

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA

TEMA

LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

PRESENTA

YAHIR FERRAL CABRERA

QUE CON OPCION AL TITULO DE
ING. EN CONTROL Y COMPUTACION

ASESOR:

ING. LEOPOLDO FLORES YANEZ

MONTERREY, N. L. A MARZO DE 1999

T

HF5549

F4

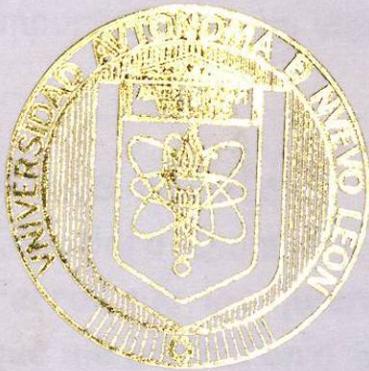
1999

c.1



1080096903

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



TESINA

TEMA

LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

PRESENTA

YAHIR FERRAL CABRERA

QUE CON OPCION AL TITULO DE
ING. EN CONTROL Y COMPUTACION

ASESOR:

ING. LEOPOLDO FLORES YAÑEZ

MONTERREY, N. L. A MARZO DE 1999

T
H+5-49

F4

1999



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por a verme permitido llegar hasta donde me encuentro ya que gracias a su voluntad me ha permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A MIS PADRES

Ingeniero Químico Reynaldo Ferral Salas y Sra. Clarita Cabrera de Ferral que los quiero muchísimo y gracias a la ayuda incondicional que me brindaron a través de mi carrera pude salir adelante.

A MIS HERMANOS

Omar Ferral Cabrera, Evelyn Ferral Cabrera, Miriam Ferral Cabrera que siempre estuvieron a mi lado en cada momento en el que los necesite.

A MI NOVIA

Angie Marcela Alanís Carreón que la amo muchísimo y formo parte importante en mi carrera ya que por ella y los que vienen de tras de nosotros estoy superándome cada día más para que en un futuro no muy lejano tenga algo que ofrecerles en la vida.

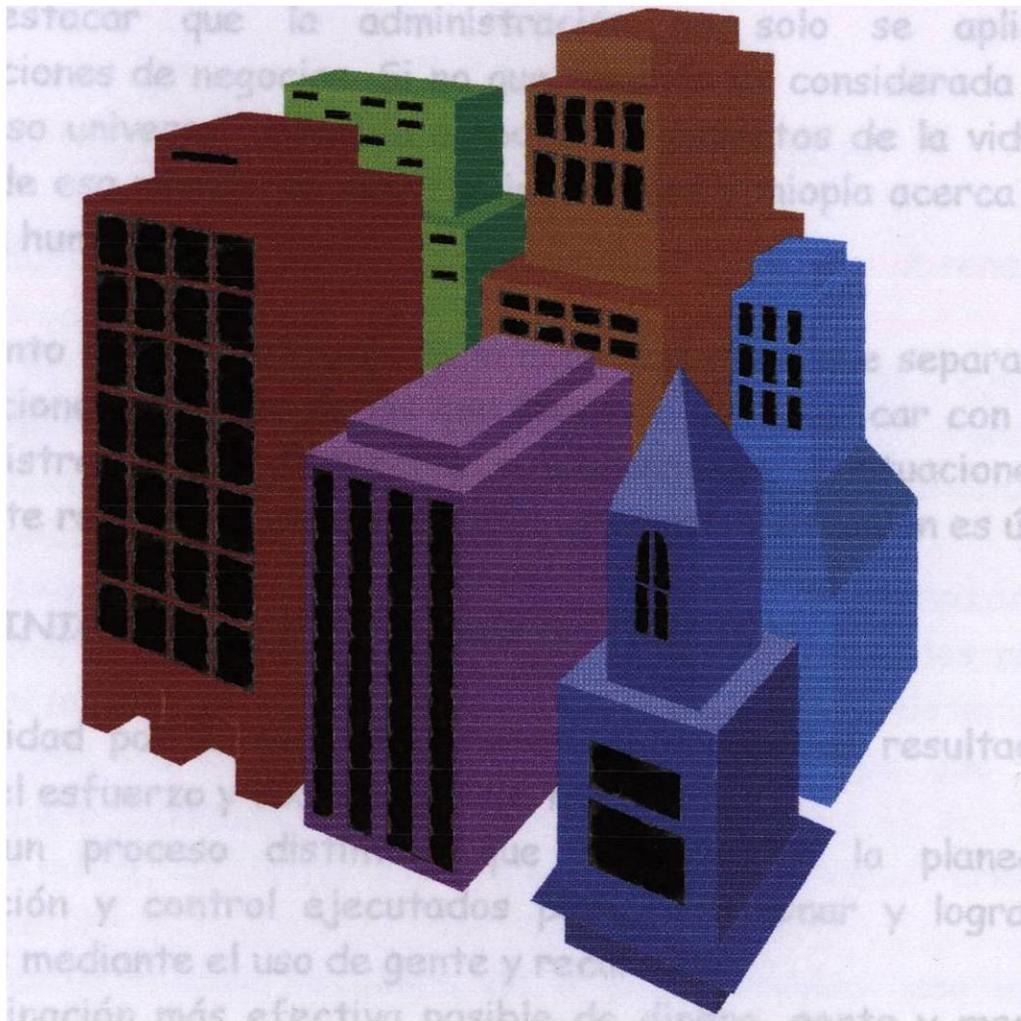
AL INGENIERO

Leopoldo Flores Yañez que me brindo parte de su valioso tiempo en atender mis dudas sobre este tema de mi tesina.

ÍNDICE	PAG.	
I	IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA	1
1.1	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	1
1.2	DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	1
1.3	LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y COMO ARTE	2
1.4	CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	2
1.5	DESGLOSE GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	2
II	COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO	9
2.1	EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	10
	ESTILO AUTÓCRATA CONSUMADO	13
	ESTILO PATERNALISTA	15
	ESTILO INDIFERENTE	16
	ESTILO DEMÓCRATA	16
2.2	EL MEJOR ESTILO DE LIDERAZGO	17
	ESTILO DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)	19
2.3	LIDERAZGO SITUACIONAL	21
III	MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES	22
3.1	BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	24
3.2	BARRERAS EN EL LENGUAJE	27
3.3	BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO, PAPEL E IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA	30
3.4	BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO	30
3.5	CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN	31
3.6	CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)	34
3.7	EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN	35
3.8	LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS	38
IV	SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS	41
4.1	ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	41
4.2	TÉCNICAS DE ENTREVISTA	41
4.3	PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA	43
4.4	CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA	44
4.5	LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR	46

4.6	ORIENTACIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS	46
4.7	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS	53
4.8	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	53
4.9	ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	55
	CASO PRÁCTICO	58
	ANTECEDENTES	59
	ORGANIGRAMAS	61
	PROBLEMA	62
	POSIBLES SOLUCIONES AL PROBLEMA	66
	SOLUCIÓN ADECUADA	69
	BIBLIOGRAFÍA	72

I. IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA



I. IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración como ciencia hoy en día alcanza todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o en cualquier caso de cualquier persona, puede ligarse en forma directa con la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

Cabe destacar que la administración no solo se aplica a organizaciones de negocios. Si no que también es considerada como un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida. No creerlo de esa manera es mostrar ingenuidad y miopía acerca de la conducta humana.

Por lo tanto la administración es la actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único

1.2 DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

- 1.- Actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de todos.
- 2.- Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización y control ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.
- 3.- Combinación más efectiva posible de dinero, gente y maquinas para obtener la realización de los fines de la empresa.
- 4.- La administración desde mi punto de vista es el trabajo en conjunto de una organización para alcanzar los objetivos trazados por la misma y así cumplir con las expectativas de cada individuo como persona y como trabajador dentro de la organización.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y COMO ARTE

CIENCIA

Progreso por el conocimiento
Demuestra
Predice
Define
Mide
Imprime

ARTE

progreso por la practica
Siente
Adivina
Describe
Opina
Expresa

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

De las definiciones de la administración podemos obtener las siguientes características:

- a) En la administración las personas que la ejecutan administradores, dueños, etc. Realizan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- b) La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
- c) Es aplicable a todos los administradores en todos los niveles organizacionales es decir todos los gerentes desempeñan funciones administrativas sin embargo el tiempo que se la dedique a cada función puede ser diferente.
- d) El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit.
- e) La administración se ocupa de la productividad: eso implica eficacia y eficiencia.

1.5 DESGLOSE GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A) PLANEACIÓN.- Relación y selección de hechos respecto al futuro así como la visualización y diseño de actividades, que cree serán necesarias para lograr el objetivo deseado.

FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN.

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupo, la tarea más importante de un gerente consiste en verificar que todos comprendan los propósitos del grupo y sus métodos para lograrlos. "Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que logren". La planeación nos permite la brecha que nos separe del sitio donde queremos ir.

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.

Podemos describirla de los siguiente puntos:

1.- Contribución al propósito y objetivos.

Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito del objetivo de la empresa.

2.- Supremacía entre las tareas del gerente.

3.- Generalización de la planeación.

La planeación es una función que todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varía con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los supervisores. Si a los gerentes no les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación no serán verdaderos ejecutivos.

4.- Eficiencia de los planes.

La eficiencia de los planes se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlos u operarlos.

5.- Tipos de planes.

Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede ver que los planes son variables:

- a) Propósito o misión
- b) Objetivos
- c) Estrategias
- d) Políticas
- e) Procedimiento
- f) Reglas
- g) Programas

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La función primordial de las estrategias es unificar y dar dirección a los planes. En otras palabras, influyen sobre el curso que una empresa intentará seguir.

"Cuando más cuidadosamente desarrolladas y más claramente comprensibles sean las estrategias y las políticas, más congruentes y eficaces serán los planes resultantes".

CUATRO ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.

1.- Estrategias WT: Consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas y tal vez requiera que la compañía se contraiga o incluso sea liquidada.

2.- Estrategias WO: Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

3.- Estrategias ST: Se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente, el objetivo es maximizar lo primero y minimizar lo segundo.

4.- Estrategia SO: La posición más deseable es cuando una compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades.

B) ORGANIZACIÓN.- Identificación y clasificación de las actividades requeridas. Argumento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos. Asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarle "delegación". Obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de organización o en otro similar) y vertical en la estructura horizontal.

ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

Organización formal: significa casi siempre, la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. La organización formal debe ser flexible. Debería darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones.

Organización informal: red de realizaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por organización formal, si no que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí.

ALGUNOS ERRORES EN LA ORGANIZACIÓN.

- Incapacidad de planear apropiadamente.
- Incapacidad de clarificar relaciones.

- Incapacidad de delegar autoridad.
- Incapacidad de equilibrar la delegación..
- Funciones de líneas de autoridad con líneas de información.
- Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad.
- Dar responsabilidad a los que no tienen autoridad.
- Aplicación negligente del Staff.
- Mal uso de la autoridad funcional.
- Subordinación múltiple.
- Idea errónea sobre la función de los departamentos de servicio.
- Exceso y falta de organización.

C) EJECUCIÓN.- Se define como ocupar o mantener ocupados los puntos puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, la colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o, de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas con eficiencia.

GERENTES EN LA EJECUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Los buenos ejecutivos miran el futuro y se preparan para él. Una manera importante de hacerlo es desarrollar y entrenar a gerentes de modo que sean capaces de enfrentar nuevas demandas, problemas y retos. De hecho, los directivos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados.

D) CONTROL.- Esta función es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumplen con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

PROCESO BÁSICO DE CONTROL.

Comprende tres pasos:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición del desempeño frente a esos estándares.
3. Corrección de las variaciones en relación con los estacares y planes.

PUNTOS Y ESTÁNDARES CRÍTICOS DE CONTROL.

Los puntos seleccionados para el control deberán ser críticos en el sentido de que son factores limitantes en la operación o de que indican mayor que otros factores si los planes funcionan al principio de control de punto crítico afirma: "El control eficaz exige prestar atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con respecto a los planes".

ALGUNOS DE LOS TIPOS DE ESTANDARES PARA PUNTOS CRÍTICOS SON LOS SIGUIENTES:

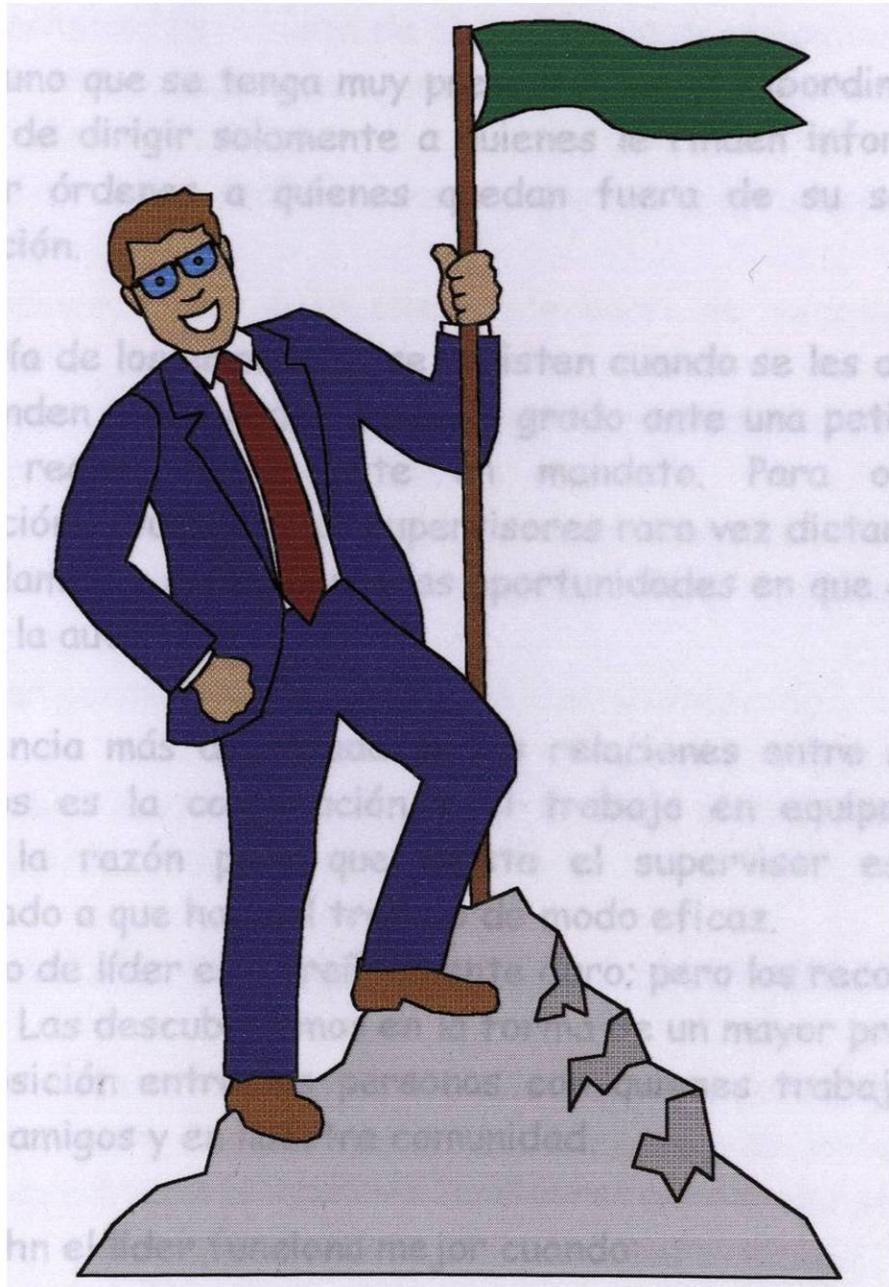
- a) Estándares físicos.
- b) Estándares de control.
- c) Estándares de capital.
- d) Estándares de ingresos.
- e) Estándares de programas.
- f) Metas como estándares.

REQUISITOS DE LOS CONTROLES EFICACES.

Todos los gerentes alertas desean tener un sistema adecuado y eficaz de controles que les ayuden a asegurarse de que los sucesos responden a los planes. Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales el sistema real requiere un diseño especial el cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Adaptación de los controles a los planes y puestos.
- Adaptación de los controles a los gerentes individuales.
- Controles que señalen excepciones en puntos críticos.
- Deben ser objetivos.
- Deben ser flexibles.
- Adaptación del sistema de control al clima organizacional.
- Deben justificar su costo.
- Deben producir medidas correctivas.

II. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO



II. COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Lester R. Bittel define el liderazgo como la capacidad de lograr que otros nos sigan y hagan lo que deseamos.

Los mejores líderes parecen combinar la capacidad de dirigir con la de lograr buenos amigos, pero la mayoría de ellos se deben conformar con el respeto de sus seguidores.

Es oportuno que se tenga muy presente que el subordinado tiene el derecho de dirigir solamente a quienes le rinden informes. Jamás debe dar órdenes a quienes quedan fuera de su sector en la organización.

La mayoría de los empleados se resisten cuando se les ordena hacer algo. Tienden a responder de buen grado ante una petición cortés, pero a regañadientes ante un mandato. Para obtener una colaboración entusiasta, los supervisores rara vez dictan órdenes; lo hacen solamente en las contadas oportunidades en que es necesario el uso de la autoridad.

La tendencia más destacada en las relaciones entre supervisor y empleados es la cooperación y el trabajo en equipo. En cierto sentido, la razón para que exista el supervisor es ayudar al subordinado a que haga el trabajo de modo eficaz.

El trabajo de líder es increíblemente duro; pero las recompensas son elevadas. Las descubriremos en la forma de un mayor prestigio y una mejor posición entre las personas con quienes trabajamos, entre nuestros amigos y en nuestra comunidad.

Según Kahn el líder funciona mejor cuando:

1. Proporciona a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades.
2. Estructurar la ruta para el logro de la meta.
3. Elimina impedimentos para el logro de las metas.
4. Modifica las metas del empleado de tal manera que sus metas personales puedan ser útiles para la organización.

Según Mijus las responsabilidades de un líder son:

1. La determinación realista de objetivos de desempeño.
2. Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.
3. Comunicar a los trabajadores lo que se espera específicamente de ellos.
4. Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño.
5. Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible.
6. Eliminar impedimentos para lograr un desempeño eficaz
7. Elogiar el desempeño y comunicar los resultados de las evaluaciones.
8. Mostrar consideración personal hacia el empleado.

Los buenos líderes se distinguen por tener las siguientes características:

2.1 EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Las primeras teorías acerca del liderazgo se consideran ingenuas, comparadas con los hallazgos actuales de la investigación. El enfoque hereditario afirma que los líderes nacen y no se hacen - que los líderes no adquieren la capacidad para dirigir, sino que la heredan.

Otra teoría del liderazgo se centra en el enfoque de adiestramiento. Sus defensores se basan en el supuesto de que todos podemos ser adiestrados como líderes. Generalmente se le da al individuo una lista de comprobación de rasgos de liderazgo, para determinar sus propias debilidades. Con base en ésta, se emprende un adiestramiento especializado para corregir las diferencias. El adiestramiento, sesiones de presentación de papeles y estudios de casos. Se puede emprender también adiestramiento individual para estudiar los fundamentos de liderazgo, la dinámica del grupo y las relaciones humanas.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar sólo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos : el líder autócrata, el líder demócrata y el líder de rienda suelta.

Si el líder es hábil al aplicar su estilo de liderazgo, debe estar bien informado acerca de las políticas, planes y estructuras organizacionales que puedan influir en su elección. El líder adaptado debe efectuar una introspección para percibir sus propias inclinaciones, deseos, capacidades y conocimientos de los subalternos bajo su liderazgo. Debe ser también capaz de determinar los factores de situación que puedan influir en las necesidades del subalterno en cierto estilo de liderazgo.

Para el líder consciente, el manejo del liderazgo adecuado se convierte en un reto interesante. El liderazgo apropiado exige mucho del líder, tanto perceptiva como activamente, pero los resultados de sus esfuerzos son provechosos para él mismo, para sus subalternos y para su compañía. Cuando se practica el liderazgo apropiado, cada aspecto humano de la organización recibe atención y guía adecuadas.

Al aplicar el liderazgo adaptable, el líder suele sentir la necesidad de cambiar su enfoque en el trato con algunos de sus subalternos. Por lo general este cambio en los enfoques del liderazgo es útil para el logro de las finalidades que se persiguen, aunque algunas veces el uso de este enfoque flexible puede ocasionar confusión o malentendidos. Los cambios en el estilo de liderazgo al tratar con un empleado en particular, obedecen a cambios en el contexto de trabajo. Los factores relacionados con el líder, el subalterno y la organización, tienden a permanecer más constantes. Puede haber cambios en el contexto de trabajo provocados por modificaciones en la tolerancia de errores, por la cantidad del tiempo disponible para actuar o por la necesidad de ideas creativas. Si el contexto de trabajo cambia, el líder debe informar a sus seguidores antes de modificar su estilo de liderazgo.

El uso simultáneo de diferentes estilos de liderazgo con distintos subalternos es un problema más difícil de solucionar. Supuestamente, el cambio no es necesario en función de factores organizacionales o de factores de líder-supervisor, ya que estos suelen permanecer constantes. Si existe la necesidad de variar el estilo de liderazgo aplicado a dos subalternos diferentes, el cambio de estilo se debe al contexto del trabajo y al subalterno.

Algunos trabajadores aceptan que el liderazgo que están recibiendo es el necesario para realizar su trabajo. En estos casos, la

diferencia en el estilo de liderazgo, que se les aplica puede ser bastante aceptable. Sin embargo, si un trabajador siente que se le trata con injusticia o se siente discriminado por su superior, pueden surgir resentimientos. Si un trabajador está descontento porque siente que su jefe es más autócrata con él que con los demás, el líder debe percibir esto y ayudar al subalterno a entender los motivos de la diferencia de trato. Si la diferencia se relaciona con factores relativos al contexto del trabajo, la comunicación de este hecho radica en el mismo subalterno, el líder puede señalar que aquel empleado que tiene mayor libertad de acción, la ha ganado a través de largos años de experiencia o por otros méritos. Si desea lograr una autonomía mayor, el trabajador en cuestión puede ser estimulado para dirigir sus esfuerzos por el mismo camino.

Por otro lado, si el trabajador se siente rechazado porque su superior no le da la atención y ayuda que le da a los demás, el líder puede hacerle notar que él considera que el trabajador es capaz de dirigirse solo. El trabajador debe sentir la seguridad de que el supervisor está interesado en él y dispuesto a ayudarlo cuando sea necesario. Las técnicas y estilos de liderazgo aplicadas adecuadamente constituyen un factor fundamental para el éxito o fracaso organizacional. El liderazgo aceptable es una ayuda de gran valor para el logro de los objetivos organizacionales.

EL AUTÓCRATA CONSUMADO

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El

autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Muchos creen que esta técnica es anticuada; pero funciona bien con muchas personas. El líder toma decisiones y exige obediencia a las personas con las que trabaja. Sin embargo, será mejor que esté en lo justo.

El estilo autocrático se encuentra en su extremo del espectro continuo del liderazgo, la toma de decisiones se sitúa exclusivamente dentro de la jurisdicción de líder. El liderazgo autocrático puede emplear liderazgo positivo o negativo. SI e procedimiento que se usa para estimular a otros e influir en ellos se basa principalmente en el temor, la amenaza y la fuerza, se denomina liderazgo negativo. Si se basa en incentivo y recompensa, se caracteriza como liderazgo positivo. La ejecución de la decisión del líder puede adoptar las siguientes formas: coerción, benevolencia y manipulación. El líder coercitivo es el que ordena y espera acatamiento. El líder es dogmático y dirige por su capacidad para dar o retirar recompensas y castigos. Un autócrata de línea dura confía mucho en el liderazgo negativo. El líder benévolo usa las múltiples técnicas del liderazgo positivo - como elogio, " una palmadita en la espalda ", tacto y diplomacia - para obtener los resultados que desea. El líder manipulativo que permite a los subordinados participar en los procesos de toma de decisiones, esta realmente "tirando de los hilos" detrás de la escena. En realidad, se manipula a las personas para obtener los resultados deseados para la organización.

El uso de liderazgo negativo es menos apropiado debido a la presión de los grandes sindicatos obreros de hoy. Asimismo, es menos apropiado para los militares, cuando el personal militar sirve durante un período determinado, que para la industria privada. Así el

liderazgo positivo se usa más que el negativo en el comercio y la industria.

Sin embargo a menudo es difícil usar el liderazgo positivo a causa de su complejidad. El líder positivo, como el negativo, desea influir en ciertos seguidores para ejecutar determinada tarea necesaria. Tras estudiar los deseos de estos individuos, el líder escoge aquello que la organización puede satisfacer si los seguidores ejecutan la tarea en una forma predeterminada. Una tarea muy complicada para cualquier líder es la de integrar las necesidades de la organización y los deseos de los individuos. A causa de estas complejidades y del tiempo que se requiere para implementar tal procedimiento, muchos gerentes recurren al liderazgo negativo.

Aunque los autores recomiendan el liderazgo positivo cuando es posible, no hay nada inherentemente malo en el liderazgo negativo. En ciertas situaciones los gerentes tendrán que usar la persuasión negativa para las personas del tipo de la teoría x, pero hay que recordar que el acierto de su elección variará según el líder, los seguidores y la situación.

EL ESTILO PATERNALISTA

Este tipo de supervisor trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce a ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hacen con su propia familia. Despierta afecto y simpatía con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

Tratar de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se reúne con el grupo para tomar decisiones, pero siempre es él el que tiene la última palabra.

EL ESTILO INDIFERENTE

Es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado, es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que puede lanza la responsabilidad al primero que se le acerque.

EL ESTILO DEMÓCRATA

Cuando un líder adopta el estilo demócrata, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales ni señala directrices específicas a sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder demócrata cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez mas útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en sus asuntos de importancia sigue en sus manos.

Es el más popular en la actualidad. El líder consulta y debate. Obtiene ideas de las personas que supervisa y las deja contribuir al establecimiento de las normas, fomenta la participación y el buen trabajo en equipo.

El líder demócrata permite que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones cuando estas repercuten en el grupo o cuando los seguidores son capaces de hacer una contribución. Se basa en su puesto de que las personas desean participar. El superior no solo les da la oportunidad de usar su propia iniciativa sino que también las apoya en la ejecución de sus tareas. El líder trata de crear un sentido general de responsabilidad por la consecución de las metas del grupo, utilizando elogio y la crítica constructiva.

Aunque la responsabilidad final por la decisión recae en el líder, la toma de decisiones es compartida entre los miembros del grupo.

El liderazgo democrático podría ser más apropiado en los casos en que la compañía ha comunicado sus metas y objetivos a los subalternos y estos los han captado; cuando la compañía otorga recompensas e integración como medio básico de motivación y control, cuando el líder y el supervisor desean verdaderamente tomar en cuentas las opiniones de los demás antes de tomar decisiones, cuando el líder desea que sus subalternos desarrollen capacidades analíticas y de autocontrol, cuando los trabajadores tienen conocimiento y son experimentados, cuando los subalternos desean tomar parte en asuntos que les afectan y cuando el tiempo para realizar el trabajo permite la participación. Si las otras condiciones son relativamente neutrales, estas condiciones sugieren que el estilo demócrata es el apropiado para cumplir con las exigencias existentes.

2.2 EL MEJOR ESTILO DE LIDERAZGO

ACTÚE EN FORMA PREDECIBLE. Las personas saben cual es su posición con el jefe, tanto mañana como hoy. Podemos tomar prestada una página de un libro de psicología infantil. Los expertos han estudiado los desajustes y las frustraciones de los niños y recomiendan una buena regla para enfrentarse a ellos: ser congruentes. Elógiese a un niño por un acto hoy, regañándosele por lo mismo mañana, y el resultado serán lágrimas. Si trata de ayudar a secar los platos, rompe uno y recibe un regaño es de esperar un berrinche. Si se le avergüenza ante otras personas, obsérvesele, puede pintar de verde al gato para ridiculizarlo también. Ocurre lo mismo con los adultos.

PÓNGASE EN EL LUGAR DE LOS EMPLEADOS. Quizás el lector recuerde la última vez que asistió a un juego de fútbol. Se lanzaba

hacia adelante con cada avance tratando de impulsar la pelota hacia la portería contraria? Haga lo mismo con las personas. Esta actitud mental puede transformarse en un hábito regular y conveniente. Le ayudará a entender, predecir y dirigir las respuestas de las personas.

DEMUESTRE ENTUSIASMO. Si le gusta sinceramente una idea, el modo en que realice el trabajo un empleado, su tarea siguiente, muestre sus sentimientos a los demás, en sus palabras y con sus modales. Es un error que los supervisores se muestren "fríos" en sus relaciones con los empleados. La atmósfera personal que creamos hace que las personas nos reciban con beneplácito o que vuelvan la cara hacia otro lado cuando los abordamos.

MANIFIESTE INTERÉS POR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS. Los hombres desean tener un capataz, un supervisor o un gerente en el que puedan confiar cuando lo necesiten, hacia el que se puedan volver cuando necesiten consejos sobre asuntos "personales", se puede decir que un equipo es realmente bueno cuando los hombres dicen: "Mi jefe me dijo lo que debería de hacer al respecto o será mejor que se lo pregunte a mi jefe. Él lo sabe".

TRATE A LOS EMPLEADOS CON EQUIDAD. Los hombres y las mujeres desean tener líderes justos. Desean estar seguros de que se les asignen trabajos basados estrictamente en sus capacidades y que los jefes no tienen favoritos. El favoritismo no solo es señal de debilidad de carácter sino que además, puede destrozar una organización.

Según Filley y House deducen que este estilo es más eficaz: cuando la tarea supone decisiones no rutinarias e información poco común, y cuando no es necesario tomar rápidamente las decisiones, y cuando los subordinados sienten una fuerte necesidad de independencia, creen que deben de participar en la toma de decisiones y que pueden

contribuir a ella y tiene confianza para trabajar sin fuerte dirección.

Según Steinmetz y Greenidge, puede dar buenos resultados cuando el gerente supervisa a personas altamente motivadas, pero si el subordinado tiene una visión diferente del trabajo (quizás no le agrada), la "regla de oro", no es aplicable y se debe sustituir por la regla menos altruista llamada "regla de realismo humano" de hacer a otros lo que estos se habrían hecho a sí mismos. En otras palabras los empleados solo pueden ser dirigidos por lo que son, no por lo que la gerencia habría deseado que fuera.

EL ESTILO DE RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asumen la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la solución para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como opción al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la

sociedad dinámica actual son raros los administradores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

El estilo de rienda suelta sería el más adecuado en los casos en que las metas de la compañía hayan sido totalmente comunicadas y hayan sido aceptadas por los subalternos. De hecho, las metas de la compañía y de los subalternos necesitan ser sumamente compatibles. Además, el liderazgo a rienda suelta es el más adecuado cuando el líder desea delegar totalmente la toma de decisiones, cuando tiene un alto grado de confianza en la capacidad de sus subalternos, cuando los subalternos mismos están bien capacitados y tiene conocimientos respecto a su trabajo y cuando están deseosos de asumir la responsabilidad de la toma de decisiones y de autocontrol, cuando desean independencia, cuando obtiene grandes satisfacciones personales por su trabajo y cuando las exigencias del desempeño dejan ciertas condiciones, cuando los trabajos son muy competentes y automotivados y con mucho éxito.

Es el más difícil de utilizar. El líder actúa como centro de información y ejerce un control mínimo. Depende del sentido de responsabilidad de los empleados y de su buen juicio para que se hagan las cosas.

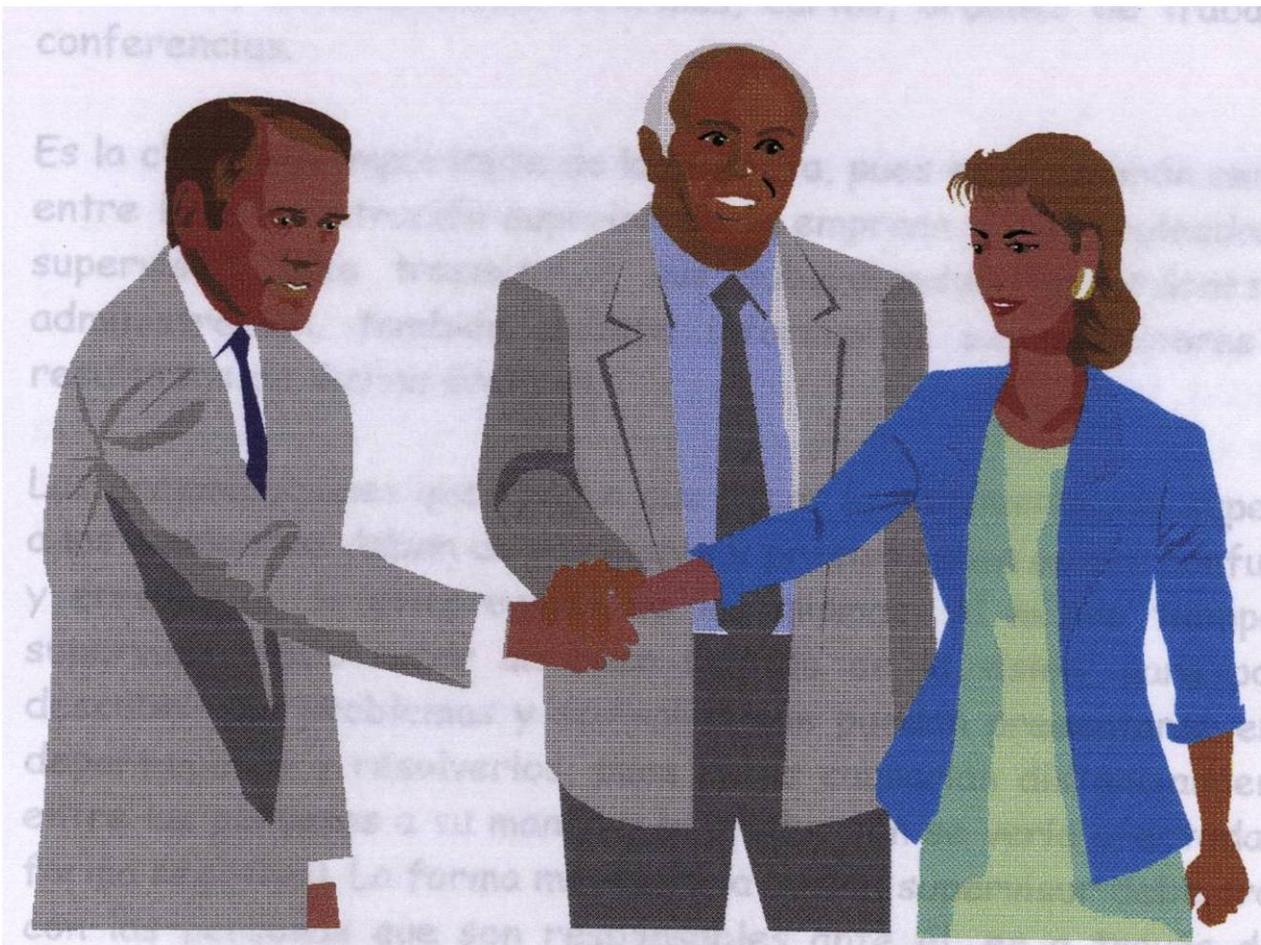
En resumen, este estilo basado en el Laissez Faire se encuentra en el extremo opuesto al del estilo autocrático en el continuo del liderazgo; el líder transfiere al grupo la responsabilidad de la toma

de decisiones. En realidad, el líder ejerce poca o ninguna dirección por lo que los miembros del grupo disfrutaban de mucha libertad.

2.3 LIDERAZGO SITUACIONAL

Un aspecto importante del liderazgo situacional es la interacción entre el líder y el grupo. Las personas tienden a seguir a aquellas en quienes perciben un medio de hacer realidad sus propios deseos personales. Sean legítimos o no, el líder los reconoce y actúa en una forma encausada a alcanzarlos. Algunos estudios han indicado que el liderazgo eficaz depende de la respuesta a factores ambientales, como la historia de la empresa, la comunidad en que opera la organización, el clima psicológico del grupo que se dirige, la personalidad y las influencias culturales de los miembros del grupo y el tiempo que se requiere para tomar decisiones.

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



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

La Comunicación se define como el proceso de relaciones humanas en que se transmite información y comprensión de una persona a otra.

Una de las aptitudes más importantes que debe tener el supervisor es la de hacerse comprender por sus empleados y superiores y la de comprender a su vez, las ideas y pensamientos que aquellos intenten comunicarle. Este proceso en doble sentido es lo que llamamos Comunicación.

La Comunicación se lleva a cabo mediante instrucciones verbales, directivas, memorándums, informes, cartas, órdenes de trabajo y conferencias.

Es la clave más importante de la empresa, pues es el eslabón central entre la administración superior de la empresa y los empleados. El supervisor debe transmitir a sus subordinados las órdenes de administración, también deberá informar a sus superiores los resultados de dichas órdenes.

Las comunicaciones que tengan que hacer la administración superior a los empleados deben de ser claras y precisas para evitar confusión y errores en la comprensión de las mismas. Al mismo tiempo el supervisor debe tener un buen sentido de la visión, para poder descubrir los problemas y anomalías que puedan presentarse en su departamento y resolverlos, pues estos causarían distanciamientos entre las personas a su mando y la producción se vería afectada (en forma negativa). La forma mediante la cual el supervisor debe tratar con las personas que son responsables ante él, es a través de la palabra escrita o hablada.

El supervisor tiene la responsabilidad de estar bien familiarizado con la empresa, debe saber que productos están haciéndose, como se hacen, de donde proviene la materia prima con que se construyen, quién compra los productos y además de otras operaciones que se realizan dentro de la compañía. Como miembro importante de la organización y o convivir mas de cerca con los empleados, el supervisor debe contestar todas las preguntas que éstos le hagan, también debe de tratar de eliminar sus temores dándoles confianza, hallar soluciones a los problemas que se presenten.

El supervisor debe tener un conocimiento práctico de los diferentes beneficios que la compañía tiene disponibles para sus empleados. Deberá tener respuestas preparadas a preguntas concernientes a beneficios de salud y bienestar, de vacaciones, de retiro, de planes de seguro, etc.

El supervisor es la clave de la comunicación correcta en cualquier organización. Es el "centro de mensajes" por el que tiene que pasar la información. Tiene que canalizar información en sentido ascendente para sus superiores, con el fin de que éstos puedan tomar decisiones inteligentes, y en sentido descendente para los subordinados, con el fin de que éstos sepan realmente cual es el trabajo que deben de hacer, cuando hacerlo y como tienen que hacerlo.

Si el supervisor deja de comunicar de modo eficaz, la dirección y los trabajadores se verán obligados a funcionar "a oscuras" o sin la información necesaria.

En la misma forma que nuestro éxito como líderes dependen la libertad con la que hablen los empleados con nosotros, para decir los que nos molesta o preocupa, nuestros superiores necesitan obtener de nosotros una información similar.

Esto incluirá normas de desempeño, como entregas, producción, calidad, etc. Si ve que no va a poder cumplir con un plazo de trabajo, no ceda a la tentación de tratar de ocultarlo. En vez de ello, gánese la confianza de su jefe diciéndole. Si tiene que tomar alguna que incluya la crítica a otro departamento, a sus jefes les será de gran ayuda tener conocimiento de ello, para poder saber de que se trata en caso de que surjan desacuerdos entre los departamentos, supóngase que la sección de control de calidad haya indicado que se debe tener una línea porque la producción es inferior a las normas, pero consideramos que debemos dejarla funcionando, para poder efectuar una entrega a tiempo. Será mejor que vayamos a ver cuanto antes a nuestro supervisor para comunicarle todos los datos al respecto. Los gerentes medios y superiores se sienten frustrados constantemente o su aislamiento del grupo de trabajo. Necesitan nuestro consejo y nuestros asesoramientos en cuanto a los sentimientos de los empleados en general - o sobre algún asunto específico -. Debemos esforzarnos por hablar de manera regular con el jefe acerca de esos temas. Ponga en su conocimiento tanto las buenas reacciones como las malas; pero no desempeñe nunca el papel de delator, ni le proporcione información obtenida mediante confidencias.

3.1 BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Al tratar de comunicar nuestras ideas a otros, las comunicaciones humanas sufren de mala recepción, interferencias o la sintonización en un canal equivocado. A menudo se produce una mala recepción cuando un supervisor da una orden que un empleado no está condicionado para esperar. La interferencia ocurre cuando un supervisor da instrucciones en conflicto. Un empleado puede estar sintonizado en el canal equivocado si un supervisor le está hablando del mejoramiento de la calidad de su trabajo mientras que lo que él quiere es saber si puede tomarse el día libre. Esas fallas en las

transmisiones humanas solo se pueden evitar mediante comunicaciones adecuadas.

La distorsión es otra manera de malinterpretar un mensaje. Es la evaluación inadecuada de los significados y puede ser el resultado de circunstancias o condiciones equivocadas. Por ejemplo, la distorsión ocurre frecuentemente cuando un comunicado debe llegar hasta el receptor indicado a través de varios intermediarios. Cualquiera que haya jugado el juego denominado "el teléfono descompuesto" entiende las posibilidades de distorsión. A medida que un mensaje pasa a través de una larga cadena de individuos, el contenido y orden del mensaje se transforma. El problema de escuchar es especialmente complejo cuando se recibe fuera de contexto. La distancia entre el emisor y el receptor suele generar estas dificultades.

La distorsión puede ocurrir también cuando el receptor se distrae por otros ruidos, frecuentemente cuando el empleado donde trabaja recibe varios comunicados. Algunas veces los mensajes y rumores llegan desde varias direcciones. Con frecuencia una fuente envía demasiados mensajes. El exceso de comunicación y otras causas pueden ser un problema que origina distorsiones.

Sayles y Strauss afirman que otra manera de distorsión es la exageración. Con la exageración, se recibe el mensaje y luego se exagera o se sobrerreacciona a él. El mensaje es interpretado de tal manera que significa más de lo que realmente es. Con frecuencia esto sucede cuando se recibe un mensaje de un emisor de alto grado de autoridad, particularmente un jefe de alto nivel. La exageración es sobre todo un problema de comunicación descendente.

La percepción del receptor y su actitud hacia el emisor tiene gran influencia sobre la interpretación de mensajes. Si el emisor es coherente en sus acciones, el receptor encontrará mucho más fácil

el desarrollo de sus percepciones y actitudes hacia él que si el emisor cambia constantemente de opiniones y luego hace o dice cosas diferentes. Si el emisor es firme, competente y reconocido, el receptor puede aprender a respetar la información que recibe y a dar valor al hecho de recibirla. Si el emisor parece ser inconstante, estar equivocado o inseguro, el receptor será perspicaz respecto hacia los mensajes que reciba. La congruencia de la información que envía el emisor puede ser incluso más importante. Si por lo regular su información es útil y confiable, el receptor aprende a atender con confianza. Si los mensajes son variables y algunas veces inadecuados, se origina rápidamente el escepticismo. Por consiguiente, el nivel de confianza en el emisor, como resultado de acciones y mensajes congruentes, tiene su propia influencia sobre la interpretación del mensaje.

Por encima de todos los impedimentos que ya se mencionaron está la percepción que tiene el receptor acerca del emisor y viceversa. Uno de los factores determinantes del éxito de las comunicaciones es el estado mental en que se realizan. Si los participantes están libres de predisposiciones y son optimistas y emprendedores, existen más probabilidades de que la comunicación e interpretación sean objetivas y exactas. Y por otro lado, si los participantes están preocupados, tensos y predispuestos, probablemente las comunicaciones e interpretaciones serán subjetivas y algunas veces irreales.

La ansiedad como muchos psicólogos llaman a este estado mental, tiende a perjudicar tanto al emisor como al receptor. Si el emisor está ansioso, tiende a comunicar con exageración o permanece en silencio cuando debería estar comunicado. Si el receptor está en un estado de ansiedad, tiende a reaccionar en forma desmedida y a distorsionar el mensaje. Puede incluso no escuchar bien debido a sus tensiones. Su mente estará cerrada a una recepción e interpretación útiles.

3.2 BARRERAS EN EL LENGUAJE

La buena fe, la confianza mutua, la buena recepción de las ideas y una buena actitud amistosa, son las bases que servirán para que los empleados hablen con el supervisor; pero el método más conveniente es el que consiste en desarrollar el hermoso arte de saber escuchar.

Las comunicaciones reales son en dos sentidos. A la larga, la gente no nos escucha si nosotros no prestamos oídos a lo que se nos dice; pero el escuchar debe ser algo más que un simple proceso mecánico. Muchos empleados no saben comunicarse bien. Esto quiere decir que debemos ser receptores excelentes de información para descubrir lo que tratan de decirnos algunos trabajadores.

Dejemos que los empleados nos digan todo lo que desee. Si los interrumpimos, pueden convencerse de que nunca tuvieron realmente la oportunidad de decir todo lo que deseaban. Si no tenemos tiempo para escucharles, pidámosles que se limiten a cierto tiempo o hagamos una cita con ellos a fin de poder prestar atención a todo lo que quieran decirnos.

Todos tenemos tendencia a saltar a conclusiones. El empleado puede utilizar alguna palabra que nos enoje o puede expresar más sus ideas. Es preciso que tengamos paciencia para asegurarnos que ellos y nosotros nos referimos a lo mismo y que entendemos sus puntos de vista.

Escuchar es una labor activa y no una respuesta automática. El supervisor tiene que dedicar tiempo y esfuerzo a la adquisición de técnicas eficientes y efectivas para saber escuchar. Esta es una inversión extremadamente valiosa, debido a que escuchar en forma deficiente puede resultar costoso en términos de comunicaciones enmarañadas, tiempo perdido, gastos y baja moral.

Saber escuchar es una actividad que absorbe la mayor parte del tiempo del supervisor; merece pues, una atención algo más que casual, pero no debe tomar el lugar de las acciones definidas y las respuestas de nuestra parte.

Cuando un empleado comienza a salirse del tema de la conversación es preciso hacerle volver atrás mediante preguntas adecuadas.

Si un empleado está claramente equivocado en un punto, es necesario corregirlo al respecto, aunque para ello haya que contradecirle; pero cuidado con el tono.

Cuando se presenta un empleado con un problema y su solución nos parece clara, es preciso darle una respuesta directa. Si tenemos tiempo, le ayudará el poder desarrollar sus propias soluciones; pero cuando algún trabajador acuda a nosotros debido a nuestros conocimientos o nuestra experiencia, será probable que desee una respuesta directa y no una sesión de habladurías.

Algunos de los problemas que entorpecen poder escuchar con eficiencia son:

Atención, Comprensión, Velocidad, Prejuicio.

Estos problemas de escuchar pueden impedir la comunicación eficaz.

Las formas que se sugieren a continuación ayudarán a eliminar tales dificultades:

Sea Receptivo, Concéntrese, Participe, Haga preguntas y Prepare el tema a tratar.

Al hablar con sus empleados, lo más útil que el supervisor puede hacer, para lograr que su comunicación sea eficaz, es pensar en quienes lo escuchan. Debe tener muy presentes los problemas de escuchar, lo mismo que deberá tener en cuenta la capacidad, conocimientos e instrucción de los empleados y su familiaridad con

el tema tratado, así como otros factores similares. Luego, el supervisor tiene que expresar su mensaje de modo claro, conciso y lógicamente organizado. Debe escoger bien sus palabras, aclarar cada uno de los puntos y resumirlos al final de su comunicado. Tiene que procurar, de todas las formas posibles, que el significado de lo que dice llegue claramente a la mente de quienes le escuchan.

Los supervisores han descubierto que, para la comunicación con sus empleados son valiosas las siguientes orientaciones:

Evitar hablar demasiado aprisa

Emplee palabras comunes y sencillas

Hable en frases breves y concisas

Emplee inflexiones de la voz y ademanes, para que den énfasis y claridad

El supervisor debe evitar:

Contradecir bruscamente a los interlocutores

El empleo de palabras agresivas o inflamables o preferir insultos

Las generalidades, cuando se puede ser específico

Usar un tono tajante cuando existen diferencias de opinión

Hablar por encima del hombro con los interlocutores

Mostrar enojo o disgusto hacia quienes le escuchan.

La tarea de leer cuando llega a su escritorio constituye un trabajo bastante difícil. Algunos podrían pasar todo el día leyendo sin que jamás tuviesen oportunidad de hacer otras cosas que están llamados a hacer.

El supervisor debe clasificar el material que llega a su escritorio, para que pueda dedicar más tiempo a lo que es importante y menos al material que no lo es.

Cuando el supervisor lee, debe poner en la lectura toda su atención crítica.

El supervisor debe adquirir y practicar hábitos de lectura rápida. La técnica consiste en ver y comprender más de una palabra a la vez.

Las dificultades más comunes inherentes a la escritura son la falta de claridad y la tendencia a escribir a un nivel demasiado elevado.

El supervisor debe ser capaz de expresar sus ideas en el papel en una forma que sea de fácil comprensión.

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

Con frecuencia es difícil lograr objetividad al recibir e interpretar mensajes. Los receptores tienen la tendencia a escuchar sólo lo que desean en los mensajes que se les envía. La filtración de mensajes ocurre tanto en el grado de aceptación del mensaje como en la interpretación que se le da. Los mensajes que concuerden con la imagen del receptor y proporcionan conocimientos útiles pueden recibirse e interpretarse con cuidado. Los mensajes que afectan esa imagen o los deseos y expectativas, pueden ignorarse o interpretarse de manera menos amenazadora.

3.4 BARRERAS GENERADAS A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO

En ocasiones, el escollo para interpretar adecuadamente los mensajes consiste en el hecho de que el mensaje llega al receptor en un momento en que éste no está preparado para utilizarlo, ya sea porque es prematuro o porque es demasiado tarde para aprovecharlo o porque lo recibe en un momento en que está preocupado por otros asuntos y por consiguiente malinterpretar el significado.

Las dificultades de recibir mensajes antes o después de que se necesitan son obvias. Sin embargo, un problema especial en enviar un mensaje cuando el receptor está pensando en otras cosas.

Por ejemplo si un trabajador se siente inseguro acerca de su trabajo porque ha oído rumores acerca del inminente despido de varios trabajadores, puede interpretar que la petición de su jefe acerca de datos respecto a lo que ha hecho por mejorarse y acerca de su desempeño en el año anterior es para encontrar pretextos para despedirlo. Su jefe puede haberle pedido algunos datos para tomar en cuenta un ascenso, pero el momento en que se comunicó el mensaje hace que el trabajador lo malinterprete. Los comunicadores deben tratar de enviar los mensajes a tiempo, para que el receptor pueda interpretar su significado con más exactitud.

3.5 CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN

Para coordinar las muchas y diversas actividades de un sistema complejo se usan canales de comunicación formal para evitar información oficial a las personas idóneas. El sistema de información administrativa no solo es una red de comunicación de la que se obtiene la información necesaria para resolver problemas de operación, sino que es también una parte integral de los canales de comunicación de la organización.

Si la red de comunicación oficial, incluyendo el sistema de información administrativa, es inadecuada para satisfacer a menudo, entonces la estructura de organización informal, creará tipos de contacto que saltan los puestos de la autoridad formal. Aunque los canales de comunicaciones formales son altamente específicos en cuanto al emisor idóneo de los mensajes, a la forma apropiada de comunicación y al grado de compromiso implícito por la utilización de canales oficiales, los canales informales están mucho menos

estructurados. Los canales informales se establecen conforme a factores tan diversos como la contigüidad física, la afiliación a un subgrupo, la afiliación a un grupo profesional y aún la afiliación a una agrupación de fabricantes de automóviles.

Las comunicaciones no deben ser una vía con un sólo sentido. Para que una organización industrial compleja funcione con regularidad las comunicaciones se deben desplazar en tres sentidos. El supervisor no sólo debe proporcionar información a los empleados en forma descendente, sino que los trabajadores deben comunicar a él sus ideas y sentimientos, en forma ascendente, y puesto que es tan importante la cooperación interdepartamental y con el personal superior, también debe haber un flujo de información horizontal o lateral.

Una parte integral de las estructuras de comunicación es el canal por el que fluyen palabras, números, dibujos y acciones entre el emisor y el receptor. La comunicación puede fluir hacia abajo, hacia arriba u horizontalmente.

Los canales de comunicación hacia abajo siguen la línea de autoridad desde la cima hasta el nivel más bajo de la jerarquía de la organización. La importancia tradicional de este canal está en transmitir órdenes e instrucciones de la gerencia a los subordinados, con la esperanza de que estas órdenes sean suficientes para estimular y motivar al personal de la empresa para obtener los resultados deseados. Para lograr una comunicación eficaz se consideran factores tales como los receptores, la oportunidad, y el tipo de canal de comunicación. Entre las distintas órdenes, políticas, prácticas y sugerencias que provienen de arriba los subordinados dan prioridad a las que están más de acuerdo con su percepción del carácter, la motivación personal y el estilo de su jefe. La eficiencia de la comunicación cambia en relación con el interés personal de cada jefe en cada caso particular. A pesar de este aspecto, la

comunicación eficaz hacia abajo exige que los empleados actúen en favor de los mejores intereses de la empresa y no simplemente en interés del jefe.

Los canales de comunicación hacia arriba tienen varios propósitos. Determinan si la información que se envía hacia abajo es bien comprendida por los subordinados, y ayudan a satisfacer las necesidades de éstos en el trabajo. Es necesario también flujo de información hacia arriba para ayudar a la gerencia a coordinar las diversas actividades de la organización.

Aunque los científicos conductuales recomiendan los canales hacia arriba como medio de "ventilar" los sentimientos con los de arriba, el ambiente puede no ser propicio para tal enfoque.

Además de la cadena de mando de superior a subordinados, otros canales para el flujo de información hacia arriba con las reuniones especiales, los procedimientos de quejas, los sistemas de quejas, los cuestionarios, las políticas de puertas abiertas, entrevistas, y hombres encargados de las tareas especiales.

La administración eficaz de las comunicaciones hacia arriba requiere que un superior refuerce con acciones coherentes sus declaraciones para estimular la revelación. Cuando los subordinados se expresan libremente, el superior debe actuar en forma tal que éstos sientan que su revelación es recibida de una forma remuneradora, o por lo menos no amenazadora.

Los canales de comunicación horizontal complementan los canales hacia abajo y hacia arriba porque permiten el intercambio de información por los miembros de la organización en el mismo nivel o aproximadamente en el mismo.

queda implícita una admisión parcial de la superioridad de éste. Puesto que la competencia técnica es una base primordial de la posición social de los científicos y los ingenieros, puede resultar difícil para algunos individuos admitir su falta de conocimientos.

3.6 CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN (RUMORES)

Se debe prestar oído a esos rumores, porque es el mejor modo de obtener indicios de lo que ocurre pero no se puede depender de él para recibir información precisa. Y no se debe utilizar para difundir información.

Los rumores se utilizan del modo más activo a falta de buenas comunicaciones. Si no se informa a los empleados sobre los cambios que pueden afectarles, ellos harán sus propias especulaciones al respecto, mediante el sistema de rumores. Como resultado, el sistema estará saturado de rumores falsos la mayor parte del tiempo, en vez de basarse en la verdad. Las investigaciones demuestran que aún cuando un empleado puede recibir mucha información mediante el sistema de rumores, es mucho mejor que averigüe los hechos cuando se los comunique alguna persona responsable, su superior. De hecho, se puede ganar la buena voluntad de todos acallando los rumores que les llegan. Por ende, el supervisor debe mostrar a los empleados que recibe con beneplácito las oportunidades de decirles la verdad en cuanto a los asuntos de la empresa que les conciernen.

Sin embargo, algunas autoridades en la materia creen que si el supervisor habla con un número suficiente de empleados y se afirma como fuente confiable de información el sistema de rumores funcionará a su favor. Es probable que eso sea cierto; pero el dejar escapar información hacia los empleados por medio del sistema de rumores no es lo mismo que una buena comunicación y a la larga, tenderá a asilar al supervisor de sus empleados.

Los supervisores deben estar conscientes de los posibles problemas y dificultades y deben tomar medidas correctivas o preventivas. Los canales de comunicación informal se caracterizan por difundir rumores incorrectos o información falsa. Sin embargo, actualmente se considera que los canales informales son más exactos de lo que originalmente se creyó. Los rumores tienden a actuar rápido y selectivamente. Esto significa que algunos obtienen información por canal secreto en tanto que otros no. Los superiores y subalternos similares pueden descubrir que son excluidos de la red informal de comunicación.

3.7 EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN

La percepción del receptor y su actitud hacia el emisor tiene gran influencia sobre la interpretación de mensajes. Si el emisor es coherente en sus acciones, el receptor encontrará mucho más fácil el desarrollo de sus percepciones y sus actitudes hacia él que si el emisor cambia constantemente de opiniones y luego hace o dice cosas diferentes. Si el emisor es firme, competente y reconocido, el receptor puede aprender a respetar la información que recibe y a dar valor al hecho de recibirla. Si el emisor parece ser inconstante, estar equivocado o inseguro, el receptor será perspicaz respecto hacia los mensajes que reciba. La congruencia de la información que envía el emisor puede ser incluso más importante. Si por lo regular su información es útil y confiable, el receptor aprende a atender con confianza. Si los mensajes son variables y algunas veces inadecuados, se origina rápidamente el escepticismo. Por consiguiente, el nivel de confianza en el emisor, como resultado de acciones y mensajes congruentes, tiene su propia influencia sobre la interpretación del mensaje.

El emisor de un mensaje tiene por lo menos un control parcial del proceso de comunicación. Debido a esto, de él dependen varias

acciones que pueden mejorar la interpretación y la reacción a los mensajes que envía. A continuación, se presenta una lista de sugerencias que los emisores pueden considerar en el proceso de comunicación.

A) El emisor debe tratar de eliminar las predisposiciones y tensiones que puedan afectar su propia mente. Ya que esto no se puede evitar por completo, la identificación y reconocimiento de la existencia de predisposiciones y tensiones personales constituyen un lento proceso para eliminar sus efectos. Por lo menos pueden compensarse o solucionarse.

B) Antes de comunicar, el emisor debe tratar de determinar si realmente es necesario comunicarse. Una vez que se ha determinado la necesidad, es conveniente enviar sólo la comunicación indispensable y abstenerse de enviar mensajes sin finalidad. Esto ayudará a revisar los flujos masivos de comunicación que puedan originar distorsiones e insensibilidad.

C) Antes de comunicarse con el receptor es conveniente aprender lo más posible acerca de él. Esto ayudará a determinar como va a interpretar o cómo va a reaccionar el receptor al mensaje que recibe.

D) Al emitir el mensaje, es importante contar con la atención del receptor para que éste perciba lo que se le está enviando. Si está preocupado por otros pensamientos o la intensidad de los ruidos es alta, el receptor puede no "oír" el mensaje que se envía.

E) El emisor debe comunicarse directa y prácticamente con el receptor. No siempre es posible dar el mensaje directamente a la persona a la que se destina, pero mientras menos interrupciones haya, se reducirán las oportunidades de que existan distorsiones u otras formas de malas interpretaciones.

F) Es útil el uso de símbolos sencillos. Los símbolos de comunicación más complejos tienen más probabilidad de ocasionar una mala interpretación del mensaje.

G) La recepción de los mensajes puede ser útil. Con frecuencia, la simple transmisión de una idea puede no ser recibida o codificada de manera adecuada. Una segunda o tercera repetición del mensaje puede ayudar al receptor a entender y a usar el concepto. Frecuentemente, los comunicadores se rehusan a repetir porque piensan que la repetición es innecesaria o que puede molestar al receptor. Sin embargo, cuando falla un comunicado, el emisor, suele reconocer que una segunda o tercera repetición hubiera sido útil.

H) La congruencia en las acciones y en la comunicación de pensamientos también es conveniente. El receptor puede aprender a recibir y a reaccionar hacia mensajes congruentes que provengan de un emisor coherente, con más rapidez que a los mensajes fluctuantes de un emisor impredecible.

I) Los mensajes se deben enviar a tiempo, de tal manera que al recibirlos sean necesarios y no se mal interpreten debido a otros pensamientos que tenga en mente el receptor. El emisor debe colocarse en el lugar del receptor para que el momento en que se efectúe el mensaje sea adecuado.

El receptor tiene la responsabilidad de clasificar los mensajes dentro del contexto que les corresponde. También debe tratar de estar consciente de sus propias predisposiciones, de reconocer la necesidad de que le envíen un mensaje y las necesidades del emisor, de entender al emisor a través del proceso de concordancia y de "escuchar" todos los significados propuestos en los mensajes. Al interpretar el mensaje, el receptor debe estar consciente de sus propias predisposiciones y de las condiciones existentes en su

ambiente. El mensaje se debe interpretar por lo que es, independientemente de quién sea el emisor.

3.8 LO QUE SE DEBE COMUNICAR A LOS EMPLEADOS

Se debe de hablar de las cosas que deben saber, de lo que les afecte a ellos o a su trabajo. De métodos de trabajo, reglas de la fábrica, prácticas de pago, valores de las prestaciones, oportunidades de ascenso y su evaluación del desempeño que tienen en su trabajo.

Háblese también del taller y la compañía, mientras esos asuntos constituyen una novedad. Nuestra influencia como informadores se diluirá si lo que llegan a saber los empleados por conducto nuestro sólo sirve para confirmar lo que han averiguado antes por boca de un compañero de trabajo o su representante sindical. Debe confiar en nosotros para obtener información fidedigna.

Los supervisores que se van de la lengua constantemente, que son indiscretos o violan confidencias, se comunican en exceso o en forma inadecuada. Es mucho mejor hablar siempre de lo que sabemos con seguridad que ganarnos la reputación de habladores.

Asimismo, en su deseo de mantener a sus empleados informados de todo, algunos supervisores intentan comunicarse con ellos con demasiado esfuerzo. Dedicar mucho tiempo a comunicar datos que no interesan a los empleados o que no necesitan saber.

Sobre el tema de la economía empresarial que se debe analizar con los empleados para que puedan obtener una buena perspectiva de su ambiente de trabajo, es preciso tener cuidado respecto a los juicios y opiniones de los empleados.

A causa de la gran variedad de asuntos que se pueden comunicar, el gerente debe hacer una selección. De otro modo, los canales de comunicación se saturarán con gran número de trivialidades. Además el gerente puede inferir que al revelar información confidencial o controvertida se puede perjudicar a la organización.

La National Association of Manufacturers ha sugerido que se debe comunicar lo siguiente:

- Información acerca de operaciones, productos y perspectivas de la empresa.
- Información acerca de políticas y prácticas de la empresa relacionadas con el personal y sus trabajos.
- Información sobre situaciones específicas de la empresa.
- Información sobre el sistema económico general que operan la empresa y sus empleados.

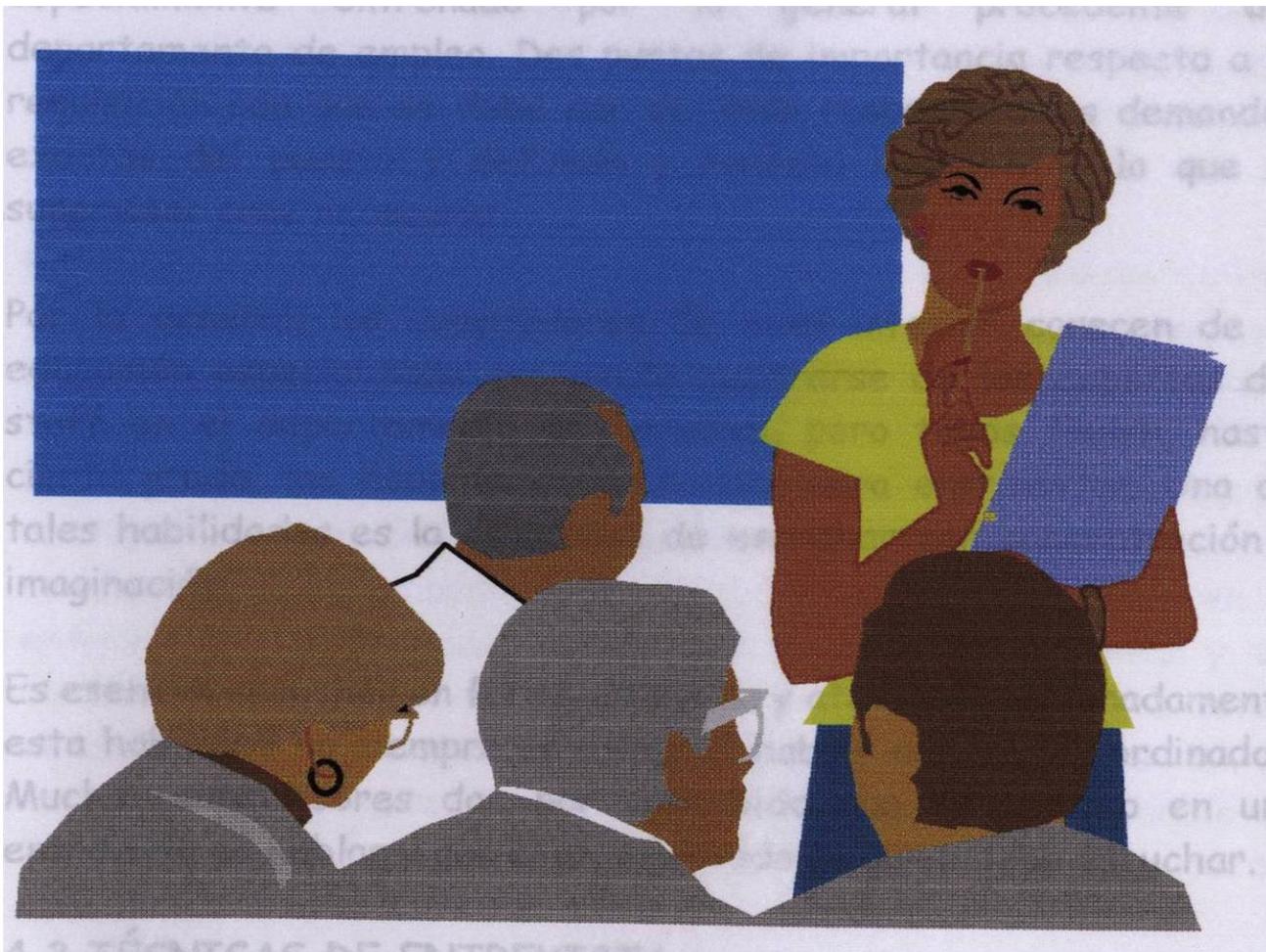
Por ejemplo la gerencia debe informar a sus empleados acerca de sus productos actuales y la forma en que participan los empleados en el proceso operacional de fabricación de estos productos. Por el contrario, la revelación de productos futuros puede perjudicar al provenir de la empresa en una industria altamente competitiva.

Asuntos específicos típicos que se deben comunicar a los empleados a través de los canales de comunicación formal, son:

- información operacional necesaria para que el individuo ejecute su trabajo en una forma eficiente y económica, así como para lograr la coordinación con otros empleados.
- Información pertinente sobre actores motivadores que influyen en el orgullo de un individuo por su trabajo.
- Hechos que influyen en el bienestar futuro del individuo, tales como la oportunidad de ascenso y la antigüedad en un sindicato.

- Información específica sobre la posición en cuanto a obligación, autoridad y responsabilidad en la estructura de la organización formal.

IV. SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS



IV. SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

4.1 ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

La actividad de contratación del supervisor principia con la requisición. La requisición debe hacerse sobre la base de las especificaciones precisas del puesto formuladas por el supervisor de primer nivel en cooperación con un analista de puestos especialmente entrenado por lo general procedente del departamento de empleo. Dos puntos de importancia respecto a la requisición son que se debe ser definida respecto a las demandas exactas del puesto y definido y realista respecto a lo que el supervisor cree necesario.

Por lo general, los supervisores de nivel inferior carecen de la educación especializada que puede esperarse de los expertos del staff en el departamento de personal, pero todos tienen, hasta cierto grado, las habilidades esenciales para entrevistar. Una de tales habilidades es la capacidad de escuchar con concentración e imaginación.

Es esencial escuchar en forma empática y atenta. Infortunadamente esta habilidad no siempre se aplica al hablar con los subordinados. Muchos supervisores dan por concebido que su trabajo en una entrevista es hablar y que el entrevistado es quien debe escuchar.

4.2 TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Existen dos métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas, y estos son las entrevistas DIRIGIDAS y las entrevistas NO DIRIGIDAS. Ambos tipos de entrevista son herramientas estándares de la investigación social. Ambas son necesarias en la administración de personal.

La entrevista dirigida cuando la mira es principalmente obtener información respecto a hechos verificables, (tiene menores exigencias para el entrevistador durante la plática, que la entrevista no dirigida en donde el objetivo principal es hacer que se revele el entrevistado).

Una entrevista dirigida es planeada y dirigida por el entrevistador. Antes de que principie la plática, el entrevistador sabe cuál será el tema de la entrevista y, haciendo preguntas específicas, centra la atención sobre los tópicos respecto a los cuales se desea información. Al planear y conducir una entrevista dirigida, es posible medir y controlar el tiempo necesario para alcanzar este objetivo relativamente sencillo y predeterminado.

En la administración de personal, es necesaria la entrevista dirigida cuando se selecciona a los empleados y se les induce, así como cuando se preparan las descripciones del puesto.

Las miras de la entrevista no dirigida son mucho más ambiciosas que el adquirir información específica respecto a hechos objetivamente verificables. Los propósitos que a veces se pasan por alto en las entrevistas no dirigidas incluyen el lograr entendimiento y dar confianza. El objetivo específico es ayudar a la persona a vencer alguna dificultad a crear una atmósfera que invite a una autoexpresión sincera, a estimular al entrevistado a que hable con libertad respecto a sus sentimientos, actitudes e ideas que para él sean de importancia.

La entrevista no dirigida requiere considerable habilidad, flexibilidad y autocontrol de parte del entrevistador, frecuentemente es practicada por representantes de la administración de línea incluyendo a los supervisores de primer nivel.

A nivel teoría, las entrevistas dirigida y no dirigida son claramente diferenciables. Si un entrevistador siempre tiene presente la importancia de la mira de lograr un entendimiento y un respeto mutuos, la mayoría de las entrevistas pueden ser experiencias satisfactorias o por lo menos aceptables en las relaciones humanas.

4.3 PREPARACIÓN PARA UNA ENTREVISTA

La naturaleza y la cantidad de la planeación dependen, como es natural, de (1) si la entrevista va a ser dirigida o no dirigida, (2) si el entrevistador la inicia, o por lo menos conoce lo bastante por anticipado para permitir la planeación, y (3) si se espera que se emprenda una acción de seguimiento o si se recomienda.

Descríbase el empleo al solicitante. Se ahorra mucho tiempo si se indica al candidato cuales son las necesidades fijas de su empleo. Se debe mencionar el nombre del empleo y su relación con otros trabajos, así como las diversas actividades incluidas, como caminar, permanecer de pie, sentarse o efectuar trabajos pesados. Dígasele con que tipos de materiales y máquinas trabajará y cuales serán las condiciones de trabajo.

Resulta sumamente eficaz prevenir a los solicitantes de empleo sobre las condiciones inconvenientes, tales como humos, humedad, turnos nocturnos, etc. No se le asuste; pero conviene asegurarse de que conozca las circunstancias antes de comprometerse. Es mejor que rechace el empleo a que se vaya al cabo de tres días.

Se le puede describir los aspectos convenientes del empleo, los tipos de ascensos posibles, los programas de prestaciones de la compañía, etc. Es el momento de hacer una buena labor de ventas.

Una de las ventajas de la planeación anticipada, es que entonces el entrevistador tiene tiempo para pensar en todos los puntos de

importancia sobre los cuales falta información. Una segunda ventaja es que habiendo anotado los puntos clave sobre los cuales se necesita dar o reunir información, hay poco peligro de que el plan inicial se olvide si la entrevista toma un giro inesperado. Tercera, habiendo pensado por anticipado todo lo que es posible, el entrevistador queda libre durante la entrevista en sí para dedicar una máxima atención a escuchar y observar.

La experiencia puede aconsejar que cuando los supervisores desean información personal, mientras menos se diga es mejor.

El éxito de una entrevista depende, en parte de un escenario adecuado. Los factores que lo favorecen son los siguientes:

Intimidad y comodidad

Atmósfera de ociosidad

Apertura informal

Establecimiento y Mantenimiento del toque confidencial

Ausencia de interrupciones

Como es natural un entrevistador no puede contar con tener todos estos factores favorables. O quizás no se disponía de un lugar privado al iniciar la entrevista, porque los empleados empiezan a platicar en la estación del trabajo. Si no parece aconsejable posponer la entrevista, el supervisor debe sacar el mayor provecho posible de circunstancias un tanto adversas. En tales ocasiones, las habilidades y actitudes del entrevistador pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

4.4 CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA

- No se muestre demasiado formal. Cuando más contribuya a que el candidato se relaje, tanto más fructífera será la entrevista.

- No tome notas. Un lápiz muy ocupado excluye una entrevista productiva. Es preciso adiestrar la memoria para poder tomar notas una vez concluida la entrevista.
- No someta al candidato a una fuerte presión. Si le pinta a alguien que busca empleo un cuadro glorioso que desaparece una vez que se encuentra en la nómina, contará con un empleado decepcionado. Lo peor de todo es que se tratará de un hombre que no tendrá confianza en su palabra.
- No contrate a un capitán cuando sólo necesite a un cabo. Si un solicitante es demasiado inteligente o tiene demasiada experiencia para poder sentirse feliz con el empleo y hay pocas probabilidades de un ascenso rápido, dígaselo. Conviene que el hombre y el empleo vayan de acuerdo. Por eso se realiza la entrevista.
- No le diga a un solicitante que lo rechaza por razones de personalidad. Si estima que un hombre carece de la experiencia o los conocimientos que se necesitan para ocupar un empleo, sea sincero y dígaselo con claridad. Si se niega a contratarlo por razones intangibles, como una personalidad poco agradable, dudas respecto a su confiabilidad o desagrado por su actitud general, no le dé razones. La franqueza podría ofender al solicitante y, desde luego, lo desilusionaría sin razón.
- No emita juicios morales ni de consejos. La vida moral de un candidato no es de su incumbencia en tanto sea solo solicitante de empleo.
- No haga preguntas capciosas que cause embarazo. Si ve que hay algún conflicto en las declaraciones del solicitante, deberá explorar el tema; pero hágalo de modo discreto. Su trabajo no consiste en hacer que el candidato se dé cuenta de que "lo ha atrapado", sino en descubrir datos sobre él.
- No permita que sus expresiones faciales, el tono de su voz o sus gestos revelen sus sentimientos. Dele al candidato confianza para hablar demostrándole interés y simpatía. Si cree que no aprueba

lo que está diciendo, "se cerrará" o tratará de modificar sus ideas buscando complacerle.

- No se muestre impaciente. Trate de que el solicitante no piense que tiene prisa, aunque la tenga. Una mirada al reloj ha hecho fracasar muchas entrevistas.

4.5 LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR

Un entrevistador experimentado y capaz con frecuencia puede impedir o corregir graves malas interpretaciones, tratando de obtener alguna impresión de la forma en que es interpretado algún mensaje específico en tanto se procesa en el "circuito interior" de otra persona.

Muchos entrevistadores ni siquiera tratan de ejercer esta habilidad porque piensan que sabiendo lo que ellos han dicho es lo mismo que saber lo que otra persona escuchó. Un entrevistador alerta puede captar de inmediato el significado que tiene para un entrevistado, de algo que pareció haber cerrado la comunicación con esa persona.

4.6 ORIENTACIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS

Antes de que los empleados recién contratados sean capacitados para un puesto específico, deben recibir la bienvenida como nuevos miembros de la organización. El primer día de empleo lo recuerdan por mucho tiempo la mayoría de las personas. Las impresiones y la información inicial cuentan mucho en las actitudes posteriores hacia el puesto y hacia la compañía. Por lo tanto, la inducción adecuada es una parte integral del proceso de entrenamiento. Ayudar a los nuevos empleados a sentirse en casa los capacita a obtener más pronto los plenos beneficios de un entrenamiento específico para el puesto. Los nuevos empleados con frecuencia están altamente motivados para hacer un buen trabajo, y una introducción

satisfactoria en la nueva organización debe basarse en esta actitud hacia el trabajo.

Una bienvenida amistosa no es el único propósito, de una buena inducción. Un objetivo de igual importancia es proporcionar a los nuevos empleados información precisa y útil respecto a la organización, de los servicios que ofrece a los empleados y sobre las políticas de personal que los afectarán tanto a ellos como a los demás empleados.

Un buen programa de inducción consta de tres partes:

1. La información introductoria dada de manera informal o en sesiones de grupo en el departamento de personal.
2. Información adicional proporcionada por el supervisor del nuevo empleado en el departamento de personal.
3. Una entrevista consecutiva varias semanas después de que el nuevo empleado haya estado en el puesto, conducida ya sea por el supervisor o por un representante del departamento de personal, para responder a las preguntas adicionales que haga el nuevo empleado y para repetir parte de la información inicial para enfatizarla.

En primer término, el lugar (ambiente) para la reunión de orientación es de vital importancia para el tipo de interacción que se efectuará. Teóricamente, cuando un supervisor y uno de sus subalternos platican en una sesión de orientación, el lugar debe ser una habitación que no sea amenazante para quien recibirá la orientación debe ser oficina privada, sin ruido y que no propicie distracciones. La del administrador puede no ser el mejor lugar para la reunión, ya que la conversación tendría lugar en el territorio del jefe, en un ambiente que tiende a dominar. La autoridad del supervisor puede presentar una barrera importante si se trata de que la reunión sea en su oficina y el se siente detrás de su escritorio, en su propia silla,

en tanto que el subalterno se sienta en una silla dura al otro lado del escritorio.

Un salón de conferencias, donde tanto el orientador como el orientado se sientan iguales frente a una mesa, puede conducir más fácilmente a un intercambio abierto de ideas. Es conveniente, cualquier otra condición ambiental que pueda ayudar a suprimir las barreras de autoridad.

Debe haber una atmósfera libre de interrupciones para la reunión. El ambiente ideal es aquel en que las conversaciones estén libre de la interferencia de llamadas telefónicas, llamadas a la puerta u otras distracciones. El reloj podría ser otro intruso. Las sesiones importantes de orientación se deben realizar cuando el orientador y el orientado cuenten con la cantidad necesaria de tiempo para prestar la mejor atención al problema que traten. Este y otros factores ambientales ideales, aunque no siempre sea fácil obtenerlos, ayudan al orientador y al orientado cuando se esfuerzan por lograr sus metas comunes.

Quizás aún más importante que los factores ambientales son las actitudes, percepciones y habilidades de los mismos participantes. Es muy importante que la orientación tenga un panorama positivo de la utilidad potencial del consejo y de las habilidades del orientado para que pueda hacer contribuciones significativas. Por ejemplo, en un estudio del Acta Nacional de Defensa de la Educación, se descubrió que los "buenos" orientadores tienen un conjunto de valores y percepciones que difieren de los orientadores menos eficaces. Los resultados del estudio demostraron que:

1. Dentro de una orientación general de percepción, los buenos orientadores son más capaces de percibir:
 - a) Desde un punto de vista interno más que de uno externo
 - b) En términos de gente, más que de cosas

2. En sus percepciones de otras personas, los buenos orientadores ven a los demás como:

- a) Más capaces que incapaces
- b) Dependientes más que independientes
- c) Amigables más que no amigables
- d) Valiosos más que insignificantes

3. En sus percepciones sobre ellos mismos, los buenos orientadores se perciben como:

- a) Capaces de identificarse con la gente en lugar de apartarse de ella
- b) Personas satisfechas y no en busca de satisfacción
- c) Gente que se da a conocer en vez de ocultarse

4. En las percepciones de sus metas y objetivos como orientadores, sienten que sus metas son:

- a) Liberar más que controlar
- b) No ser egoístas sino servir a los demás
- c) Interesarse en conceptos amplios en lugar de estrechos

También es importante la preparación para poder orientar, particularmente desde el punto de vista del orientador. Debe prepararse para que su actitud sea y esté dispuesta a ser útil. El deseo del consejero de prestar un servicio es determinante para el éxito de la orientación, cuando el orientador se prepara a entrar a una sesión de orientación debe realizar una investigación sobre sus propios sentimientos. Sugiere que el orientador se pregunte a sí mismo:

- 1. ¿Podré ser digno de confianza, dependiente o congruente en tal grado que lo pueda percibir la persona que va a recibir orientación?
- 2. ¿Puedo ser lo suficientemente expresivo para que lo que comunique no sea ambiguo?

3. ¿Puedo comunicar mis propias actitudes de experiencias a otras personas en forma de cordialidad, cuidado, gusto, interés y respeto?
4. ¿Podré ser lo suficientemente fuerte como persona para permanecer apartado del orientado?
5. ¿Estoy lo suficientemente seguro como para permitir que el orientado permanezca aparte?
6. ¿Puedo entrar libremente al mundo de sus sentimientos y significados personales y ver las cosas como él?
7. ¿Lo puedo aceptar como es?, ¿Puedo comunicar esta actitud?
8. ¿Puedo actuar con suficiente sensibilidad en la relación, de tal manera que en mi comportamiento no sea percibido como una amenaza?
9. ¿Lo puedo liberar de la amenaza de la evaluación externa?
10. ¿Puedo encontrarme con este individuo y considerarlo como una persona en proceso de ser, o estaré atado por su pasado y mi pasado?

Estos pasos ayudan al orientador para que entre a la sesión consciente de que va a ser útil y que contribuirá al progreso. Leyendo estas líneas, estos pasos parecen muy idealistas, pero son la esencia de la orientación sincera.

Existen dos tipos de orientación, la orientación directiva y la orientación no directiva.

La orientación directiva es una interacción estructurada, controlada y propiciada por el orientador. Si el objetivo del consejo es de naturaleza correctiva, el orientador pregunta al orientado cuál es el problema, le pregunta que alternativa hay, y pregunta al orientado las acciones que deben mejorarse. Si la orientación tiene objetivos de desarrollo, el orientador dirige al orientado cuales son o deben ser sus metas, lo ayuda a determinar que requisitos de habilidades serán necesarios para alcanzar dichas metas y establecerá un curso

de acción. Si el objetivo de la orientación es terapéutico, el orientador guía el diagnóstico de la enfermedad y la prescripción de soluciones. Si el objetivo es proporcionar información al orientado o recopilar información para él, la comunicación directiva evita la inclusión de material superfluo.

La orientación directiva puede ser la única técnica para los supervisores que tienden a adoptar un estilo auditorio de dirección. Las técnicas no directivas pueden no corresponder con sus otras acciones y pueden restarle consistencia al tipo de liderazgo. Los jefes que tienen mayor flexibilidad o con frecuencia son más participativos y libres en sus acciones, pueden también utilizar el enfoque no directivo.

La orientación no directiva se centra en el orientado. Cuando se usa esta técnica, el orientado desempeña una función de apoyo. Principalmente está presente para escuchar y ayudar al orientado a que exprese sus pensamientos. Se alienta al orientado a que dirija la interacción para que coincida con sus ideas y represente sus necesidades. El orientador adopta el criterio de que el orientado es responsable de sí mismo, es capaz de resolver sus propios problemas, quiere ser comprendido, es un ser humano importante y tiene sentimientos que merecen respeto.

En la forma pura de orientación no directiva, el orientado no diagnostica los problemas del empleado. Tampoco ofrece soluciones a dichos problemas; no da consejos. En su función de oyente, el orientador dirige las ideas del orientado hacia éste mismo, intenta ampliar sus perspectivas y le ayuda a explorar ideas que puede no haber considerado previamente. Aunque la orientación no directiva no está estructurada en forma exacta, el orientador tiene la responsabilidad de ayudar al orientado a:

1. Aclarar sus condiciones presentes, cuáles son sus problemas, sus actitudes y sus aptitudes.
2. Determinar lo que necesita o desea obtener, es decir, cuáles son o deberían ser sus objetivos y que soluciones existen para resolverlos.
3. Determinar acciones específicas para lograr esos objetivos o soluciones.

La entrevista no directiva tiene tres partes: una fase de iniciación, una de exploración o desarrollo y la fase final. En la fase de iniciación, la función del orientador consiste en tratar de hacer que el orientado se sienta cómodo y se establezca la comunicación entre ellos para que se pueda lograr un buen análisis. Juntos exploran brevemente sus relaciones anteriores y sus intereses mutuos. El consejero quiere que el aconsejado sepa que se interesa por él y por su desarrollo y bienestar. Si el orientado ha iniciado la interacción, la fase de iniciación puede ser sumamente breve, porque quizá está listo para tratar lo que tiene en mente.

Los sondeos son preguntas ligeramente más directas que se utilizan para estimular el análisis y obtener más información: "Me gustaría saber más sobre lo que piensa a este respecto", "¿Qué pensaba cuando se dijo eso?". Al efectuar los sondeos el orientador debe tener cuidado para que no resulten demasiado frecuentes, no pongan al empleado a la defensiva y no revelen inclinaciones de parte del orientador. Los sondeos sirven para motivar al aconsejado a que se comunique más abiertamente y aumente, aclare o explique las razones que fundamentaban lo que previamente dijo: Los sondeos también atraen la atención hacia áreas que no han sido previamente exploradas o definidas.

4.7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. Se ha sugerido que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis: análisis organizacional, de funciones y de personas. El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco, dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación. El análisis de funciones "se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo". Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador el comportamiento específico requerido si se quiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

4.8 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Una vez que se conoce el comportamiento que se requiere para cada trabajo, se puede pasar al análisis de personas. El análisis de personas examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. En efecto, este análisis plantea tres preguntas:

1. ¿Hacia donde va la organización (en términos de objetivos)?

2. ¿Que comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona si se quiere que contribuya eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?
3. ¿Cada hombre tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no lo es ¿Qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios y todos los otros atributos antes mencionados, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones. Estas necesidades no sólo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo. Dichos requerimientos se pueden descubrir mediante una revisión de los muchos libros que existen sobre el tema, para averiguar que áreas tiene la posibilidad de mejorar.

Un análisis de los niveles del desempeño anterior de la persona que va a recibir capacitación puede proporcionar muchas claves sobre las aptitudes interpersonales específicas que pudieran necesitar desarrollarse.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación se eligen los métodos (conferencias, reuniones de grupo, análisis de casos, etc.) de acuerdo a las posibilidades que tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa. Si el individuo está dispuesto a recibir la capacitación, participa en el programa, mediante éste adquiere nuevos conocimientos y aptitudes. Si cumple con el programa, el individuo recibe una recompensa por su desempeño si muestra un

comportamiento adecuado después del mismo. También recibe retroalimentación detallada sobre su nivel de desempeño y sobre los ajustes continuos que pueda requerir. El apoyo a las guías proporcionadas después del programa formal de capacitación son un extremo vitales para que el capacitado continúe usando las habilidades recién adquiridas.

4.9 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación se presentan algunas condiciones óptimas para el funcionamiento de los programas de capacitación:

1. Es importante que el programa de capacitación esté planteado en forma lógica para que cada paso subsiguiente se apoye sobre los anteriores, así aumenta la probabilidad de éxito, ya que los pasos del capacitado siguen una secuencia. La mejor manera de cambiar el comportamiento es establecer una transición a través de una progresión de pasos pequeños, ordenados.
2. La experiencia anterior del individuo incluye en sus posteriores experiencias de aprendizaje. El nuevo material está relacionado con sus conocimientos previos. El nuevo comportamiento se formula utilizando como base los fundamentos ya existentes.
3. La capacitación es una actividad que se puede transferir a alguna otra si contiene componentes y principios similares. Una vez aprendido un principio general, todos los problemas de cierto tipo se pueden resolver conforme se presenten. Por ejemplo, un administrador capacitado en las técnicas de la teoría de liderazgo puede ser capaz de analizar una gran variedad de problemas motivacionales y plantear soluciones sobre la base de su conocimiento de algunos principios básicos.
4. No todos están de acuerdo con el punto que sigue, pero muchos expertos en capacitación piensan que si ésta abarca la comprensión de problemas complejos y el descubrimiento de nuevas soluciones, se puede lograr mejor cuando el ambiente está

relajado y libre de ansiedades y los capacitados no están bajo ninguna presión inmediata. Esto se puede interpretar para sugerir que la capacitación en relaciones interpersonales se debe empezar fuera del trabajo, en ambientes informales, y no cuando la persona aún está en el trabajo y trata de ser productiva.

5. El aprendizaje se logra a través de impresiones que reciben e interpretan mediante los sentidos. El aprendizaje de nuevas capacidades se logra viendo, escuchando y actuando. El uso de una gran variedad de métodos de capacitación que recurran a todos los sentidos y que proporcionen la oportunidad de tener experiencias personales tiene muchas ventajas sobre las técnicas que sólo recurren a un sentido.
6. Las diferencias en capacidades, antecedentes, experiencias, velocidad para aprender y muchos otros factores hacen que los individuos adquieran nuevos conocimientos, aptitudes y actitudes a distintos niveles de velocidad. Los programas de capacitación necesariamente se deben adaptar a las diversas velocidades de los distintos individuos.
7. Lo que se expondrá a continuación es verdad, aunque no existe una explicación universal que determine las causas. El curso de muchos tipos de aprendizaje se efectúa como lo muestran las curvas de aprendizaje que contienen puntos muy altos seguidos por descensos en los que hay muy poco o puede incluso no haber aprendizaje. A estos descensos a su vez les siguen curvas ascendentes.

Cada una de estas generalizaciones presenta un punto de vista exclusivo y específico para las condiciones y los ambientes propios en los que el proceso de capacitación puede llevarse a cabo. Cada generalización contribuye con información útil para el administrador-capacitador que desea ayudar al desarrollo de sus compañeros o subalternos.

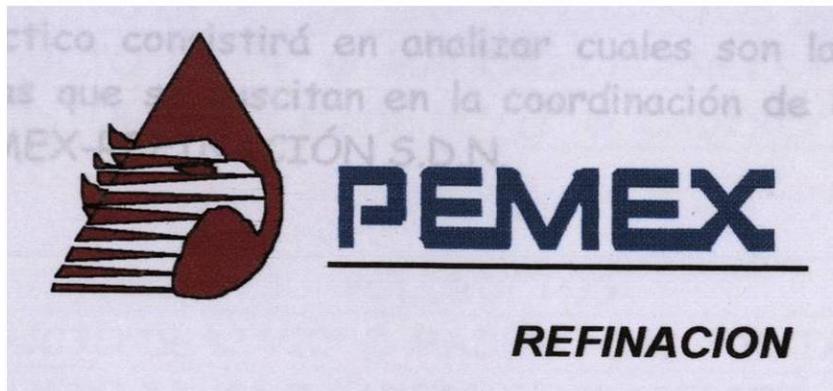
El programa de capacitación podrá tener éxito más fácilmente si las metas personales de los individuos son compatibles con las recompensas ofrecidas por el desempeño adecuado que siga al mismo. Si la persona puede tener la visión de la convivencia personal de las recompensas prometidas, estará por supuesto más favorablemente dispuesto a completar el programa y modificar su desempeño.

Si el programa exige tipos de comportamiento que no sean congruentes con estos factores formativos del individuo, la probabilidad de éxito es extremadamente limitada.

La organización formal a través de su estructura y su jerarquía de autoridad, podrá determinar en gran medida el éxito de los programas de capacitación interpersonal. Por otra parte, cuando la organización formal contribuye a la necesidad de capacitación cuando estructura las relaciones de trabajo de los empleados. La gente se ve forzada a trabajar con otras gentes. Cuando surgen problemas debido a relaciones de autoridad, comunicación deficiente, variables personales y otros puntos similares, es obvio que se necesita tener habilidad en relaciones interpersonales para manejar las diferencias. Como resultado, la persona que esté en una posición forzada puede recibir con mayor facilidad la ayuda del programa.

La recompensa y el apoyo de la organización formal también influirán sobre el sujeto. Si las recompensas que ofrece la empresa son importantes, el sujeto puede decidirse a tomar en serio el requerimiento para cambiar su comportamiento. Si las recompensas ofrecidas son insignificantes y no están relacionadas con sus propias metas, prestará poca atención a las posibilidades del programa.

CASO PRÁCTICO



El caso práctico consistirá en analizar cuales son las principales problemáticas que se suscitan en la coordinación de calidad de la empresa PEMEX-REFINACIÓN S.D.N.

ANTECEDENTES

La Subgerencia Ductos Norte fue creada en el año de 1995, como resultado de la necesidad de abastecimiento de productos petrolíferos líquidos en la Zona Norte del país, dependiente de la Gerencia de Transportación por Ducto, perteneciente a la Subdirección y Distribución de dicha Subsidiaria, con una jurisdicción en los estados de Veracruz, Tamaulipas, Nuevo León, Durango, Coahuila y Chihuahua, la cual cuenta con 13 sistemas de transporte por ducto, los cuales consisten en oleoductos, combustoleoductos y poliductos que a continuación se mencionan así como también se describen sus recorridos.

No:	OLEODUCTO Y COMBUSTOLEODUCTO
1	OLEODUCTO DE 30"-24 "-20" Ø NARANJOS-MADERO
2	OLEODUCTO DE 24" Ø MADERO-CADEREYTA
5	COMBUSTOLEODUCTO DE 16"/12" Ø CADEREYTA-CFE

No:	POLIDUCTOS
3	POLIDUCTO DE 12"/10" Ø MADERO-CADEREYTA
4	POLIDUCTO DE 18" Ø CADEREYTA-SATELITE
6	POLIDUCTO DE 14" Ø SATELITE-GOMEZ PALACIO
7	POLIDUCTO DE 10" Ø SATELITE-GOMEZ PALACIO
8	POLIDUCTO DE 10" Ø SATELITE-MONCLOVA-SABINAS
9	POLIDUCTO DE 8" Ø OJO CALIENTE-SALTILLO
10	POLIDUCTO DE 10" Ø GOMEZ PALACIO-AVALOS
11	POLIDUCTO DE 8" Ø GOMEZ PALACIO-AVALOS
12	POLIDUCTO DE 12" Ø CD. JUAREZ-AVALOS
13	POLIDUCTO DE 8" Ø EL PASO-CD. JUAREZ

Administrativa y operacionalmente, las oficinas sede de la Subgerencia Ductos Norte (S.D.N.) se encuentran en Guadalupe, N.L. (oficinas centrales), Cd. Madero, Tamps. , Cd. Victoria, Tamps., Santa Catarina, N.L., Gómez Palacio, Durango y Avalos, Chihuahua.

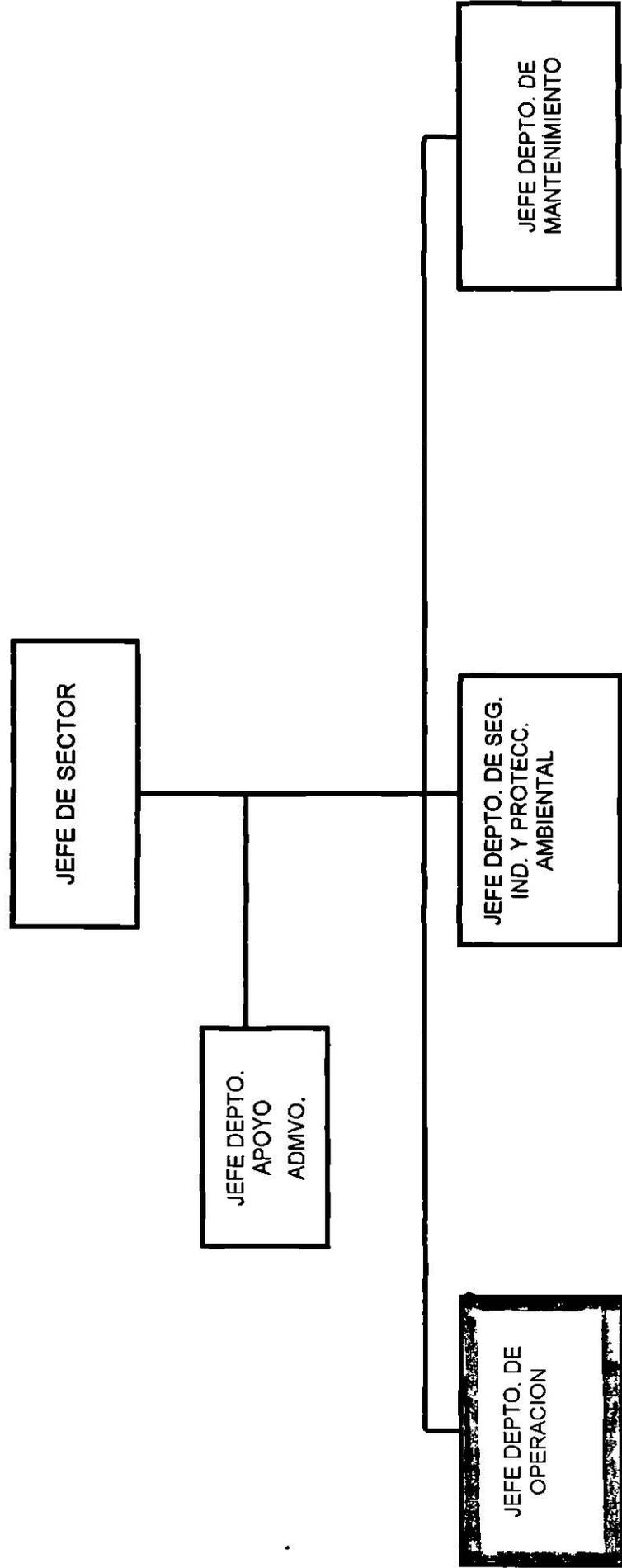
En virtud de que el presente caso práctico se refiere a analizar la principal problemática que se presenta en la Coordinación de Calidad, se enuncian a continuación sus breves antecedentes:

En el mes de octubre de 1997, se crea el Comité de Calidad de la Subgerencia Ductos Norte (S.D.N.), y con ello, la iniciación de actividades inherentes al Sistema de Calidad. Para el logro de ese cometido, se crea la Coordinación de Calidad de dicha Subgerencia, cuyas funciones principales se concentran en el cumplimiento de los requisitos contenidos en la Norma ISO-9002 para darle desarrollo y seguimiento a la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad con el propósito de controlar su proceso de la transportación de hidrocarburos líquidos a sus clientes que son: clientes Internos y Externos. Es decir los internos son miembros de la propia organización y los Externos son refinerías y superintendencia de ventas

En la Coordinación de Calidad que forma parte de la Subgerencia Ductos Norte (S.D.N.) se encuentran dos encargados del sistema de aseguramiento de la calidad cuyos nombres a continuación se mencionan: Lic. Fernando Rosas Rodríguez y la LAE Ma. Concepción Martínez Naranjo, los cuales ejercen las funciones necesarias para el cumplimiento de dichos requisitos de las normas de calidad que dentro del departamento de calidad se elaboran de acuerdo con la norma ISO -9002.

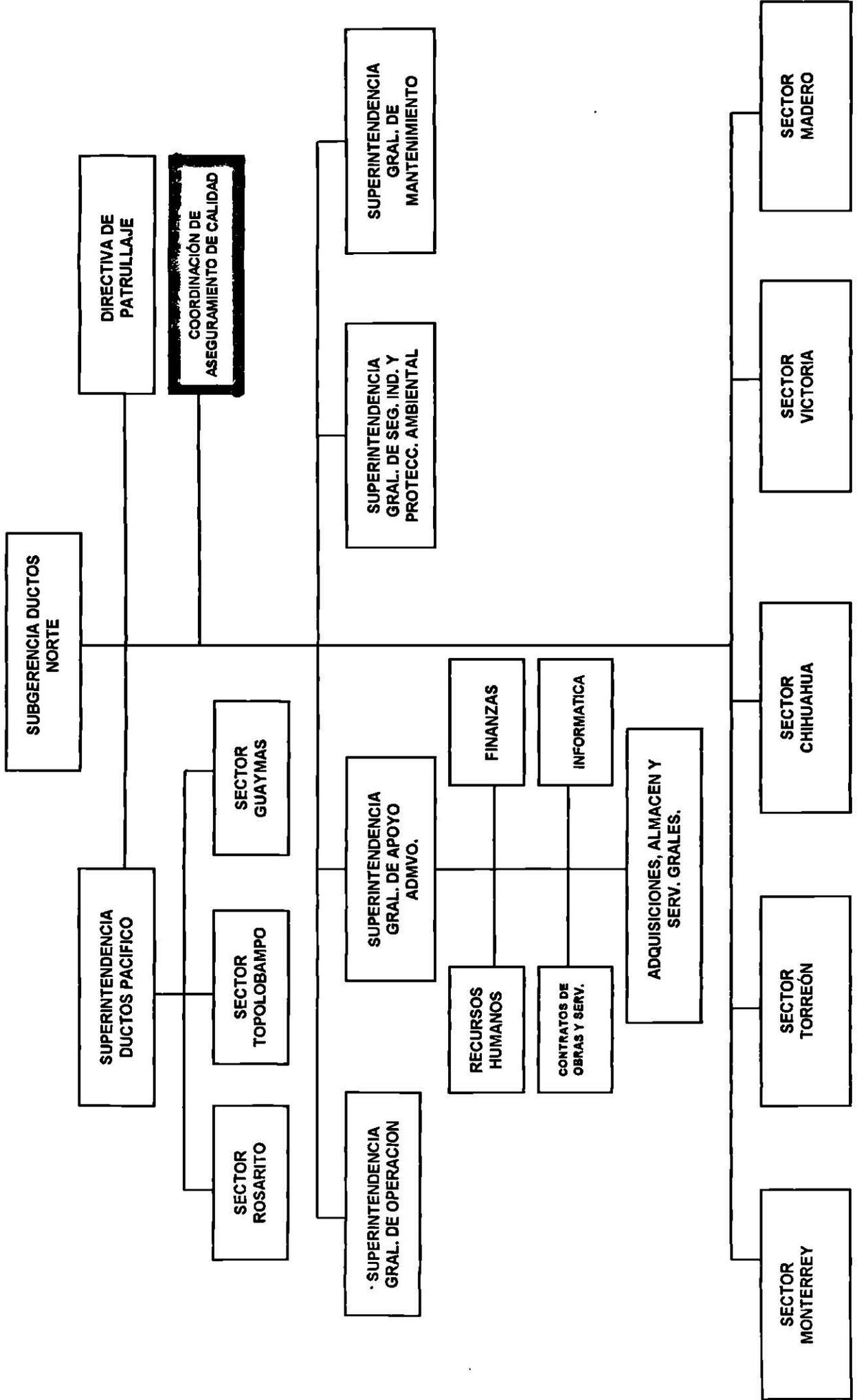


ORGANIGRAMA DE LOS SECTORES ADSCRITOS A LA SUBGERENCIA DUCTOS NORTE





ORGANIGRAMA DE LAS SUBGERENCIA DUCTOS NORTE



PROBLEMA

Una de las principales problemáticas existentes en la coordinación de calidad correspondiente a la Subgerencia Ductos Norte de PEMEX, consiste en ayudar a resolver las no conformidades derivadas de las auditorías de calidad a las áreas adscritas a los centros de trabajo pertenecientes a la Subgerencia Ductos Norte (S.D.N.), conforme al procedimiento "Auditorías Internas de Calidad" SDN-PC-17-1, en razón que su resolución no entraña únicamente en realizar los ajustes necesarios para extinguir la no conformidad (problemas que se derivan de las auditorías internas realizadas por el departamento de calidad, cuyos responsables del departamento a quienes se le detectan las no conformidades deben de subsanar o resolver en la medida de lo posible para que cuando se vuelvan a revisar los procedimientos en las futuras auditorías, el auditor de por elaborada y efectuada dicha no conformidad), sino el de también, documentar, analizar, registrar, dar seguimiento y prevenir en la medida posible que se presente posteriormente una igual o del mismo tipo.

Ahora específicamente, señalaremos en todas sus etapas el seguimiento de las no conformidades reales que se presentaron en la sede correspondiente al Sector Torreón, en el Departamento de Operación en la Auditoría Interna de Calidad No. 1 del Programa Anual 1998 por el Auditor Lic. Fernando Rosas Rodríguez:

Al Jefe de Departamento del área citada, Ing. Francisco Rosales López, al practicársele la auditoría, se le pidió por parte del auditor Lic. Fernando Rosas Rodríguez la documentación de calidad (Manual de Calidad y Procedimientos de Calidad), de lo cual, únicamente presentó al auditor sus procedimientos de calidad, que además de ello, no se encontraron actualizados.

En relación a que el auditado no encontró la copia controlada (es donde la Coordinación de calidad se asegura de que cuando se realice un cambio en los procedimientos de calidad, la copia

controlada también recibe modificaciones al igual que el procedimiento. De ahí donde se ejerce el control y el no control de las mismas, también hay copia no controlada que es un documento en el que el departamento de calidad no actualizara los cambios efectuados en los procedimientos del departamento de calidad) del Manual de Calidad que le corresponde en su área, manifestó al auditor, que lo extravió por falta de espacio y de un mobiliario adecuado, tiene diversos documentos en cajas de cartón apiladas sin ningún orden, por lo que se hace imposible el acceso a documentos de manera inmediata y oportuna.

Al cuestionar el auditor a l auditado, respecto a su conocimiento del procedimiento "Control de Documentos y Datos" SDN-PC-05-1, mencionó éste último, que no sabe interpretar el contenido de dicho procedimiento y que solamente lo ha leído sin analizarlo.

Una de las causas por las cuales el ingeniero Francisco Rosales López encargado del área de operación no da seguimiento a las no conformidades de auditoria, es la falta de conocimiento de los procedimientos del sistema de calidad, los cuales le regulan las actividades de control y organización de dicha documentación (carpetas de manuales de procedimientos).

Por lo consiguiente él Ingeniero Francisco Rosales López encargado del área de operación no ha dedicado tiempo al estudio y aplicación de los procedimientos del sistema de calidad por el hecho de que su actividad operativa le lleva la mayor parte del tiempo por pertenecer al área de operación la cual implica que la mayor parte del tiempo esté en el campo de trabajo atendiendo los diferentes problemas que se susciten en el transcurso del día.

Otra causa por la cual no aplican los procedimientos del sistema de calidad es que aún ven al sistema como algo aparte a sus actividades operativas cotidianas en lugar de verlo como un sistema el cual les ayuda al desempeño de las mismas.

Es por eso que el Ingeniero Francisco Rosales López encargado del departamento de operación no tiene tiempo de archivar los documentos dentro de los cuales se encuentra el manual de calidad que le corresponde a su área y en cuanto al procedimiento "Control de Documentos y Datos" SDN-PC-05-1 no sabe interpretarlo debido a que no está familiarizado con las normas de calidad que el departamento elabora por lo que a continuación doy unas posibles soluciones al problema.

POSIBLES SOLUCIONES AL PROBLEMA

SOLUCIÓN 1

Que el auditor se presente con más frecuencia al centro de trabajo y ejecute auditorías para presionar al auditado para que estudie los procedimientos y lo auxilie a la localización de la copia controlada del Manual de Calidad que se encuentra extraviada para que así con el tiempo el auditado se sienta cada vez más obligado a tener su documentación vigente y completa.

SOLUCIÓN 2

Que el auditor le indique formalmente al auditado las no conformidades detectadas, y así, éste último, analice las causas por las que surgieron las no conformidades y realice las acciones correctivas y preventivas necesarias para que no se presenten nuevamente, de la siguiente manera:

- a) En el caso del Manual de Calidad, notificar al Coordinador de Calidad respecto al extravío del mismo, para que dicho coordinador realice la reposición del documento, procurando el auditado, solicitar al Coordinador de Recursos Materiales el mobiliario necesario para sus archivos y mantener la información disponible y ordenada cuando se le requiera.
- b) En el caso de los procedimientos, solicitar al Coordinador de Calidad la asesoría necesaria para interpretar y aplicar el procedimiento "Control de Documentos y Datos", y así, tener siempre las ediciones vigentes de los procedimientos de calidad para ser aplicados conforme a su actualidad y no utilizar procedimientos obsoletos.
- c) En cuanto al tiempo que no tiene el Ingeniero Francisco Rosales López jefe del departamento de operación, para archivar en forma correcta el Manual de Calidad y de leer el procedimiento "Control de Documentos y Datos"; lo que propongo es que el jefe responsable de todo el sector Torreón, adscrito a la Subgerencia Ductos Norte, haga que este funcione de acuerdo a las normas de

calidad ISO-9002 implantadas en PEMEX, es decir, que al Ingeniero Francisco Rosales López se le de apoyo en el departamento de operación en cuanto a la contratación de personal, y de esta manera se reduzca un poco su carga de trabajo para que así tenga tiempo suficiente de archivar el Manual de Calidad y leer en forma correcta el procedimiento "Control de Documentos y Datos".

SOLUCIÓN 3

Que el auditado solicite a la Coordinación de Calidad para que se presente al área y ordene toda la información y le reponga todos los documentos que le falten, y por conducto de dicha coordinación, solicitar que se compren estantes para los archivos del área de operación y cuando lo requiera, la mencionada coordinación se presente a ordenar los archivos y registros.

SOLUCIÓN ADECUADA

SOLUCIÓN 1

Se considera que la solución correspondiente no es adecuada, en razón que no depende de visitas frecuentes de un auditor al auditado, para que éste mantenga procedimientos vigentes y completos, sino un mecanismo mediante el cual, el auditado conozca y aplique debidamente el procedimiento "Control de Documentos y Datos" así como su propia responsabilidad de tener los documentos ordenados y disponibles.

SOLUCIÓN 2

Esta alternativa de solución considero que es la más acertada, ya que el auditor finca formalmente (por escrito) al auditado, cuáles son las no conformidades para que este las analice, siendo en el caso de la falta de Manual de Calidad, la vía correcta para reponer su copia controlada, y la solicitud al Coordinador de Recursos Materiales, para que asigne mobiliario para archivo al auditado, y para el caso de los procedimientos no actualizados, también es correcto el asesoramiento para que el auditado entienda cual es el sentido del procedimiento "Control de Documentos y Datos" y mantenga siempre las revisiones vigentes para su uso; en cuanto al tiempo se refiere es indispensable la contratación de personal al departamento de operación para apoyar al Ingeniero Francisco Rosales López con el trabajo que hay en dicho departamento y así tener tiempo para archivar y leer los procedimientos que el departamento de calidad le proporciona.

SOLUCIÓN 3

Definitivamente no es adecuada esta opción, por razón de que la responsabilidad de mantener dentro del área los archivos completos y actualizados, le corresponde al responsable de la misma (Jefe del Departamento de Operación), y en caso de que no se encuentre en sus manos resolver las no conformidades, auxiliarse de las áreas de apoyo descritas para tal efecto.

BIBLIOGRAFÍA

LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORANEA EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL SIGLO XXI

C.P. HUMBRETO GUTIERREZ GONZALEZ.

LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER

LESTER R. BITTER

MC. GRAW-HILL

MÉTODOS SIMPLIFICADOS DE SUPERVISIÓN

DAVID K. LINDO

LIMUSA

**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
UN PUNTO DE VISTA Y UN MÉTODO**

PAUL PIGORS

CHARLES A. MAYERS

CECSA

GUÍAS PARA SUPERVISORES

CAMERON SMITH

PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN

ROBERT J. THIERAUF

ROBERT C. KLEKAMP

DANIEL W. GEEDING

LIMUSA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

O. JEFF HARRIS JR.

LIMUSA

