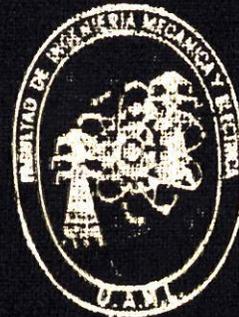


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA
PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
CLAUDIA ELIZABETH MANCERA MALDONADO
ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO D.

MONTERREY, N. L.

FEBRERO 1997

T

HF554

M36

1997

C.1



1080097046

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

CLAUDIA ELIZABETH MANCERA MALDONADO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO D.

MONTERREY, N. L.

FEBRERO 1997

T
HF5549
M 36
1992



LA ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS



PRESENTA

CLAUDIA ELIZABETH MARCHENA

ASESOR: ING. JOSÉ LUIS ARRIAGA

MONTTERRY, N. L.

INDICE

INTRODUCCION

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION ¿UNA CIENCIA O UN ARTE?

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION

- a) Funciones de Supervisión
- b) Actitudes apropiadas de Supervisión

El Proceso Administrativo

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO

- 1. Estilos de Dirección.
 - a) El Autócrata Consumado
 - b) El Estilo Paternalista
 - c) El Estilo Indiferente
 - d) El Estilo de Rienda Suelta
- 2. Liderazgo Situacional.

LA COMUNICACION

- 1. Barreras de la Comunicación.
 - a) Barreras de la Comunicación Efectiva
 - b) Barreras en el Lenguaje
 - c) Barreras creadas por prejuicios y predilecciones
 - d) Barreras creadas por el puesto
 - e) Barreras creadas a través del Manejo de Tiempo
 - f) Barreras creadas a través de los espacios
 - g) Barreras Generales
- 2. Canales Formales e Informales de la Comunicación.

CASO PRACTICO

Agradecimientos

A ti Dios : Por permitirme estar aquí.

A ti Mamá y a ti Papá : por su lucha, su apoyo, su amor, por todo....gracias, los quiero mucho.

A alguien muy especial : Junior, gracias por todo tu apoyo y tus consejos . Te Extraño Mucho...

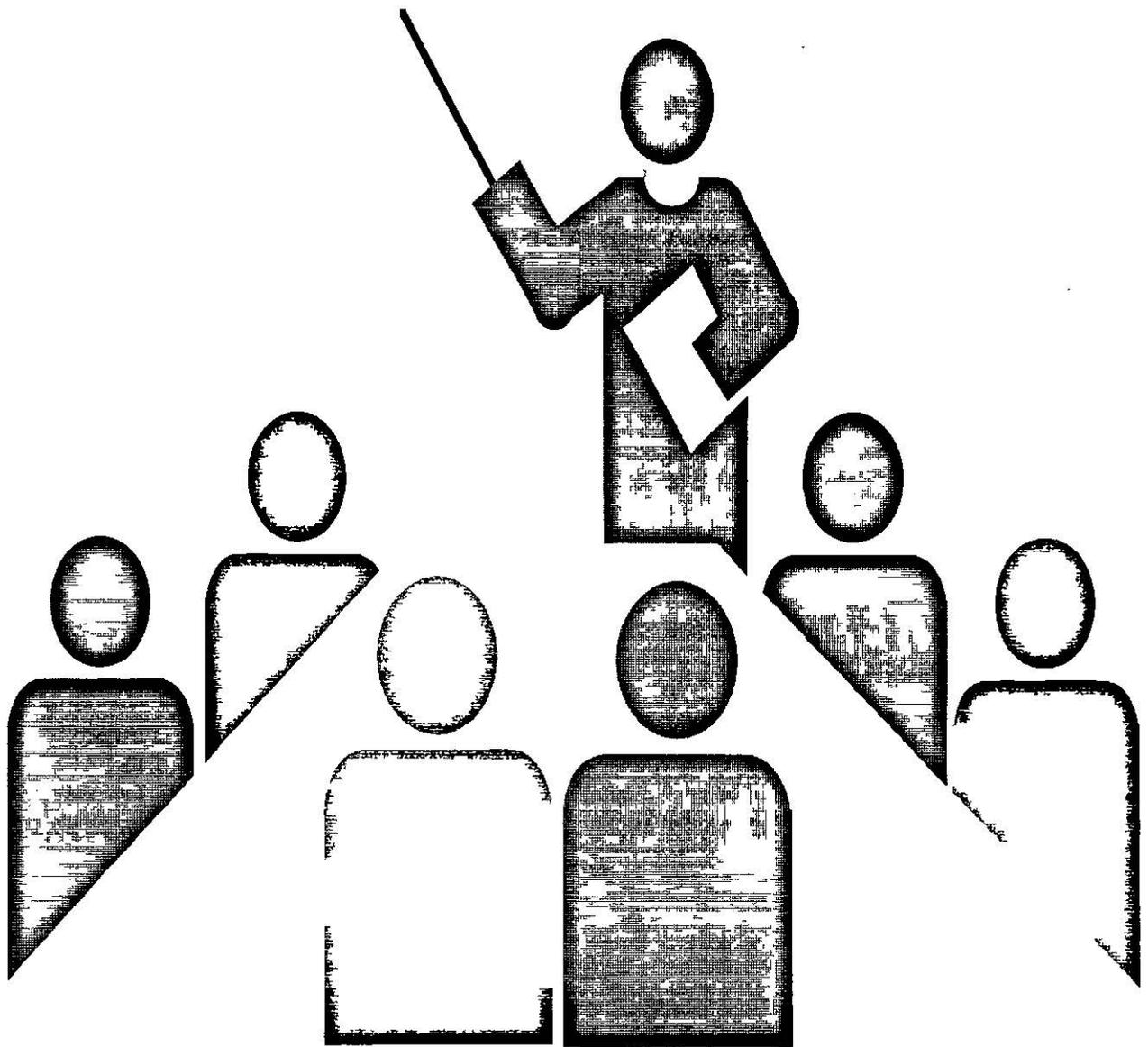
A mis hermanos : Son especiales, gracias por su apoyo, los adoro.

Gracias a mis maestros por todos sus conocimientos.

A mis amigos con los que he pasado momentos inolvidables, gracias.

Y en especial a ti, J.Q.M.

La Administración y la Supervisión Efectiva del Personal



INTRODUCCION

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo del grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado más importancia.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. H. Koontz.

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. E.F.L.Brech.

Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. Peterson and Plowman.

Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. G.P. Terry.

LA ADMINISTRACION: ¿UNA CIENCIA O UN ARTE?

La Administración, al igual que otras actividades o disciplinas (ya sea de la medicina, la composición musical, ingeniería, contabilidad) , es un arte. Se trata de conocer la tecnología. Consiste en hacer cosas a la luz de las realidades de una situación. Sin embargo, los gerentes pueden trabajar mejor usando el conocimiento organizado acerca de la administración, y es este conocimiento, elemental o avanzado, exacto o inexacto, el que constituye una ciencia en la medida que esté bien organizado y sea claro y pertinente. Por lo tanto, la administración como una práctica o una actividad es un arte; el conocimiento organizado que sustenta la práctica puede denominarse ciencia. En este contexto la ciencia y el arte no se excluyen mutuamente, sino que se completan.

A medida que la ciencia avanza, lo mismo debería hacer el arte, como ha sucedido en las ciencias físicas y biológicas. Sin lugar a dudas, la ciencia que sustenta la administración es muy imperfecta e inexacta. Esto es así porque las numerosas variables de las que se ocupan los gerentes son extremadamente complicadas. Pero el conocimiento administrativo disponible puede mejorar la práctica administrativa. Los médicos sin ayuda de la ciencia serían un poco más que simples curanderos. Los ejecutivos que intenten administrar sin esa ciencia de la administración deben confiar en la buena suerte, la intuición o lo que hicieron en el pasado.

En la administración, así como en cualquier otro campo, a no ser que los profesionales aprendan por tanteo (y se ha dicho que los errores de los gerentes son los ensayos de los subordinados), no hay donde puedan recurrir en busca de una orientación significativa que no sea el conocimiento acumulado que sustenta su práctica.

El Proceso Administrativo y el Singular papel del Supervisor en la Organización



La Administración hoy en día ocupa todos los aspectos de nuestra vida y el éxito o el fracaso de cualquier persona u organización puede relacionarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración. Esta se aplica no solo a las organizaciones de negocios es un proceso que se aplica a todos los aspectos de la vida.

La principal función de un administrador es la de crear o ayudar a crear medios ambientes en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas.

Los supervisores son aquellas personas que dirigen directamente las actividades del personal . La Supervisión de Empleados es el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. Los supervisores son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables.

En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el del supervisor moderno, en la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta, aunque con frecuencia el supervisor se ve frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato (contratación colectiva) y restricciones gubernamentales , incluso las propias actitudes de los empleados que en ocasiones son difíciles de comprender y de aceptar.

El supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, ajustar las quejas de los empleados, o recomendar que se lleven a cabo dichas acciones.

Un supervisor debe tener la habilidad para influir en sus empleados en forma positiva para beneficio de los empleados y de las empresas. Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario, que han satisfecho o superado

los estándares. Los supervisores deben ser comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas. Un requerimiento importante es la capacitación y el desarrollo de los empleados, ya que son necesarios para satisfacer los requerimientos de la empresa y dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

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

Al elegir un supervisor la administración y los asesores especialistas deben tener presente tres puntos importantes:

- Los supervisores son parte del equipo de administración, se les deben otorgar los derechos, privilegios y posición de los administradores, así como la oportunidad de expresar sus opiniones cuando estén en desacuerdo.
- Deben reconocer que hay ocasiones en que hay que cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.
- Se les debe proporcionar capacitación dentro y fuera del trabajo asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

- La principal responsabilidad de un supervisor es facilitar la creación de un ambiente en el que las personas estén dispuestas a cooperar para alcanzar los objetivos de la empresa.
 - Los supervisores deben decidir asuntos que impliquen a los empleados y estos deben decidirse con base en méritos y no en simpatías personales.
 - Los supervisores deben discutir sus desacuerdos en forma privada con la alta administración y tienen el derecho de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a sus empleados o a ellos mismos.
 - Deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
-

- Los supervisores deben de dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, y el reconocimiento o aumento debe dar solo sobre bases relacionadas con el logro de los objetivos de la empresa.
 - Los supervisores deben aceptar responsabilidad por el fracaso de sus empleados, ya que ellos son responsables del desempeño de sus grupos.
 - Los supervisores deben ser justos al juzgar las acciones de los empleados.
 - Tratar de darles a los empleados cierta libertad o autoridad sobre su trabajo como sea posible.
 - Cuidar que se respeten los derechos de los empleados.
 - Son los responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo.
 - Los supervisores son los responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.
 - Deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto, así como de cumplir su palabra a los empleados.
 - Son los responsables de crear un ambiente en el que los empleados puedan expresar libremente sus opiniones.
-

COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO

Un líder tiene la responsabilidad de mantener un equilibrio entre las necesidades de la empresa, de los empleados y las propias, cuando está presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un mínimo de problemas.

La mayoría de las empresas experimentan problemas en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación; ésta creencia es comúnmente conocida como "Excesiva orientación a la igualdad".

Las personas no desean ser tratadas igual que otras; lo que desean es que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos, puesto que las personas desean que se les trate de manera diferente, los administradores de todo nivel deben discriminar, de lo contrario, se recompensará en forma inadecuada a quien merece más, y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

Los supervisores como líderes deben encontrar formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata. Muchas personas que se encuentran en puestos de liderazgo no han aceptado la idea de que en la actualidad no se puede dirigir a los empleados de la misma manera de como lo hacían en el pasado, o sea los métodos autoritarios de la administración de personal.

Los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios a los altamente participativos son debidos principalmente a:

1. Los valores sociales cambiantes, ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
-

2. La legislación que protege los derechos de los trabajadores.
3. Oferta y demanda del mercado de trabajo.
4. Competencia nacional y extranjera.
5. Disminución de los márgenes de utilidad.
6. Los sindicatos y su poder.
7. Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
8. Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Antes de mencionar los tipos de líderes, debemos tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor debe conocer y desarrollar y son las siguientes:

- **Jefatura:** Esta basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho profesional que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes.
 - **Liderazgo:** Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos personales, el líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer.
 - **Autoridad Profesional:** Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., puesto que los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de resolverles sus dudas o problemas relativos al trabajo.
-

A) AUTOCRATA CONSUMADO

Este tipo de líder utiliza la autoridad que le da la organización formal porque se siente incapaz de ser obedecido, este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados, confunde el dar instrucciones con capacitar.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Sumisión y resentimiento
- b) Aceptación mínima de responsabilidad
- c) Irritabilidad
- d) La satisfacción de "hacer tonto" al supervisor

B) EL ESTILO PATERNALISTA

Este tipo de supervisor es el que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, los trata con la misma confianza que si fuera su familia, trata de utilizar no tanto su autoridad sino la relación amistosa que existe entre ellos para lograr sus objetivos.

Posibles reacciones del grupo:

- a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza
- b) La iniciativa permanece estática en espera del supervisor
- c) Sumisión y falta de desarrollo personal
- d) No se desarrollan ideas positivas

C) EL ESTILO INDIFERENTE

El supervisor indiferente es un jefe que no quiere serlo, y cada vez que puede da su responsabilidad a otras personas.

Posibles reacciones del grupo:

- a) La moral del trabajo y la productividad al mínimo.**
- b) Descuido del trabajo, rendimiento bajo.**
- c) El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.**
- d) No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.**
- e) Nadie sabe que hacer ni que esperar.**

D) ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA)

Se basa en la autoridad informal, es decir en la autoridad que le da su persona, toma su responsabilidad y da a cada quien lo que le corresponda. El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Alto índice de entusiasmo en el trabajo.**
- b) Producción de excelente calidad y cantidad.**
- c) Trabajo de grupo excelente.**
- d) El supervisor tiene más tiempo para planear.**
- e) Los empleados se sienten más satisfechos.**

E) ESTILO RIENDA SUELTA LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER)

Este tipo de líder trabaja por los objetivos de la organización, pero sus subordinados están libres de alcanzar esos objetivos en la manera en que ellos crean

que es la mejor, una de las principales funciones del líder es la de servir como enlace entre las fuentes externas y el grupo, y de cerciorarse que estén a disposición del grupo los recursos necesarios para lograr los objetivos.

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

La siguiente tabla comparativa nos muestra la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas :

SUPERVISOR AUTOCRATA

- *Manda y ordena
- *Depende de su autoridad
- *Engendra temor
- *Siempre dice "yo"
- *Señala culpas y errores
- *Conoce la respuesta a todos los problemas
- *Convierte el trabajo en tarea ingrata
- *Dirige el esfuerzo individual
- *Fija todas las metas y las formas
- *Dice "hagan esto"

SUPERVISOR EFECTIVO

- *Enseña y aconseja
- *Depende de la buena confianza y la buena voluntad
- *Inspira entusiasmo
- *Dice "nosotros" y "ustedes"
- *Consulta y busca el asesoramiento
- *Convierte el trabajo en placer
- *Inspira el esfuerzo del grupo
- *Solicita la colaboración del grupo
- *Dice "vamos a hacer esto"

Algo muy importante que no debe pasar desapercibido para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperantes las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y

cooperación estén presentes en el lugar de trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

El hombre necesita de los incentivos para poder vivir, a los seres humanos no solo les importan las remuneraciones materiales, sino también incentivos inmateriales que los hagan grandes en el medio social en que se desenvuelven.

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si recordamos y aplicamos lo siguiente :

1. Interesarnos auténticamente por las demás personas
 2. Sonreír, hay que recordar que ningún problema se resuelve con caras asustadas
 3. Debemos ser buenos oyentes, hay que estimular a los demás para hablar de sí mismos
 4. Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo
 5. Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo "sinceramente"
-

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Entre los componentes o procesos en los cuales puede dividirse por lo general un sistema administrativo están la Planeación, Organización, Ejecución y Control, estos procesos son en los cuales, desde el ejecutivo en jefe hasta el supervisor de primera línea deben dedicarse en el desempeño de sus puestos.

Si bien los gerentes de niveles más elevados en una organización dedican proporcionalmente más tiempo a la planeación y a la organización, y sus colegas en los niveles inferiores más tiempo a dirigir y controlar, todo individuo que actúa en un papel de supervisor debe desempeñar por lo menos hasta cierto grado cada uno de los pasos del proceso administrativo, con frecuencia en forma simultánea, por ejemplo un gerente puede estar planeando y organizando varias actividades de trabajo, en tanto también las está dirigiendo y controlando. En consecuencia, la efectividad con que cualquiera de estas actividades se ejecute, afectará la forma en que todos los demás pasos del proceso se realicen.

Este es el proceso de prever, anticiparse y prepararse a hacer frente a las condiciones que puedan afectar a la empresa y a sus operaciones, y lo más importante, es el proceso de intentar que se presenten las condiciones que sean favorables.

PLANEACION

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un gerente consiste en verificar que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlo. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que logre. Esta es la función de la planeación. Es la más fundamental de todas las funciones administrativas. La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos, requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros.

La Planeación hace posible que ocurran cosas que de otra manera no hubieran sucedido aunque raras veces puede predecirse el futuro con exactitud aunque los factores que escapan a nuestro control pueden interferir con los mejor diseñados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad.

Tipos de Planes:

- **Propósitos o Misiones:**

Cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna.

Es verdad que cada tipo de empresa debe tener una meta u objetivo de "superávit", en los negocios "utilidades") para que sobreviva y realice la tarea que la sociedad les encomienda. Pero este objetivo básico se consigue al emprender actividades, al ir en direcciones claramente definidas, alcanzar metas y realizar una misión.

- **Objetivos:**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

Representa no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos. Aunque el departamento por sí solo no puede asegurar el logro del objetivo de la compañía.

- **Estrategias:**

El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

- **Políticas:**

Las políticas definen una área dentro la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

Las política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad en la organización.

- **Procedimientos:**

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar

actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

- **Reglas:**

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas.

- **Programas:**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos. Los programas requieren coordinación y sincronización, ya que el fracaso de cualquier parte de esta red de planes de apoyo significa retrasos para los principales programas, así como costos innecesarios y pérdida de utilidades.

- **Presupuestos:**

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Una de las principales ventajas de la presupuestación es que hace a la gente planear; como un presupuesto está expresado en forma de números, obliga a la exactitud en la

planeación. Además, como los presupuestos usualmente se desarrollan para una compañía, son un medio importante para consolidar los planes de una empresa.

ORGANIZACIÓN

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados.

- a) La organización se refiere a estructurar; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- b) Se refiere a "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades"
- c) Se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse".
- d) La organización constituye el dato final . Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (en el sentido de que puesto, no de que persona), y cómo lo va a hacer.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Principio de la unidad de mando

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, mientras que la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

Principio del equilibrio de dirección-control

A cada grado de delegación debe corresponder al establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Organización lineal o militar

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

Ventajas :

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
 - Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
 - Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
-

Organización funcional o de Taylor

Dado que en la organización lineal no se da la especialización, aquí se hace notar que se deben tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Dar adiestramiento.
7. Llevar control de la calidad.
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Ventajas:

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.
- Donde se da este sistema, un departamento suele predominar sobre los demás.

Organización lineal y staff

Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores. Para ello:

a) De la organización lineal conserva la autoridad y la responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.

b) Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Lo más importante es que el jefe staff haga notar "que no obra con autoridad propia, sino delegada", que lo hace "a nombre y en representación de la línea".

Desventajas:

1. Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
2. Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales y salvo que tengan personalidad nada consiguen.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

Organigramas

Los Sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas conocidos también como: Cartas o Gráficas de Organización. Estos organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa).

Para qué sirven:

Estos instrumentos nos revelan:

1. La división de funciones.
 2. Los niveles jerárquicos.
 3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
-

4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de los Organigramas:

- a) Los organigramas deben ser ante todo muy claros.
- b) No deben comprender a los trabajadores o empleados.
- c) Deben contener nombres de funciones y no de personas.
- d) No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Clases de Organigramas:

- **Organigramas Verticales:**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Ventajas:

- a) Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- b) Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas:

- Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

- **Organigramas horizontales:**

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventajas:

- a) Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- b) Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Organigramas Circulares:

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos céntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel en la organización.

Ventajas:

- a) Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- b) Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- c) Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

- a) Resultan confusas y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.

Organigrama escalar:

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Pero aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro.

EJECUCION

La siguiente función fundamental de la Administración es la ejecución, se relaciona muy íntimamente al ser humano a sus creencias, ambiciones, comportamiento, satisfacciones, progresos y a su entera personalidad.

Podemos hacer planes, organizar y tomar decisiones, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las actividades propuestas y organizadas. Esto requiere la ejecución, que significa ponerse en acción o actuar, la ejecución trata exclusivamente con personas, incluye la capacidad de todos los empleados hacia un objetivo dado. Implica el hacer que una persona sea lo que ella puede hacer, y se puede identificar como sigue:

La Ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos.

La Ejecución y el grado de su éxito dependen de muchos factores diferentes : tales como edad, educación, estado civil, personalidad, ambición y de multitud de otras características personales.

La Ejecución principia dentro de uno mismo y no dirigiendo a otros; sin embargo, es difícil llegar a tener ejecución propia, pueden seguirse diferentes enfoques para la ejecución; en el primero se toma el punto vista de que a la gente no le agrada el trabajo, pero puede hacerse que trabaje efectivamente despertando en ella un sentimiento de gratitud hacia la empresa. La suposición es que si los empleados son recompensados trabajarán más, la recompensa esta basada en el hecho de que el individuo forma parte de la empresa y tiene muy poco o nada que ver en la forma en que se comporte.

El segundo enfoque común a la ejecución es hacer extenso uso de recompensas condicionadas, los incentivos individuales de sueldos y promociones por mérito dan manifestaciones de este enfoque. El tercero y último enfoque se refiere a descubrir las necesidades humanas y satisfacerlas por la situación en el trabajo.

El conocimiento y estudio de la ejecución demuestran que este enfoque proporciona el fundamento para una ejecución sumamente exitosa.

El calibre de la supervisión siempre es importante en la ejecución, el ejecutor formal de un grupo de trabajo es el supervisor, que puede contribuir mucho para obtener el entusiasmo del grupo y la disposición para analizar un esfuerzo extra. La actitud que adopte el jefe para con sus subordinados, influye sobre el ambiente en que se realicen las labores y sobre la cantidad y calidad del trabajo que se ejecute.

CONTROL

El Control es el proceso para determinar los que se esta llevando a cabo, valorizando y, si es necesario aplicando las medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

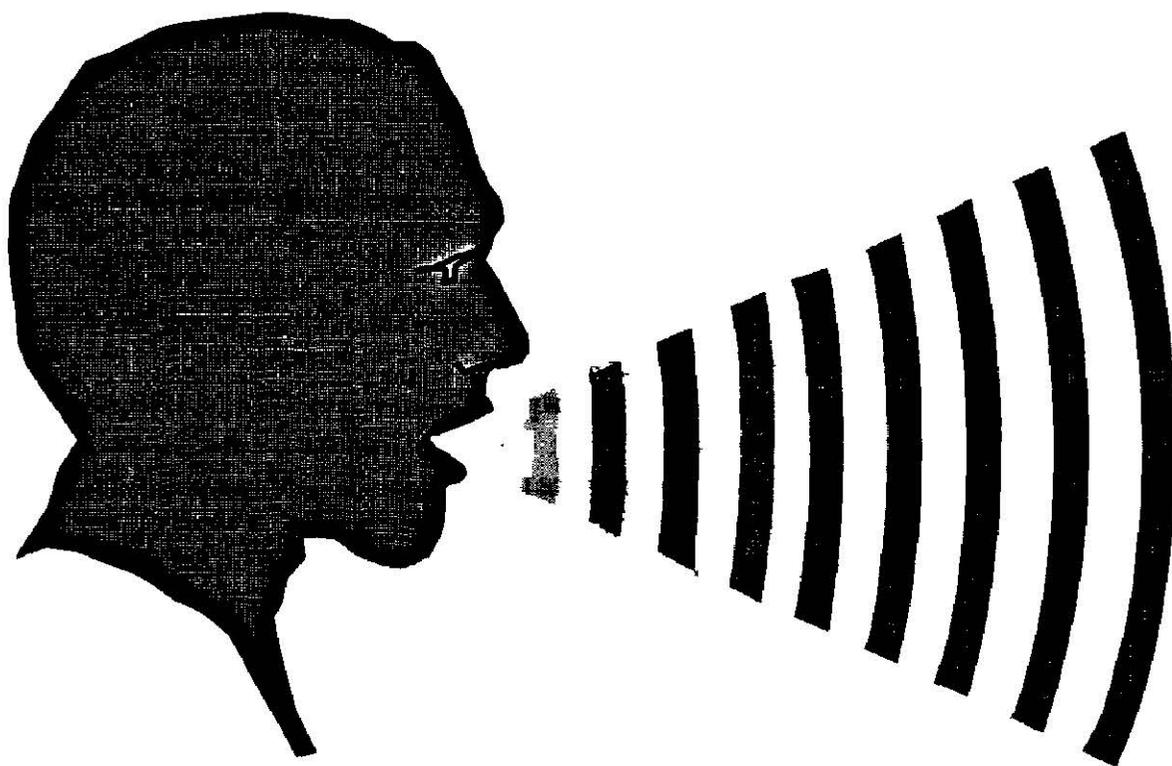
El Control debe estar orientado objetivamente esta diseñado para hacer que la gente haga lo que debe hacerse para satisfacer el objetivo.

Un punto de vista familiar y popular es emplear el control con referencia a funciones específicas; estos es, hablar de control de la producción, control de ventas, control financiero y control de personal, en vez de hacerlo por los factores de cantidad, calidad, uso de tiempo y costo. El control es un proceso formado por varios pasos definidos sin importar la actividad:

- 1. Medición de lo que se ha hecho.**
- 2. Comparación de lo hecho con el patrón o estándar y a la investigación de la diferencia, si hay.**
- 3. La corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva, es decir, el control consiste en: a) Averiguar lo que se esta haciendo, b) Comparar los resultados con expectativas, c) Aprobar o desaprobado los resultados aplicando en este último caso la acción correctiva.**

El proceso del control se puede considerar como el hecho de hacer cumplir o ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepciones excesivas, la acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual.

La Comunicación



Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración , es particularmente importante para la función de dirección. La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor. Por lo tanto esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de la comunicación, y que se centra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mensaje. Algo que interfiere con la buena comunicación es el ruido, y la retroalimentación, que facilita la comunicación.

FUNCION DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Propósito de la comunicación

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio ; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. La comunicación es necesaria para : 1) establecer y difundir las metas de una empresa, 2) desarrollar planes para su consecución, 3) organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz, 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir y 6) controlar el desempeño.

Emisor del mensaje

La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene una idea o pensamiento, que posteriormente se codifica en forma tal que pueda ser entendido tanto por él como por el receptor. Generalmente se piensa en codificar el mensaje en el idioma común, pero existen muchas otras maneras de codificar, como traducir la idea a un lenguaje de computadora.

Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje podría ser oral o escrito, y es posible que se transmita mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. Ya que se disponen de muchas opciones, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para la comunicación eficaz.

Receptor del mensaje

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje para que éste pueda descodificarse en el pensamiento. El proceso de la decodificación es en el que el receptor convierte el mensaje en ideas. La comunicación precisa puede producirse solamente cuando tanto el emisor como el receptor asignan significados iguales o similares a los símbolos que integran el mensaje, por ejemplo, un mensaje codificado en francés requiere que el receptor entienda ese idioma. La comunicación no se realiza a menos que se entienda. El entendimiento está en la mente del emisor y del receptor. Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

Ruido y retroalimentación en la comunicación

Desafortunadamente, la comunicación se ve afectada por el ruido, que es cualquier cosa (en el emisor, la transmisión o el receptor) que impide la comunicación, por ejemplo :

- ⇒ Un ruido o un medio confinado podría bloquear el desarrollo de una idea clara.
 - ⇒ La comunicación podría ser defectuosa por el uso de símbolos ambiguos.
 - ⇒ La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal, como puede suceder en una mala conexión telefónica.
 - ⇒ La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.
-

- ⇒ La decodificación podría ser defectuosa si se asigna un significado equivocado a las palabras y otros símbolos.
- ⇒ Los prejuicios pueden obstruir el entendimiento.
- ⇒ El cambio deseado puede no ocurrir debido al temor de las posibles consecuencias del cambio.

Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la retroalimentación. Nunca se puede estar seguro de si un mensaje ha sido eficazmente codificado, transmitido, decodificado y entendido hasta que se confirme mediante la retroalimentación. En el mismo sentido, la retroalimentación indica si se ha producido el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Existen numerosas razones por lo que las personas no logran comunicarse efectivamente considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

Los supervisores deben considerar en qué medida las barreras que se analizan están obstaculizando la comunicación con los empleados en su organización y en sus respectivas unidades.

El supervisor en sus relaciones con sus empleados debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales; en una palabra, sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros, y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera.

Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores. Además se debe tener en cuenta la actitud cambiante de la fuerza de cualquiera de los filtros.

A) BARRERAS EN EL LENGUAJE

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y éste puede ser hablado o escrito. Aún cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las palabras puede variar ampliamente.

Los anuncios, por ejemplo, utilizan con habilidad el lenguaje para crear ciertas imágenes e impresiones que pueden ser exactas o inexactas por completo con relación al producto o servicio que se wazzu promueve.

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre sí, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, étnicos, políticos, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo.

Por lo general, las empresas están compuestas por personas que difieren considerablemente en edad, educación, cultura, puntos de vista religiosos, habilidades y profesiones. Existe una clara tendencia en diversos niveles y grupos dentro de las empresas a desarrollar un lenguaje que sea único y particularmente así mismo. Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo, y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interactuar entre ellos más que con personas que no comprenden ellos.

Los requerimientos de los papeles y los puestos con frecuencia exigen que las personas y los grupos interactúen. El resultado es con frecuencia fricción que ocasiona brotes con conflictos, para evitar el calor de los conflictos es frecuente que los grupos mantengan en un mínimo necesario la comunicación con las personas exteriores al grupo.

La única manera de resolver los conflictos en comunicación es simplificar el uso del lenguaje en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para resolver problemas comunes o para lograr metas comunes.

B) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, eliminan o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipadas de otros, con base en un factor o en una combinación de ambos. Cuando las personas clasifican o incluyen a otras personas en estereotipos, tienden a aplicar sus sentimientos y creencias a todas las personas que caen dentro de la clasificación.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios y trabajar para superarlos y controlarlos.

Nos es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones y muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras. Esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión recepción, interpretación de la información, así como también las acciones o reacciones que éstas provocan.

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

Las empresas son medios ambientes de desigualdad, la autoridad, la influencia, título, función, posición y status son solo unas cuantas de las bases para definir y diferenciar a las personas.

Cuando la comunicación tiene lugar se vuelven evidentes las diferencias que existen entre las personas de una empresa.

Con frecuencia las diferencias de educación, antecedentes, título, uniforme e inclusive decoración de la oficina, ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

Las diferencias en valores son evidentes en la comunicación ascendente y en particular con la descendente. Por ejemplo, con frecuencia los administradores consideran que el cambio es una manera de aumentar la productividad, la

penetración de mercado, los impuestos y las utilidades; en cambio los subordinados interpretan que el cambio significa mayor responsabilidad de trabajo, cambios en la posición social, en la seguridad, y en el sueldo.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencia es mas seguro comunicar lo que el jefe desea oír e inclusive nada. Otra razón de la renuencia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

D) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad.

Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o se pretendía. Por ejemplo el pedir un aumento de sueldo, justo cuando el jefe procede a informarle de varios errores en su trabajo, de pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño, es muy probable que al pedir el aumento no exista probabilidad alguna de lograrlo. Por eso mismo algunas veces es deseable demorar el envío de información.

Sin embargo , es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez para que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella. En la competencia de negocios o en la guerra, por ejemplo, no recibir información precisa en forma oportuna, por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

E) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS

El uso del espacio es muy importante en la comunicación. Por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, sin embargo, una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensivas. Por ejemplo pedir un aumento de sueldo al jefe a una distancia aproximada de menos de un metro en su cara, ciertamente se habrá invadido su territorio y las posibilidades de obtener una decisión favorable seguramente serán muy reducidas.

Este ha sido un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva.

Otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de tres clases:

G) BARRERAS GENERALES

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

Barreras Ascendentes

- a) Intimidar a los empleados
- b) No darse tiempo para escuchar
- c) Mostrar falta de interés
- d) Aplicar un liderazgo débil
- e) Carecer de confianza
- f) Humillar a los empleados

Barreras descendentes

- a) Sospechas, temores
- b) Falta de confianza
- c) Tendencias a prejuizar
- d) Diferencias en el sistemas de valores y en el lenguaje

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

CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro es el canal informal.

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar estos canales a partir de los canales formales de autoridad y responsabilidad como lo son: los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijado en concreto.

Es fácil comprender porque con frecuencia existe una gran renuencia a cambiar flujos establecidos. Los cambios en los flujos de información usualmente ocasionan cambios en el poder y en las relaciones.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

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

En general, la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza informativa o directiva. En cambio la comunicación ascendente que resulta tiende a ser más de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

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

Se reconoce que las personas que tienden a ser muy activas en la comunicación de los rumores son aquellas que ya tienen o aspiran a una posición social o a la

popularidad. Uno de los peligros de estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes.

Algunos empleados encuentran que les es ventajoso cultivar o adornar rumores, en especial cuando aumentan un prestigio entre sus compañeros. Se debe tener mucho cuidado con este tipo de empleados ya que este tipo de situación fácilmente puede dar como resultado una confrontación de poder entre los empleados y los supervisores.

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

La clave para evitar estos tipos de problema es desarrollar un clima operativo con canales apropiados a través de los cuales se puedan expresar en forma constructiva las frustraciones, preocupaciones y ansiedades y a través del cual también se puedan lograr resultados significativos.

CANALES INFORMALES DE LA COMUNICACION

La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal informal inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas.

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos.

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

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

LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

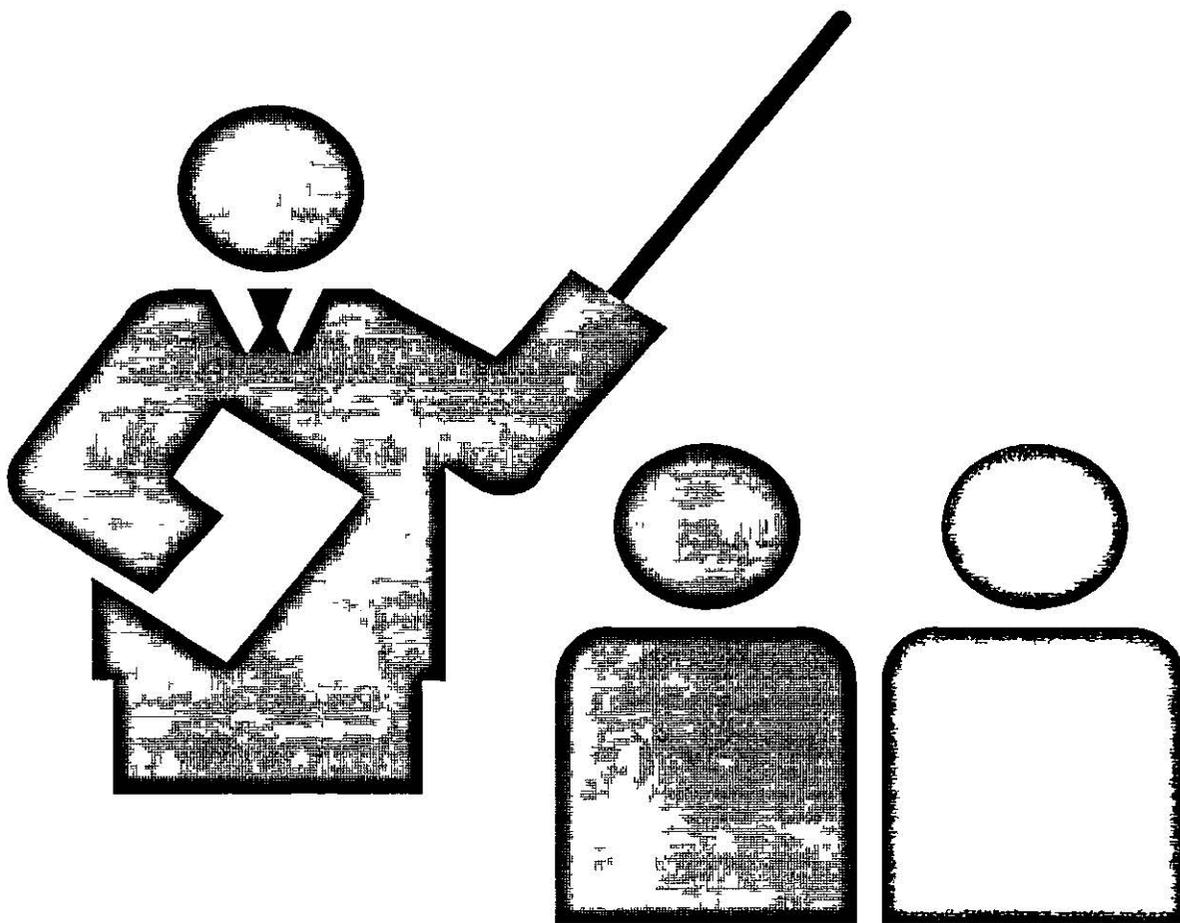
La comunicación efectiva es responsabilidad de todos los miembros de la organización, tanto los gerentes, como los que no lo son, y que trabajan en la obtención de un objetivo común. El que la comunicación sea eficaz puede evaluarse mediante los resultados. Los siguientes lineamientos pueden ayudar a superar las barreras de la comunicación:

- 1. Los emisores deben tener claro lo que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos es clarificar el propósito del mensaje y elaborar un plan para alcanzar el fin deseado.**
 - 2. La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Hay que consultar a los demás y alentarlos a participar: reunir los hechos, analizar el mensaje y seleccionar el medio apropiado.**
 - 3. Considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado, comunicar algo que sea de valor para ellos en el corto plazo, así como un futuro más distante.**
 - 4. Se dice que el tono da la melodía. En el mismo sentido en la comunicación el tono da la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice influye en las reacciones del receptor del mensaje.**
 - 5. Con demasiada frecuencia se transmite información sin que haya comunicación, ya que la comunicación se completa solamente cuando el mensaje es entendido por el receptor. Y nunca se sabe si la comunicación fue entendida a menos que el emisor reciba retroalimentación, y una forma de recibirla es haciendo preguntas, y alentando a los receptores a ofrecer sus reacciones al mensaje.**
 - 6. La función de la comunicación es algo más que transmitir información. La comunicación es vital para crear un medio en el que los empleados se sientan motivados a trabajar por las metas de la empresa, al tiempo que cumple con sus objetivos personales.**
 - 7. La comunicación eficaz es responsabilidad no solamente del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que requiere comentarios adicionales.**
-

ESCUCHAR: LA CLAVE PARA EL ENTENDIMIENTO

El gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces logrará tener un punto de vista objetivo del funcionamiento de la organización. El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos previos para el entendimiento. A las personas les gusta que las escuchen, que las tomen en serio, que las entiendan. Por lo tanto el gerente debe evitar interrumpir a sus subordinados y ponerlos a la defensiva. También es bueno dar y pedir retroalimentación, ya que sin ella nunca se puede estar seguro de si el mensaje se entendió. Para obtener una retroalimentación honesta, son deseables una atmósfera de confianza y fe, así como un estilo de liderazgo de apoyo, en el que se reste importancia al status (como refugiarse detrás de un escritorio ejecutivo extremadamente ancho).

Selección, Orientación y Capacitación de Empleados



1.-ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.

En la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, en el proceso de selección de personal o empleados. Es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de personal o empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se les pide obtener empleados.

Los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección, que se ajuste al puesto y a la necesidad de la empresa.

Cuando se contrata a una persona incorrecta se desperdicia una cantidad considerable de recursos para un puesto o bien, cuando se contrata a una persona apropiada y se le coloca en un puesto inapropiado.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y selección cuidadosa para que se encontrara al personal adecuado y así no invertir dinero y esfuerzo aplicando disciplinarias en contra de los empleados problema.

Es esencial que los supervisores participen de manera "formal" en el proceso de selección, orientación y colocación. Una empresa que no incluye a los supervisores seguramente perderá la oportunidad de obtener una colaboración valiosa.

Las empresas que permiten a los supervisores participar en el proceso de selección, no les otorgan tiempo suficiente para entrevistar a los solicitantes. Los argumentos que se manejan para no otorgar tiempo suficiente a los supervisores para entrevistar son los siguientes:

- No podemos permitir que el supervisor se retire del trabajo o del área de trabajo.
 - Es demasiado caro.
 - Se requiere demasiado tiempo.
-

TECNICAS DE ENTREVISTA.

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstos son: las entrevistas dirigidas y las entrevistas no dirigidas.

Una entrevista dirigida es cuando el entrevistador trabaja a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de tener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

La entrevista no dirigida es un método no estructurado. Una entrevista no dirigida pretende descubrir cómo y qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

Al utilizar una combinación de ambas técnicas permitirá obtener mejores características de los solicitantes.

PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el supervisor no llegara a encontrarse con la preparación requerida

Seguramente se perderá el objetivo de ésta, que es el examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

En el proceso de selección ambas partes deben resultar ganadores.

Son algunas normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito:

- Establecer un plan de estudio de entrevista; para obtener la decisión más inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante.
- Es inapropiado leer la filiación, cartas de referencia y otro material de un solicitante que se encuentre sentado en la misma oficina, ya que se sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.
- La entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua. Se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista y así, evitar al máximo las interrupciones.
- Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda la empresa.

CONDUCCIÓN DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal.

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que este comience a hablar y establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera a corto y largo plazo del solicitante.

El clima legal restrictivo de la actualidad es una "importante" razón por la que muchas empresas no permitan a los supervisores participar en el proceso de entrevista. Se teme que los supervisores que no conocen tanto la ley como los especialistas de personal, hagan preguntas que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta preocupación.

Se debe informar a los solicitantes acerca de las políticas, tácticas y estructura de compensación de la empresa, excluyendo los sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño.

El tomar notas al momento de la entrevista aumenta la ansiedad y la preocupación del solicitante y este puede perder el interés del trabajo en un intento de determinar que es lo que se escribe y si está causando o no una impresión favorable.

Cuando se termina una entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con el y cuanto tiempo llevará establecer dicho contacto.

Los supervisores deben aprender también las restricciones bajo las que se encuentran los solicitantes en términos de necesidad de un trabajo o en términos de otra oferta de trabajo en otra empresa.

PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.

Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad cuando entrevistan.

Mencionaremos algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante:

a) El denominado efecto de Halo.

En la medida de que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan la efectividad.

b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron.

Si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupa, es mejor asegurarse que lamentarse.

c) Contratar personas que tienen capacidad notablemente superiores para un trabajo.

Una persona que tiene capacidades excesivas para un puesto, con frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

d) Contratar personas que estan notablemente mal capacitadas para un puesto.

Si un empleado, después de haber recibido capacitación después de un tiempo razonable para ajustarse, no puede ser un miembro contribuyente del grupo, representarán problemas con él y sus compañeros.

e) Exceso de comparación con los empleados actuales.

Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares.

2.- ORIENTACIÓN A NUEVOS EMPLEADOS.

Un programa para orientar nuevos empleados no es una actividad de lujo es una

necesidad absoluta, el objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados y ajustarse a sus puestos. A sus grupos de trabajo, a la empresa e inclusive a la comunidad.

La principal responsabilidad de orientación recae usualmente en los especialistas de personal, eso es un error, la responsabilidad primordial debe recaer en los supervisores y no lo contrario.

La orientación no es una actividad de una sola ocasión para nuevos empleados, no debe estar limitada a la revisión de una lista de verificación de las informaciones que es necesario comunicar.

Un programa completo de orientación podría durar entre seis meses y un año.

La orientación comienza aún antes de que un empleado se reporte para su primer día de trabajo.

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo. Se debe alentar además a los empleados que tendrán contacto con el personal de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en el transcurso del período de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- Ayudará a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa.
- Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los procesos que le serán de utilidad a los nuevos empleados es mostrándole todo y cada una de las cosas que se relacionan con él, tanto de trabajo (laboral) como social con que cuenta la empresa.

3.-CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad para cambiar. No se debe capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de habilidad deben tener una amplia base de conocimientos para que al hacer cambios puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones.

La capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Las empresas que sobreviven y prosperan a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión.

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un nivel aceptable del desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la supervisión y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

Los programas más comunes sobre capacitación y desarrollo son los siguientes:

- a) Capacitación por inducción.
- b) Capacitación hacia nuevas técnicas.
- c) Capacitación por equipo y procesos.
- d) Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- e) Capacitación correctiva.

A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

- Para el supervisor: cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor.
-

Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos, ayudan a impulsar sus propias carreras, como administradores.

- Para los empleados: los empleados con capacitación si están comprometidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para control. Los empleados con capacitación son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan.

Un supervisor que no tiene que emplear mucho tiempo del día cuidando y controlando a sus empleados tendrá mayor tiempo de administrar.

Los empleados con capacitación que se enorgullecen de su trabajo producen más y esto en sí mismo satisface diversas necesidades.

B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional y por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

En los mercados competitivos actuales, una empresa no puede permitirse permanecer inmóvil durante mucho tiempo, dejar de moverse es sembrar la semilla de la autodestrucción.

Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar a sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

C) ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El primer paso al elaborar un programa es, definir los objetivos. Los objetivos deben

integrar las necesidades de los empleados y de la empresa y ser tanto generales como específicos.

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- Aumentar la producción.
- Operar nuevos equipos.
- Mejorar las técnicas existentes
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad Para seleccionar empleados Para la capacitación se pueden escoger empleados equivocados.

Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

Los sindicatos pueden ser muy políticos y se debe considerar la política de la situación en la elaboración de un programa. sin embargo las consideraciones políticas no deben influir sobre las decisiones al punto que los programas no satisfagan los objetivos.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades tiempo requerido Para lograr una gran habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenado Para asimilar conocimientos que puedan ponerse en práctica.

Se debe compensar a los entrenados que satisfacen o exceden las expectativas.

El seguimiento es importante. La capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto. el seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes.

CASO PRACTICO



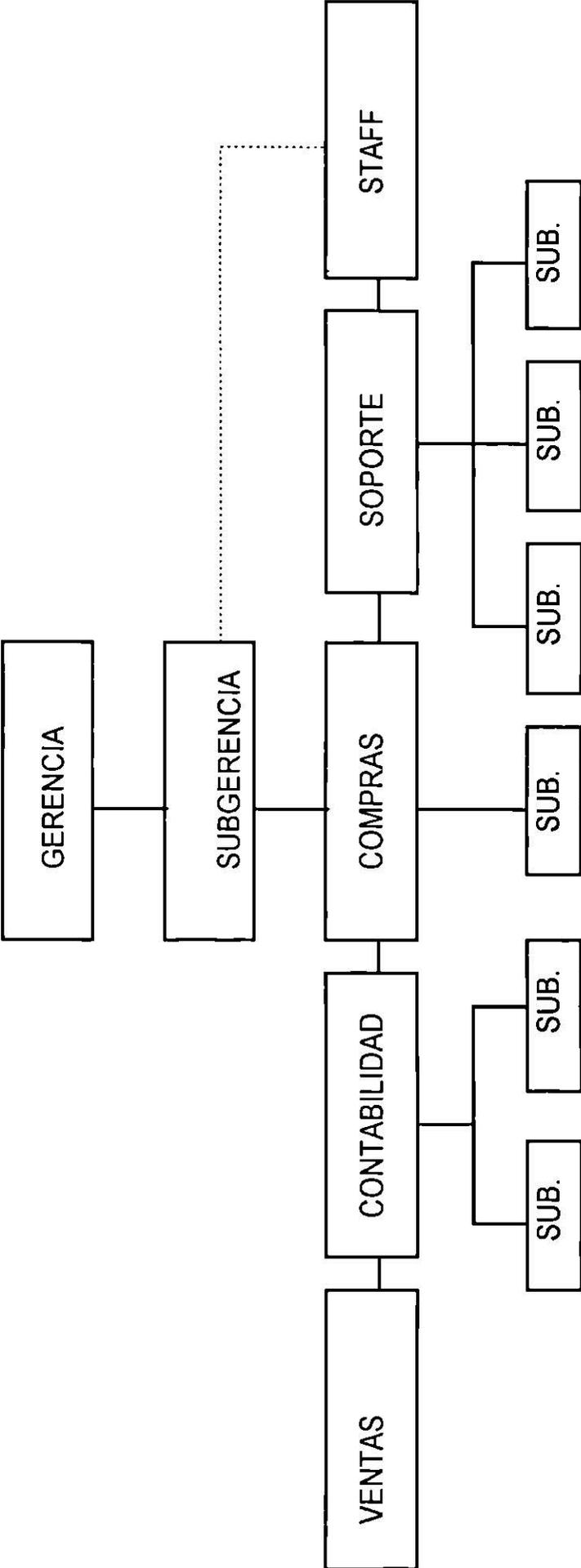
Historial de Sistemas Empresariales, S.A. de C.V.

En 1987 en la Cd. de Monclova, Coah. el Ing. Manuel Lavallo inició una pequeña empresa de venta e instalación de equipo computacional ; contando solo con una secretaria y 2 vendedores, realizando él las actividades administrativas de la empresa.

Después de 2 años se creó una nueva compañía en la Cd. de Monterrey de la cual se asoció la Sra. Liliana Sáenz que ocupa el puesto de Gerente de la compañía a. Esta compañía se dedica a la venta de equipo, al soporte técnico y al desarrollo de sistemas. La cual cuenta con una gerencia, una subgerencia y otros departamentos(desarrollo, soporte, ventas, contabilidad, staff).

En la actualidad están por iniciar un nuevo proyecto, el cual consiste en contar con equipo de cómputo mas sofisticado para que las personas que no cuenten con las herramientas necesarias puedan realizar sus tareas o simplemente para el entretenimiento, también se impartirán cursos para obtener el máximo aprovechamiento de los equipos.

ORGANIGRAMA



DATOS GENERALES

Datos Generales del personal que labora en esta compañía y que intervienen en el caso :

Gerente General : Sra. Liliana Saenz, tiene 38 años de edad.

Subgerente : Lic. Sonia Ruvalcaba, es Lic. en Administración de Sistemas Computacionales, tiene 30 años de edad.

Depto. de Soporte : Ing. Arturo Montemayor, es Ing. en Electrónica y Comunicaciones, tiene 26 años de edad.

Lic. Eduardo Carvajal, es Lic. en Informatica Administrativa, tiene 25 años de edad.

Ing. Diana Zertuche, es Ing. Administrador de Sistemas, tiene 24 años.

Ing. Mario Santander, es Ing. en Electrónica Comunicaciones, tiene 24 años.

Desarrollo del Caso

La empresa Sistemas Empresariales, S.A. de C.V. cuenta con un gran problema que se observa notoriamente en los constantes cambios de personal en lapsos de tiempo muy cortos.

La forma actual de trabajar es la siguiente :

La Gerente distribuye las cargas de trabajo a cada uno de los departamentos y la Subgerente es la encargada de comunicarles a los jefes de cada uno de los departamentos mediante constantes y tardadas juntas(aprox. de 3 a 4 horas). Los jefes les comunican a sus subordinados de las tareas que se van a realizar. Pero los subordinados tienen que realizar tareas extras que les impone la gerencia. Enfocaremos nuestro caso en el Departamento de Soporte, que es donde se hace mas notorio el problema. Este departamento por lo general siempre cuenta con una carga de trabajo exagerada.

Conclusiones

- **Elaborar un Plan de Capacitación, Supervisión y Liderazgo orientado a la Gerente y Subgerente, para mejorar el desempeño de los subordinados. Establecer objetivos bien definidos.**
 - **Correr a la Subgerente. Implementar un sistema de apoyo para que la Gerente tenga el conocimiento necesario de lo que se esta realizando y como.**
 - **Dar capacitación de conocimientos a la Gerente. Delegar responsabilidades a la Subgerente o a otra persona debidamente capacitada.**
-

