



Instituto Politécnico Nacional

establecidos. Aun más si no lo establecen, dicho centro esta preparado para colaborar a fin de establecerlos. En otras palabras el centro de cómputo predica la buena administración.

Los recursos con los que cuenta un centro de cómputo son de los siguientes:

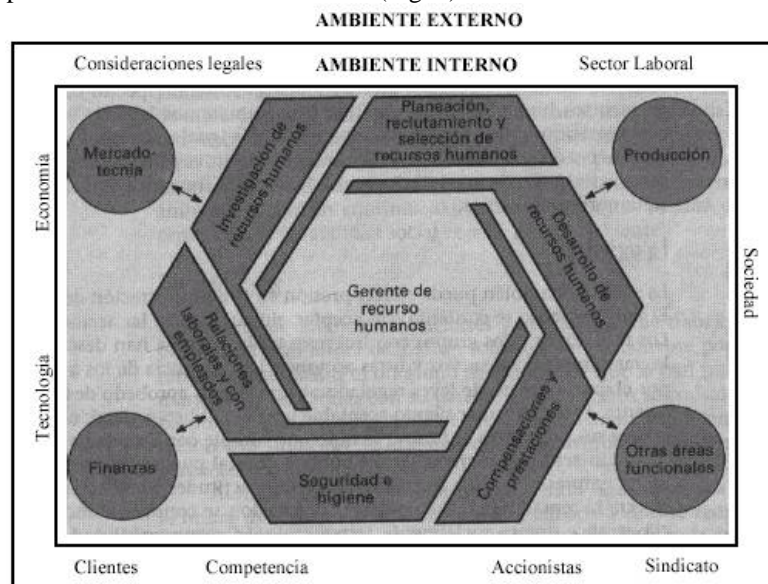
- **Materiales.**
- **Técnicos.**
- **Humanos.**
- **Económicos.**

**Materiales:** obviamente son todas las unidades necesarias para trabajar. Al cambiar el tipo de estos recursos el sistema variará con el fin de adaptarse para estos nuevos recursos sin que estos afecten a los objetivos originales.

**Económicos:** Dependiendo de la capacidad económica para distribuir en la compra tanto de sistemas como de maquinaria.

En la implantación de un nuevo sistema se deben indicar los **Recursos Humanos** necesarios para el manejo del mismo, la variación de los Recursos Humanos puede repercutir en el buen funcionamiento de la programación del sistema, por lo cual será necesario realizar los ajustes correspondientes para que estas variaciones no intervengan en la buena terminación y funcionamiento del sistema programado.

Ya que la administración de recursos humanos se ve afectada por muchos factores, tanto en el ambiente externo de la empresa como de su ambiente interno(Fig. 1)



**Fig. 1 Ambiente de la empresa**

- Ambiente externo: son los factores que afectan a los recursos humanos de una empresa desde fuera de sus fronteras, como son la fuerza de trabajo, las consideraciones legales, la sociedad, sindicatos, accionistas, competencia, clientes, tecnología y economía.
- Ambiente interno: éste también ejerce una presión considerable sobre la administración de recursos humanos, entre los que destacan la misión, políticas, cultura corporativa, estilo gerencial de los altos directivos, empleados, organización informal.

Los **recursos técnicos** son los que se encargan de todo lo relacionado con el mantenimiento instalación, puesta en marcha, funcionamiento y disponibilidad continua del software requerido para la función de una computadora y paquetes de apoyo para el desarrollo de sistemas.

La detección de necesidades es la obtención de información necesaria para la posterior determinación de las acciones formativas requeridas para cada una de las organizaciones (es decir, elaboración de un Plan de Anual de Formaciones).

Algunos de los puntos que se deben de tomar en cuenta para la detección de necesidades son los siguientes:

- a) Respecto al ámbito de trabajo
  - Innovaciones tecnológicas.
  - Ampliaciones o modificaciones en el departamento.
  - Sistema de gestión.
  - Modificaciones de la estructura organizativa.
  - Políticas de compañía, empresa y del área.
- b) Respecto al equipo humano.
  - Habilidades o responsabilidades colectivas.
  - Necesidad de establecer interaprendizajes.
  - Planes generales de formación.
  - Nuevos roles y especializaciones.
- c) Respecto a cada una de las personas.
  - Contraste personal/puesto de trabajo.
  - Necesidades de perfeccionamiento.
  - Inventario de habilidades a desarrollar.
  - Desarrollo de carreras profesionales.
  - Competencias genéricas y técnicas.
  - Cambio de puestos.
  - Nuevas incorporaciones.

Para la formalización y detección de las necesidades formativas están:

- a) Ficha de evaluación:

Mediante este instrumento se detectan las necesidades, capacidades, habilidades y potenciales a desarrollar de los empleados, permitiendo el seguimiento continuo del desempeño

- b) Inventarios de objetivo:  
Determina las necesidades de formación de una persona, de un colectivo o grupo homogéneo de personas. Determinando los objetivos perseguidos, ámbitos, metodología y prioridades.

De esta forma se detectan las carencias más importantes del área, facilitando la obtención de un listado con la formación necesaria para cubrirlas y el personal a quién irá dirigida.

Las acciones de formación se clasifican atendiendo a la prioridad:

- **Prioridad A:** son todas las acciones que se juzgan necesarias para el adecuado desempeño de las funciones del puesto de trabajo.
- **Prioridad B:** son las acciones cuya realización se consideran convenientes, y que no van dirigidas a corregir una incapacidad manifiesta en el desempeño del puesto de trabajo.

Resulta especialmente importante que todas las necesidades de formación se integren en los sistemas anteriormente indicados, evitando redundancias en la información y permitiendo optimizar su gestión.

### **Bibliografía**

“Administración de recursos humanos”  
Idalberto Chiavenato;  
McGraw-Hill;  
Colombia, 1997.  
“Administración de los recursos Humanos”  
R.Wayne Mondy y Robert M.Noë  
Prentice Hall

## ***2.2 Análisis de puestos***

### *1. Definición*

El análisis de puestos es un instrumento que permite identificar de manera detallada y precisa los componentes de cada puesto.

## 2. Necesidad del análisis de puestos

Busca satisfacer la necesidad de la organización para optimizar el trabajo que se desarrolla en su interior.

Asimismo la ley federal del trabajo obliga a que en el contrato de cada trabajador se especifique de manera breve y precisa en qué consiste su labor y la forma de su realización.

## 3. Analista de puestos

Es la persona que se encarga de llevar a cabo el análisis de puestos y depende del área de recursos humanos de la organización.

### 3.1. Función del analista de puestos

Se encarga de la recopilación, organización y registro de la información relativa a los puestos en una organización.

## 4. El análisis de puestos como técnica

### 4.1. El puesto

Decimos que un puesto es el conjunto de operaciones y aptitudes que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

#### 4.1.1. Elementos de la definición

**Operaciones:** Elementos objetivos del puesto, i.e. aquellas actividades físicas tangibles y visibles.

**Aptitudes:** Elementos subjetivos del puesto tales como: responsabilidades, cualidades conocimientos, experiencia, niveles de desempeño, etc.

**Unidad de trabajo específica:** Significa que cada puesto debe ser diferenciado, en función al número de operaciones necesarias para su realización y aptitudes.

**Impersonal:** Se refiere a que se debe analizar al puesto y no al individuo que lo desempeña.

### 4.2. Actividades previas al análisis de puestos

Se pueden resumir en:

- a) Obtener la aprobación y apoyo de la gerencia.
- b) Determinar los objetivos del análisis de puestos.
- c) Sensibilizar al personal para lograr su cooperación mediante charlas, boletines, entre otras.

### 4.3. Actividades durante el análisis de puestos

- a) Identificar los puestos en cuestión: Con base en una clara concepción del puesto se pueden consultar fuentes internas (organigramas, nóminas, análisis de puestos posteriores) y fuentes externas (competencia).
- b) Recopilación de la información: Durante la recolección de la información se debe poner atención en tres aspectos básicos, a saber:
  - ✓ Labores, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño (¿ Qué se necesita para el puesto?).

- ✓ Responsabilidades y obligaciones (¿Cuáles y cómo se realizan?).
  - ✓ Aptitudes humanas y condiciones de trabajo (¿Qué requiere la persona para ocupar el puesto?).
- c) Consignación o registro de la información: Se recomienda una redacción clara y precisa así como un registro temporal.

#### 4.3.1 Técnicas para la recopilación de la información

Existen diversas técnicas para recabar la información entre las cuales están:

- a) Observación
- b) Entrevistas con los trabajadores y/o con los jefes.
- c) Cuestionarios

Se recomienda una combinación de las técnicas anteriores con relación a la naturaleza de la organización.

#### 5. Caso práctico.

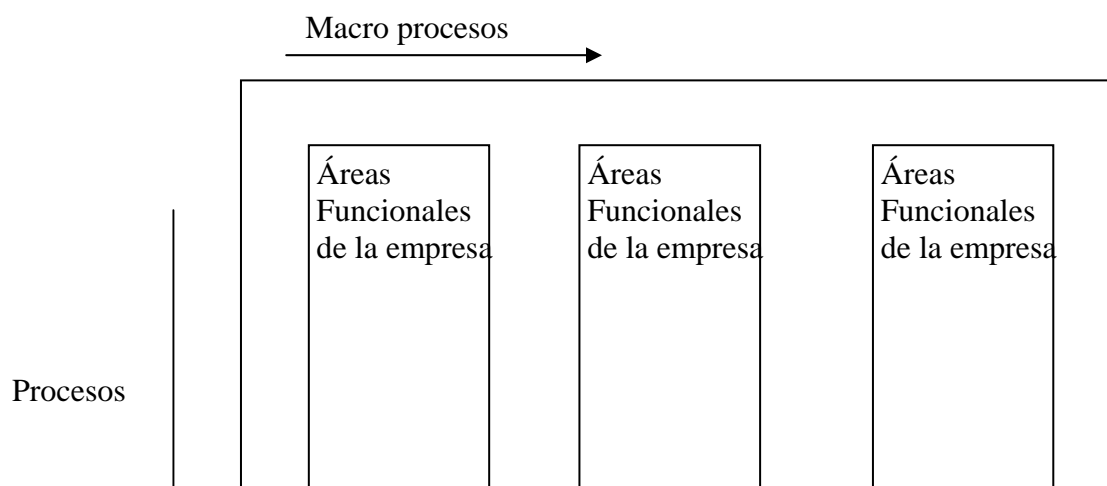
El caso práctico se sitúa en Inttelmex, una empresa mexicana filial de Teléfonos de México S.A. encargada de dar capacitación tecnológica en todas las áreas.

En entrevista con el Licenciado Jorge Escribá, nos comento la forma en la cual Inttelmex, lleva a cabo las funciones de análisis de Puesto, la definición de funciones entre otras.

Como se mencionó anteriormente, es importante conocer que funciones y tareas se van a desempeñar en un puesto. De igual forma, las condiciones y los criterios tienen gran relevancia a la hora de realizar el análisis de puesto.

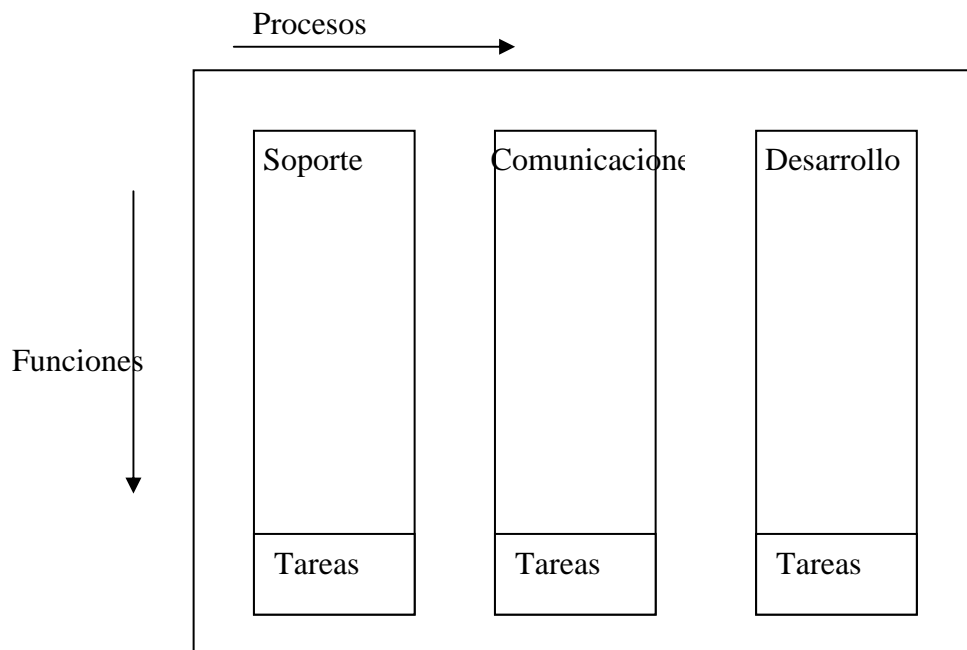
Para poder identificar cada uno de los puestos y las funciones que se llevan a cabo en la empresa, es necesario tener en cuenta todos los niveles de la empresa, desde el nivel gerencial hasta el puesto operativo. Esto se puede llevar a cabo mediante los macro procesos que se llevan a cabo en la empresa, en la cual la empresa está inmersa. Como sabemos, la empresa se encuentra compuesta por áreas funcionales (Vg. Finanzas, Sistemas, etc.); cada una de estas áreas funcionales, puede representar un proceso el cual se debe llevar a cabo para el buen funcionamiento de la empresa.

Como se puede observar en la figura siguiente, podemos ver la forma de cómo se llevan estos procesos en la empresa.



Cada una de las áreas funcionales, para llevar a cabo estos procesos, realizan funciones y tareas; las funciones podemos considerarlas como servicios que ofrece un área para otras áreas (ejemplo: soporte técnico por parte del área de sistemas a otras áreas, elaboraciones de proyectos en cómputo entre otras). Así pues, cada función se vale de tareas para llevarlas a cabo.

A continuación se llevará a cabo una especificación a cada una de las áreas.



Cada una de estas funciones esta compuesta por varias tareas. Cada una de estas contribuirá para ofrecer servicios internos al área. Es importante hacer una distinción entre el concepto de proceso y función; un proceso lo podemos identificar como una serie de pasos puede o no ordenados en el cual el resultado es impredecible mientras que una función es una serie de pasos ordenados y en la cual sabemos de antemano el resultado que vamos a esperar.

Todo lo anterior sirve para darnos cuenta del puesto, necesidades criterios y otros aspectos para poder hacer una especificación de un puesto.

Para poder ligar esto a un análisis de puesto, es necesario que la persona que va a realizar la función cumpla con requisitos como:

Conocimientos.- Que software sabe manejar, plataformas que conoce y demás conocimientos que le permita realizar su trabajo.

Habilidades.- Capacidad de comunicación, liderazgo entre otras. No es lo mismo poner a una persona tímida en el área de soporte a usuarios, que poner a una persona con habilidades de comunicación oral.

Todo esto se puede hacer con respecto a los conocimientos o habilidades que requiera la función a realizar o con respecto a políticas, estándares o normas ya establecidas en la empresa.

Adicionalmente es necesario:

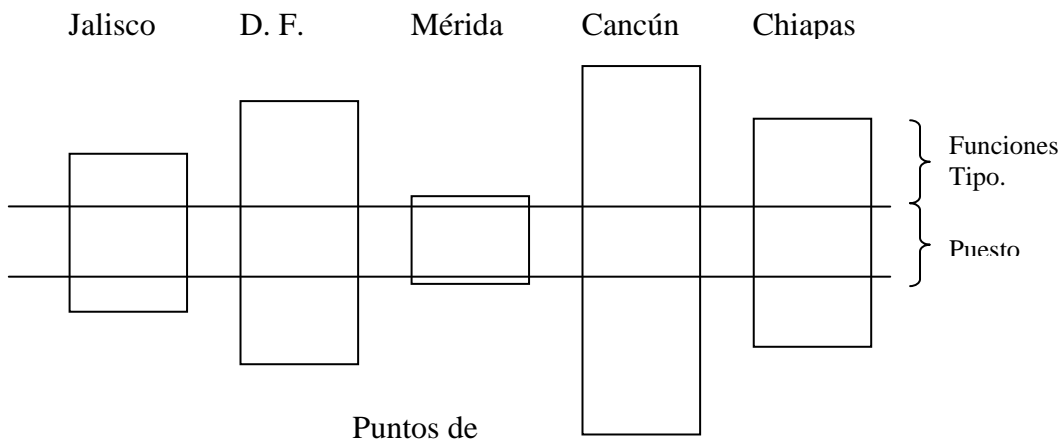
Condiciones o criterios.- Bajo que condiciones físicas realiza su trabajo (no es lo mismo un instalador de teléfono que una secretaria); los criterios se refieren al nivel de presión que se tiene sobre el trabajo entrega de trabajos urgentes o reparación de un desperfecto en el momento.

F. I. D.- (Frecuente, Importante, Difícil).- Que tantas veces hace una tarea, que importancia tiene esa tarea al realizarla y que dificultad se encuentra en la misma.

A veces creemos que una tarea no frecuente no es importante, pero es todo lo contrario, en el caso de que el empleado no pueda realizarla, es importante decirle como realizarla o capacitarlo.

Por último. Para la descripción de funciones en Telmex se realiza lo siguiente:

Para el caso de los puntos de venta de Telmex donde se venden computadoras, teléfonos, etc. Se platica con los gerentes de ventas de cada uno de los puntos y se les pregunta sus funciones y las tareas que desempeñan, estos datos son recavados y se buscan las tareas y funciones comunes de todos los puestos; a todas estas similitudes se les llama **puesto tipo** mientras que las funciones o tareas que no son comunes para todos estos puntos con catalogados como **funciones tipo** puesto que solamente se realizan en algunos de los puntos de venta. A continuación se muestra una gráfica describiendo el puesto tipo y la función tipo.



## 2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**Reclutamiento:** es un conjunto de procedimientos orientados a atraer, de manera oportuna y en número suficiente, candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Surge a partir del conocimiento de la situación actual del personal. Si existen una o más vacantes, tienen la posibilidad de utilizar la información recopilada mediante el análisis de puestos para guiarlos en el reclutamiento. Si dicho análisis indica un exceso de personal es probable que la gerencia quiera reducir su disponibilidad de mano de obra (desreclutamiento).

En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de Recursos Humanos es el responsable del proceso de reclutamiento, que consiste de lo siguiente:

- Requisición de empleados: es un documento que especifica los detalles de un puesto para que se tenga una referencia para el reclutador.

NÚMERO DEL PUESTO	TÍTULO DEL PUESTO	FECHA DE LA VACANTE	FECHA QUE SE NECESITA EL REEMPLAZO
FAVOR DE MARCAR		<input type="checkbox"/> Permanente	<input type="checkbox"/> Temporal
		<input type="checkbox"/> Tiempo parcial	
		<input type="checkbox"/> Exento	<input type="checkbox"/> No exento
		Si marcó no exento, anote la clase del puesto	
RAZÓN DE LA REQUISICIÓN ¿Que acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante?			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MÍNIMO DE CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS AL PUESTO:			
BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS DEBERES DEL PUESTO:			

NOMBRE DE LA UBICACIÓN	
FECHA	FIRMA DEL GERENTE

- Fuentes de reclutamiento: son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados.
  - Internas (dentro de la empresa)
  - Externas (colegios, universidades, otras organizaciones)

- Métodos de reclutamiento: son las técnicas o medios específicos por los cuales se puede atraer a los empleados potenciales a la empresa para cubrir las vacantes existentes.
  - Interno: la empresa trata de llenar las vacantes mediante la reubicación de sus empleados
    - Ascensos de personal (mov. Vertical)
    - Transferencia de personal (mov. Horizontal)
    - Transferencia con promoción (mov. Diagonal)
  - Externo: candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento
    - Archivos de candidatos
    - Referencia de empleados
    - Carteles o avisos en la empresa
    - Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
    - Contactos con universidades y escuelas
    - Conferencias y charlas
    - Contactos con otras empresas del mismo mercado
    - Avisos en diarios, revistas, publicidad
    - Agencias de reclutamiento y colocación
    - Viajes para reclutamiento en otras localidades

#### MÉTODOS EXTERNOS DE RECLUTAMIENTO

FUENTES	MÉTODOS EXTERNOS DE RECLUTAMIENTO												
	Publicidad	Agencias privadas de colocaciones	Agencias públicas de colocaciones	Reclutadores	Eventos especiales	Estancias laborales	Compañías de búsqueda de ejecutivos	Solicitudes no pedidas	Asociaciones profesionales	Referencias de empleados	Solicitudes inesperadas	Sistema automatizado para rastreo de solicitantes	Base de datos de currícula
Preparatorias													
Escuelas vocacionales													
Colegios comunitarios													
Colegios y universidades													
Competidores y otras compañías	X	X				X		X					
Desempleados													
Empleados por cuenta propia													

#### Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Más económico
- ✓ Más rápido
- ✓ Mayor validez y seguridad
- ✓ Fuente de motivación
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia
- × Exige que los empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para ascender

- ✗ Puede generar conflicto de intereses
- ✗ Principio de Peter (por seguir ascendiendo a los empleados continuamente llega el momento en que no satisfacen los requerimientos de un puesto más alto)

#### *Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo*

- ✓ Trae sangre nueva y experiencias a la organización
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o los propios candidatos
- ✗ Tarda mucho tiempo
- ✗ Es más costoso
- ✗ Es menos seguro
- ✗ No permite el desarrollo profesional dentro de la empresa

#### *El Reclutamiento Mixto*

1. En la realidad, una empresa no hace generalmente un solo tipo de reclutamiento. Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución: el reclutamiento mixto, que es el que enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

#### *Alternativas al Reclutamiento*

- Pago de tiempo extra
  - Comúnmente utilizado en corto plazo
  - Reduce costos de reclutamiento, selección y capacitación
  - Aumenta la tasa de pago del empleado
  - Puede reducir la productividad
- Subcontratación
  - Se contrata el trabajo con otra organización
  - La otra organización dedica todo su tiempo en la producción
  - Beneficio ambivalente
- Trabajadores eventuales
  - Es una alternativa para empresas que requieran mayor productividad solo en determinadas épocas
  - No hay gastos de reclutamiento ni de contratación y prestaciones
  - Pueden volverse indispensables
- Arrendamiento de empleados
  - La empresa no tiene responsabilidad de patrón
  - No administra por si misma los recursos humanos
  - Permite movilidad para los empleados sin perder su antigüedad

**Selección:** es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Es un ejercicio de predicción ya que busca determinar por anticipado qué solicitantes tendrán un buen desempeño si son contratados.

El criterio de selección es básicamente un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo a cubrir y por el otro los candidatos profundamente diferenciados entre sí, los que compiten por el empleo.

La selección se puede ver como una comparación real entre dos variables: las exigencias del puesto y el perfil de los candidatos. La primera variable la suministran el análisis y descripción del puesto y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección, que se verán más adelante.

El proceso de selección también se puede ver como un proceso de decisión entre aquellos candidatos que cumplen con las exigencias del cargo. Es aquí donde se aplican las técnicas de selección.

Presentaremos las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos:

#### *1) Entrevista de Selección*

La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- 1- La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc.
- 2- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- 3- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras y los gestos.
- 4- El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- 5- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

#### *Etapas de la entrevista de selección:*

- a) Preparación: Las entrevistas de deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: • Los objetivos específicos de la entrevista; • El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y • La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.
- b) Ambiente: puede ser de dos tipos. • Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin; • Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
- c) Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean. • La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista. • La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrento los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.
- d) Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante. • El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. • El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- e) Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

#### *2) Pruebas de Conocimiento o de Capacidad:*

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- 1- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser: • Orales: preguntas y respuestas verbales; • Escritas: preguntas y respuestas escritas; • De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

2- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

3- En cuanto a la manera como se elaboran: • Tradicionales: disertativo, expositivo; • Objetivas: mediante pruebas objetivas; • Mixtas

### *3) Pruebas Psicométricas:*

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud: • predisposición natural para determinado trabajo o tarea, • existe sin ejercicio, • se evalúa por medio de comparaciones, • permite pronosticar el futuro del candidato, • con el ejercicio se transforma en capacidad, • es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la practica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la practica.

Capacidad: • habilidad para realizar determinado trabajo, • surge del entrenamiento o del aprendizaje, • se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo, • se refiere a la habilidad real del individuo, • es el resultado de ejercitar la aptitud, • es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnostico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronostico futuro de su potencial de desarrollo.

### *4) Pruebas de Personalidad:*

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

### *5) Técnicas de Simulación:*

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

### *El Proceso de Selección*

El siguiente paso es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. El proceso puede constar de una hasta n etapas. Es decir se puede tomar una decisión a partir de la pura entrevista o aplicar dos o más técnicas de selección para facilitar la decisión.

### *Evaluación y Control de los Resultados*

Como cualquier otro proceso, el reclutamiento y selección es eficaz en la medida en que logra sus objetivos y es eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Esto puede medirse considerando los siguientes aspectos:

- Costo de operaciones de reclutamiento y selección
- Costo por admisiones
- Calidad por fuente
- Beneficios y eficiencia de la fuente
- Acoplamiento del hombre al cargo

- Rapidez del empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- Mejoramiento del potencial humano
- Mayor rendimiento y productividad
- Mejoramiento en las relaciones humanas
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación

### *Bibliografía*

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Administración, Edit. Prentice-Hall, 5ª ed., México 1996

MONDY, Wayne y NOE, Robert, Administración de Recursos Humanos, Edit. Prentice-Hall, 6ª ed., México 1997

CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw-Hill, 2ª ed., Colombia 1998

## ***2.4 Dirección y control***

### ***INTRODUCCIÓN***

Las empresas de ayer no son las mismas de hoy. Actualmente el mundo se encuentra compuesto de sociedades de organizaciones, donde todas ellas requieren ser administradas para poder sobrevivir. Y no simplemente ni solamente administradas, sino administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico. Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Por todo lo anterior, el papel de los administradores o gerentes es de suma importancia. Son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Así de simple. Sin una buena planeación, organización, dirección y control, las empresas no pueden funcionar exitosamente y lograr las metas y objetivos propuestos. Mucho menos, pueden ser rentables y competitivas. Es el administrador o gerente, esa figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos.

### ***DIRECCIÓN***

#### ***Concepto***

La dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción –cómo poner en marcha-, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

#### ***Importancia***

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas. Para dirigir a los subordinados, el administrador debe –en cualquier nivel de la organización en que se encuentre-

comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección es un proceso interpersonal que determina relaciones entre individuos. La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas.

### ***Tipos de Dirección***

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

1. Nivel global: abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. Nivel departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia. Involucra al personal de mandos medios, es decir, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
3. Nivel operacional: abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa

### ***Características de la Dirección***

#### ***Unidad de mando:***

El principio de unidad de mando fue bastante demostrado por Farol y los demás autores anatomistas. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste. Este principio también se denomina principio de autoridad única, y es bastante valioso para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad.

El principio de unidad de mando se aplica a los procesos de organización y dirección. Se funda en el supuesto de que el subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior, y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias. El conjunto de esfuerzos individuales que todo administrador debe manejar para cumplir una tarea por intermedio de otras personas no permite ninguna interferencia interna en la supervisión de subordinados.

#### ***La delegación:***

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

La delegación es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones.

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas. Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra persona. Si así fuese, existiría una alteración fundamental de la autoridad en la organización cada vez que aquélla se delegue, lo cual afectaría no sólo el contenido de los cargos, sino los cargos mismos. La reorganización y redelegación originan siempre una recuperación de la autoridad. Por ejemplo, cuando cierta reorganización quita el control de calidad al gerente de la fábrica y lo pone en manos de un subordinado del gerente de producto, es evidente que este último recuperó parte de la autoridad delegada en el gerente de la fábrica y la transfirió a otro ejecutivo.

Existen ciertas actitudes personales del administrador que condicionan fuertemente la delegación:

- Receptividad: el administrador que va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas. El administrador que sabe delegar debe dar buena acogida a las ideas ajenas y vender o sugerir sus ideas a los demás.
- Disposición para delegar ("desprenderse"): el administrador que delega autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a sus subordinados. Un administrador aumentará su contribución a la empresa si puede seleccionar las tareas y concentrarse en aquellas que ayuden más a la consecución de los objetivos de la organización, y distribuir los demás entre sus subordinados aunque pueda realizarlas mejor él mismo.
- Disposición para tolerar los errores ajenos: los errores graves o repetidos pueden evitarse, sin dejar de delegar o perjudicar el desarrollo de un subordinado. La orientación paciente y las preguntas bienintencionadas e inteligentes son algunas de las herramientas con que cuenta el administrador para delegar con acierto y desarrollar a sus subordinados.
- Disposición para confiar en sus subordinados: dado que la delegación implica un acto de confianza mutua, los administradores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados. Con frecuencia, el administrador no confía en los subordinados porque no desea "desprenderse", no delega con inteligencia ni sabe establecer controles que garanticen el empleo apropiado de la autoridad.
- Disposición para establecer y utilizar controles amplios: dado que el administrador no puede delegar su responsabilidad por el desempeño, no debe delegar autoridad, a menos que esté dispuesto a encontrar medios suficientes para verificar si la autoridad se aplica de manera adecuada para alcanzar los objetivos o desarrollar los planes de la empresa o del departamento. En la mayor parte de los casos, la resistencia a delegar y confiar en los subordinados se debe a la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles adecuados para evaluar el desempeño de aquéllos.

### ***Amplitud de control:***

El principio de la amplitud o ámbito de control, o incluso del ámbito de mando (span of control), se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad. Existe un límite del número de personas que un jefe puede supervisar con eficiencia. La amplitud de control se refiere a la cantidad de subordinados que cada órgano o cargo puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada. Cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos.

En la práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

- Personalidad del jefe: constituye sin duda un factor condicionante del número de subordinados directos que pueden reportarle. La habilidad del jefe para delegar y librarse de los detalles; el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental; entre lo importante y lo efímero; su mayor o menor grado de perfeccionismo; su mayor o menor autoconfianza; su madurez emocional, etc., le permitirán tener un mayor o menor número de subordinados.
- Nivel en que se ejerce la supervisión: los problemas que un obrero puede llevar al supervisor tienen solución relativamente sencilla e inmediata, y exigen una supervisión elemental; en consecuencia, ésta puede abarcar un gran número de subordinados. Por el contrario, muchas veces los problemas que un gerente lleva a un superior implican discusiones, recolección de elementos de juicio, enfoque ecléctico y, en consecuencia, mucho más tiempo de supervisión. En

general, la cantidad de subordinados directos es inversamente proporcional al nivel en que se ejerce la supervisión. Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, menor será el número de subordinados, debido a que la supervisión es más compleja.

- Calidad y nivel de los subordinados: supervisar el trabajo de subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria da más tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados, que en caso de que el mismo supervisor tuviera que suplir las deficiencias de los subordinados mediante una mayor orientación y entrenamiento. Por consiguiente, la calidad y el nivel de los subordinados determina económicamente la cantidad de elementos por supervisar.
- Clase de trabajo de los subordinados: el tipo de trabajo (de línea o de staff), la clase de tareas (rutinarias o no), etc., son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender. Cuanto más complejo y variable sea el trabajo de los subordinados, menor debe ser el número de éstos, para asegurar una supervisión adecuada.
- Distancia entre los elementos supervisados: un supervisor quizá pueda atender varias filiales que estén en una misma ciudad, pero tal vez tenga dificultades si están dispersas en una gran área geográfica. Lo mismo ocurre a los subordinados: cuanto más cercanos estén entre sí, mejor será la supervisión. Además de los factores mencionados, existen otros –como el tipo de organización establecida, el ambiente general de la empresa, el nivel de entrenamiento, etc.- que condicionan en la práctica la fijación del número de subordinados que puede tener a cargo un supervisor. No obstante, el principio se mantiene: este número es limitado, y se halla establecido teóricamente por algunos clásicos entre cinco y seis personas que a la vez supervisan el trabajo de otras personas (entre diez y quince subordinados ejecutores, máximo 20), si la labor está automatizada o es rutinaria. La amplitud óptima de supervisión no es una cantidad fija, sino una variable determinada por diversos factores pertinentes en cada situación

V.A. Graicunas, consultor administrativo francés, publicó un trabajo que muestra las relaciones que se establecen en la organización desde la perspectiva de la amplitud administrativa. Estableció una ecuación para el número de relaciones entre los superiores y los subordinados, mediante una fórmula matemática, y demostró que a medida que aumenta el número de subordinados, se incrementa geométricamente la complejidad de las relaciones. A pesar de las graves objeciones hechas a esa fórmula, ésta puede darnos una idea del problema focalizado.

Graicunas identifica tres clases de relaciones entre superiores y subordinados:

1. Relaciones simples directas: relaciones que el superior establece directa e individualmente con los subordinados inmediatos. Por consiguiente, equivalen en número al de los subordinados. Si el supervisor A tiene tres (n) subordinados B, C y D, existirán tres (r) relaciones simples directas. (Ver anexo – Figura # 2).
2. Relaciones grupales directas: relaciones existentes entre el supervisor y cada una de las posibles combinaciones de subordinados, ya que cada supervisor puede dirigirse a un subordinado en presencia de otro o de los demás subordinados. Entre el superior A y sus tres subordinados B, C y D pueden surgir nueve relaciones grupales directas.

Relaciones grupales directas
A se relaciona con:
B en presencia de C
B en presencia de D
C en presencia de B
C en presencia de D
D en presencia de B

D en presencia de C
B en presencia de C y D
C en presencia de B y D
D en presencia de B y C

- Graicunas estableció una ecuación para las relaciones grupales directas mediante la fórmula matemática:
- Para ver la fórmula seleccione la opción "Bajar trabajo" del menú superior
- Relaciones cruzadas: Se establecen cuando los subordinados que tienen un superior común se relacionan entre sí. En este caso, por debajo de A, podrían existir las siguientes seis relaciones cruzadas posibles:

Relaciones cruzadas
B con C
B con D
C con B
C con D
D con B
D con C

Las relaciones cruzadas pueden expresarse mediante la fórmula matemática:  $r = n(n - 1)$

Graicunas estableció la siguiente fórmula para indicar todos los posibles tipos de relaciones que afectan la amplitud administrativa:

Para ver la fórmula seleccione la opción "Bajar trabajo" del menú superior

Con base en esta fórmula, el número total de relaciones – de acuerdo con la cantidad de resultados, se puede observar en anexos, figura # 3.

**CONTROL**

La palabra control tiene varios significados en administración; los tres principales son:

- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social aplicado en la sociedad y en las organizaciones para inhibir el individualismo y la libertad personal.

2. Control como sistema automático de regulación: utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.
3. Control como función administrativa: forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

### ***Finalidad del Control***

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado, etc.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados..

Lo esencial en cualquier sistema de control es:

1. Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
2. Un medio para medir la actividad desarrollada.
3. Algún mecanismo que corrija la actividad en curso, para alcanzar los resultados deseados.

### ***Fases del Control***

El control es un proceso cíclico, compuesto de cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares y criterios: Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, qué esperar de determina acción. Los estándares o normas proporcionan un método para establecer qué debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionen buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. Entre los ejemplos de estándares o criterios podemos mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a determinados estándares establecidos de antemano; funciona de acuerdo con la información que recibe. En consecuencia el control debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretende obtener con base en los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etc. El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable. Esta acción puede incluir el ejercicio de autoridad y de la dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. También pueden revisarse y modificarse los estándares fijados (si no fueron establecidos de manera apropiada) para adaptarlos a la realidad de los hechos o a las posibilidades de la empresa.
  - a. Naturaleza variada de los estándares de control:

- i. Estándares éticos: estándares de comportamiento esperados del personal y de la dirección.
  - ii. Estándares de programación: datos esperados al término de las actividades.
  - iii. Estándares de desempeño técnico: niveles deseados de desempeño.
  - iv. Costos estándar: Costos normativos en que se incurre durante las fases de operación.
  - v. Indicadores financieros: Índices que señalan relaciones entre elementos o actividades y recursos financieros aplicados (como rotación de inventarios).
  - vi. Presupuestos: Esquemas de planeación que contienen estándares aprobados para el control (como presupuesto de caja o previsión de gastos).
  - vii. Retorno sobre la inversión: Control para evaluar el desempeño de aplicaciones financieras.
  - viii. Criterios mixtos: Estándares empleados para evaluar el desempeño de la empresa a largo plazo, como:
    - a. Filosofía y calidad de la gerencia.
    - b. Posición en el mercado.
    - c. Imagen de la empresa.
    - d. Viabilidad de la empresa.
    - e. Moral de la empresa.
    - f. Relaciones con los clientes y el público.
    - g. Entrenamiento y desarrollo del personal.
    - h. Innovación e investigación.
    - i. Conservación del patrimonio.
2. Observación del desempeño: Para controlar el desempeño, es necesario por lo menos conocer un poco de éste. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios. La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.
  3. Comparación del desempeño con el estándar establecido: Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos. Este aspecto recuerda mucho el principio de la excepción propuesto por Taylor. Para concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que señalen con rapidez dónde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable. La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo – partiendo del presente- puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras. En general, la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse.
  4. Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado: Las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan la culminación del proceso de control. La acción correctiva que ajusta las

operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes.

### ***Características del Control***

1. Principio de garantía del objetivo: el control debe contribuir a la consecución de objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes a emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deben aplicarse para conseguir los objetivos.
2. Principio de definición de los estándares: el control debe hacerse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y segura.
3. Principio de excepción: este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de ese control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.
4. Principio de acción: el control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo de control. Cuando éste es mayor que el costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. El control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

### ***Requisitos previos de un sistema de control***

- El control debe ser comprendido por todos aquellos que utilizan u obtienen sus resultados.
- Debe anticipar e informar los desvíos a tiempo para emprender la acción correctiva antes de que ocurran desvíos más graves.
- Debe ser suficientemente flexible para que sea compatible con los cambios del ambiente organizacional.
- Debe ser económico para evitar gastos adicionales de mantenimiento del sistema de control.
- Debe indicar la naturaleza de la acción correctiva para que su ejecución concuerde con el plan.
- Debe reducirse a un lenguaje (palabras, diagramas u otros modelos) que permita una rápida visualización y sea de fácil comprensión.
- Debe desarrollarse mediante la participación activa de todos los gerentes involucrados.