUO DE ELIMINACIÓN DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras en el proceso de comunicación que estropean la emisión y recepción de mensajes al distorsionarlos o incluso bloquearlos completamente, deben ser eliminadas o reducidas al máximo, por lo tanto es necesario una constante política de eliminación de barreras de comunicación.

Mediante la evaluación constante de la retroalimentación, se podrán identificar las barreras de comunicación existentes, lo cual es un paso muy importante para su erradicación.

Se debe hacer uso continuo de la regulación del flujo de información, del aliento de retroalimentación, de la simplificación del lenguaje, de la escucha activa, de la restricción de emociones, del uso de señales no verbales y uso de redes naturales, para que la comunicación sea eficaz y sin barreras, así mismo de las diferentes técnicas propuestas para las barreras organizacionales e individuales.

TOMA DE DECISIONES

La aplicación continua del modelo racional de toma de decisiones, permitirá implementar la solución más adecuada, pero también es necesario el seguimiento y control, logrando la reducción de los problemas que se presentan continuamente.

Este modelo también permite que se detecte el origen preciso del problema, utilizando las diferentes herramientas existentes para la definición del problema, influirá en el mejoramiento de la productividad, su aplicación debe ser en las diferentes áreas de la organización.

El curso de acción de las decisiones rutinarias, deben ser inspeccionadas periódicamente, para que se adaptan al entorno cambiante que se vive constantemente, apoyándose también en la capacitación del personal.

CONCLUSIONES

1. Para lograr obtener un factor humano comprometido con las metas de la organización, reducir costos y mejorar la eficiencia de la organización, es necesario contar con una preocupación y un compromiso de los altos directivos, por lograr el funcionamiento de la organización mediante una dirección administrativa eficaz; esto preocupándose por los cuatro factores más importantes para lograrlo: la motivación, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. Pero además de su preocupación y medidas de acción, las técnicas deben ser continuamente aplicadas, evaluadas y corregidas.
2. Es necesario influir en la conducta de las personas para que actúen de la forma deseada, o sea, se necesita mucha motivación, porque muchas veces no es suficiente; tal es el caso que no se contaba con la aplicación de motivación necesaria hacia los empleados; por ejemplo en el área administrativa se carecía de ella, y en el área operativa, no era suficiente, por lo tanto, según el análisis basado en la Teoría de Maslow, se debe dar un mayor enfoque, inicialmente, a los factores de autoestima y autorrealización, sin olvidar los otros tres muy importantes factores; para así poder obtener un factor humano muy motivado a buscar los objetivos y metas de la organización, porque no se puede utilizar la misma motivación para el área operativa, como para el área administrativa. Al muy importante a recalcar, es que todo se logra con seguimiento, por lo tanto no se deben de aplicar las medidas correctivas únicamente el día de hoy, y no mañana, por lo que debe ser un proceso que al iniciar, se busque su mejoramiento continuamente.

3. El liderazgo es un elemento importante, que permite alcanzar las metas y objetivos organizacionales propuestos, mediante la dirección del personal, pero de igual forma, son aplicables diferentes tipos de liderazgo a las diferentes áreas dentro de la organización, debido al nivel de preparación que las personas en dichas áreas pueden poseer. Como en muchas organizaciones, lo predominante era lo burocrático, pero las tendencias de las culturas modernas, indican una aplicación de una dirección basada en un Liderazgo Participativo, porque permite al mismo tiempo una ayuda a la motivación de los empleados, porque se sienten mas identificados con la organización, y mas comprometidos hacia ella, sea en el área que sea donde realicen sus actividades productivas.

4. La comunicación como columna vertebral de cualquier organización, es necesario, que esta se de, de la mejor manera posible, utilizando los canales correctos de comunicación, un mensaje correctamente expresado, obtener una retroalimentación, etc., evitando la aparición de barreras de comunicación que impidan que esta se de eficazmente, porque contribuirá a la identificación de las personas con su organización.

5. Una metodología adecuada de toma de decisiones, permitirá eliminar gran cantidad de problemas que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades diarias de la organización. Como toda metodología de resolución de problemas o de toma de decisiones, debe iniciar desde la identificación correcta del problema o inconveniente, para permitir ubicar una solución que mejor se adapte a este. Por lo tanto la aplicación del modelo racional de toma de decisiones, ayudara a eliminar la incertidumbre, al momento de tener que tomar decisiones, porque este permite la identificación adecuada del problema, y la solución más idónea correspondiente, por lo tanto, su aplicación, también debe ser constante.

RECOMENDACIONES

1. Para que una organización logre salir sobre las demás, es indispensable poseer programas de mejoramiento continuo dentro de la organización, y por ende, evaluaciones periódicas de rendimiento y calidad; todo con el objetivo de perseguir siempre la mejor calidad posible de su procesos, y por lo tanto del producto al cual se dedique la organización, ya sea un bien o servicio. Y pieza fundamental para este logro, lo es el poseer una dirección administrativa eficaz, sea cual sea la actividad de la organización; por lo tanto, se deberá dedicar tiempo al análisis del desempeño de factores como la motivación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.
2. La motivación dentro de la organización, es factor importante para que los empleados se sientan cómodos y se identifiquen con su organización, por eso mismo, la continua aplicación de las técnicas, su estudio y mejoramiento, permitirá que estas den el resultado deseado sobre los miembros de las organizaciones. Como en este caso, los factores que necesitaban mas mejorar inmediatamente, eran los de autorrealización y autoestima, dejando claro, que no se debían descuidar los demás; observando su mejoramiento, se deja notar que es necesario su corrección continua.
3. Como ya se conoce, es necesario que una organización, sea la primera en su ramo, debe poseerse un clima organizacional adecuado para el desarrollo de sus actividades y la de sus miembros, y que por lo tanto se debe mantener un control constante y la aplicación de los ajustes necesarios de las técnicas de motivación, los procesos de toma de decisiones, el liderazgo utilizado, etc. para que esto se de, o sea no descuidar ni un solo detalle para

la administración de una organización, además de utilizar las herramientas necesarias para obtener el mejor rendimiento de una organización, como lo son los diferentes métodos de evaluación de eficiencias de los procesos, tales como estudios de tiempos y movimientos, controles de calidad, controles de procesos, etc.; por ello que su aplicación se torna cada día mas necesaria para la competitividad de las organizaciones.

4. Punto muy importante a cuidar siempre y en todo sentido, es la comunicación, por eso, se deben seguir los pasos establecidos para lograr una comunicación eficaz, aplicándolos día tras día, en búsqueda de esa meta, sin descuidar los aspectos de eliminación de barreras, tanto individuales como organizacionales, todo para que esta se de, de la forma mas idealizada posible; lo cual a todas las políticas de mejoramiento y bienestar de los miembros de la organización, harán de ella una muy “fructífera organización”, en todos los aspectos posibles, valiéndose para ello de los diferentes puntos clave a implementar, para lograr ese objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hellriegel, Don y John W. Slocum. **Administración**. Séptima edición. International Thomson Editores. 1998. 864 páginas.
2. F. Stoner, James A. y otros. **Administración**. Sexta edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 688 páginas.
3. Stephen P., Robbins. **Administración**. Quinta edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. 770 páginas.
4. Koontz, Harold y Heinz Weihrick. **Administración: Una perspectiva global**. Onceava edición, México: McGraw-Hill. 1998. 824 páginas.
5. **Administración de empresas: Teoría y práctica**. Primera parte, México: Limusa, Noriega. 1996. 188 páginas.
6. Dessler, Gary. **Administración de personal**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1991. 812 páginas.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

Este es un cuestionario que ha sido diseñado para evaluar los tipos de necesidades más importantes para usted. Todas las posibles respuestas son correctas. La mejor respuesta en cada caso es sencillamente la que responda con mayor precisión sus sensaciones en una situación de trabajo. Responda los 20 enunciados siguientes indicando su grado de veracidad. Use la siguiente clave y encierre en un círculo el número que indique el grado de veracidad y precisión de cada enunciado.

1 = Falso e impreciso

4 = Muy cierto y preciso

2 = Ligeramente cierto e impreciso

5 = Totalmente cierto

3 = Parcialmente cierto e impreciso

1. Creo que las verdaderas retribuciones al trabajo son un buen salario y buenas condiciones de trabajo.
2. Lo mas importante para mi al evaluar un puesto es si me ofrece seguridad en el empleo y prestaciones.
3. No me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo.
4. Me gustaría un puesto que me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros.
5. Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz.
6. Las condiciones de trabajo (espacio de oficina, equipo y recursos físicos básicos) son importantes para mí.
7. No aceptaría un puesto con equipo insuficiente o sin adecuada protección contra despidos.
8. Mi compatibilidad con las personas con las que trabajaría afectaría mi decisión de aceptar o no un ascenso.
9. El trabajo debe brindar retribuciones y reconocimientos tangibles al desempeño de una persona.
10. Me interesaría un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas.
11. Mi motivación decaería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz y se dispusiera de poco tiempo para comer, recesos para tomar café, etc.
12. Mi motivación decaería si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo.

13. Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí.

14. Trabajaría más intensamente en una situación en la que se me ofrecieran retribuciones y reconocimientos tangibles por mi desempeño.

15. Lo que realmente me motiva es llegar tan lejos como me sea posible con mis habilidades y capacidades y explorar nuevas ideas.

16. Para mí es un factor importante recibir un buen salario para satisfacer las necesidades de mi familia y las mías.

17. Prestaciones como seguro de hospitalización, planes de retiro y programas de atención dental son importantes para mí.

18. Trabajaría más intensamente en un grupo de empleados que discutiera y planeara su trabajo en equipo.

19. Mis logros incrementan el respeto que siento por mi mismo.

20. Trabajaría más intensamente si pudiera constatar el rendimiento de mi trabajo desde el punto de vista de mis intereses y crecimiento personales.

RESULTADOS

1. ___	2. ___	3. ___	4. ___	5. ___
6. ___	7. ___	8. ___	9. ___	10. ___
11. ___	12. ___	13. ___	14. ___	15. ___
16. ___	17. ___	18. ___	19. ___	20. ___

TOTALES

___	___	___	___	___
Bienestar Autorrealización Físico básico	Seguridad	Social	Autoestima	
		o de Asociación		

INTERPRETACIÓN

A cada uno de los cinco motivos les corresponde un mínimo de cuatro y un máximo de 20 puntos. Un resultado de 18 o más puntos es muy alto, e indica que los motivos medidos por tal escala son muy importantes para la persona. Los resultados de 13 a 17 puntos indican que los motivos respectivos son moderadamente importantes para la persona. Los resultados de nueve a 12 señalan que los motivos correspondientes no son especialmente importantes. Y los resultados inferiores a nueve puntos son muy bajos, e indican que los motivos medidos de esta forma no son importantes para la persona que respondió el cuestionario.

¿CUÁL ES SU ESTILO DE LIDERAZGO?

Las siguientes preguntas constituyen un análisis de su estilo de liderazgo. Lealas atentamente. Piense en su conducta habitual como desempeña el papel de líder. Con base en la siguiente clave, encierre después en un círculo la letra o signo que corresponda más estrechamente a su estilo. Encierre solo una opción por pregunta.

S = siempre Se = seguido ? = a veces R = raramente N = nunca

1. Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor.
2. Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar en el equipo.
3. Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demás deben seguir estrictamente.
4. Organizo mis actividades de trabajo.
5. Les hago saber a los demás que tan bien hacen su trabajo.
6. Les hago saber a los demás lo que espero de ellos.
7. Aliento el uso de procedimientos uniformes en la realización de las labores.
8. Explico a los demás mis actitudes.
9. Asigno a los demás tareas particulares.
10. Confirmo que los miembros del grupo hayan comprendido la parte que les corresponde desempeñar en el.
11. Programo el trabajo que deseo que hagan los demás.
12. Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones estándar.
13. Vuelvo agradables las labores.
14. Abandono mis actividades por ayudar a los demás.
15. Respeto las opiniones de los demás.
16. Me muestro consciente y considerado con los demás.

17. Mantengo un ambiente amigable en el equipo.
18. Hago poco por volver agradable la pertenencia a mi equipo.
19. Trato a los demás como iguales.
20. Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectaran.
21. Me intereso en el bienestar personal de los demás.
22. Me muestro accesible y amigable con los demás.

RESULTADOS

Columna 1		Columna 2	
1. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	2. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	13. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	14. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
3. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	4. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	14. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	16. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
5. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	6. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	17. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	18. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
7. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	8. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	19. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	20. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1

9. S = 5
Se = 4
? = 3
R = 2
N = 1

10. S = 5
Se = 4
? = 3
R = 2
N = 1

21. S = 5
Se = 4
? = 3
R = 2
N = 1

22. S = 5
Se = 4
? = 3
R = 2
N = 1

11. S = 5
Se = 4
? = 3
R = 2
N = 1

12. S = 5
Se = 4
? = 3
R = 2
N = 1

TOTAL COL. 1 _____

TOTAL COL. _____

INTERPRETACIÓN:

Las preguntas incluidas en la columna 1 reflejan un estilo de liderazgo de creación de estructuras. Un resultado superior a 47 indicaría que la persona que lo contestó, describe su estilo de liderazgo como de alto grado en lo que se refiere a creación de estructuras. Planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás.

Las preguntas incluidas en la columna 2 reflejan un estilo considerado. Un resultado superior a 40 indicaría que la persona es un líder considerado. Un líder considerado es aquel que se interesa por la comodidad, bienestar y contribuciones de los demás.

En general, los administradores de alto grado de creación de estructuras y grado moderado de consideración cuentan con grupos más productivos que aquellos con estilos con estilos de liderazgos inversos.

ENCUESTA DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Recuerde un trabajo o experiencia laboral y responda cada enunciado en un círculo la respuesta más acorde con su actitud y conducta. En este caso no hay respuestas correctas ni incorrectas.

1. Cuando respondo algo, intento servirme de detalles o ejemplos específicos.
2. Tiendo a hablar más que los demás.
3. Si la persona con la que hablo aparentemente no me entiende, intento hablar más lentamente y ser mas claro.
4. Tiendo a olvidar que algunas palabras tienen muchos significados.
5. Cuando ofrezco retroalimentación, me baso en hechos y hago a un lado las emociones.
6. No me molestan las pausas cuando hablo con alguien.
7. Me concentro lo más que puedo para evitar distraerme con señales no verbales.
8. Escuchar i oír es lo mismo.
9. Antes de ofrecerle retroalimentación a una persona confirmo que desee recibirla.
10. Evito decir “esta bien”, “sigue”, etc. Cuando estoy hablando con otra persona.
11. Hago todo lo posible por aplazar el ofrecimiento de retroalimentación a fin de disponer de más tiempo para pensar mejor.
12. Me gusta mucho utilizar expresiones coloquiales y localismos.
13. Baso mi retroalimentación en lo que puede ser útil para la otra persona.
14. El lenguaje corporal es importante para quienes hablan, no para quienes escuchan.
15. Uso la jerga técnica solo cuando hablo con expertos.
16. Cuando alguien esta en un error, se lo hago saber.
17. Intento expresar mis ideas en términos generales.
18. Cuando escucho, trato de no asumir una actitud evaluativa.

RESULTADOS

	Completamente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	No sabe	Ligeramente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1.	5	4	3	2	1
2.	1	2	3	4	5
3.	5	4	3	2	1
4.	1	2	3	4	5
5.	1	2	3	4	5
6.	5	4	3	2	1
7.	5	4	3	2	1
8.	1	2	3	4	5
9.	5	4	3	2	1
10.	5	4	3	2	1
11.	1	2	3	4	5
12.	1	2	3	4	5
13.	5	4	3	2	1
14.	1	2	3	4	5
15.	5	4	3	2	1
16.	1	2	3	4	5
17.	1	2	3	4	5
18.	5	4	3	2	1

HOJA DE RESULTADOS:

Habilidades de retroalimentación

- 1. _____
- 5. _____
- 9. _____
- 11. _____
- 13. _____
- 16. _____

Subtotales

Habilidades de escucha

- 2. _____
- 6. _____
- 8. _____
- 10. _____
- 14. _____
- 18. _____

Habilidad oral

- 3. _____
- 4. _____
- 7. _____
- 12. _____
- 15. _____
- 17. _____

Total _____

Habilidades altas, cercanas a 30.
Resultado total, alto cercano a 90.