

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA**  
**Y ELECTRICA**



**ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA**  
**DE PERSONAL**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

**PRESENTA:**

**AGUEDA GPE. CARREON CHAVIDA**

**ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO**

**CD. UNIVERSITARIA**

**OCTUBRE DE 1997**

T

HF555

C35

1997

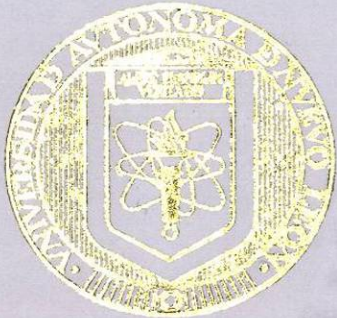
c.1



1080096864

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA  
DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

AGUEDA GPE. CARREON CHAVIDA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

OCTUBRE DE 1997

T  
HF554

C35

1997



**Doy Gracias a DIOS  
Por permitirme alcanzar una de las  
metas más importantes en mi vida.**

**A mis PADRES :  
Humberto y Susana**

**A tí PAPA , Gracias por tu consejos  
y apoyo moral , aunque no estuviste  
junto a mí , siempre te preocupaste,  
y me brindaste tu apoyo.  
A tí MAMA , Gracias por la confianza  
que siempre me inspiraste y por tu ca-  
riño que me motivó a seguir adelante -  
y alcanzar esta meta importante.**

**A mis maestros:**

**Mi más sincero agradecimiento  
y reconocimiento por la dedica-  
ción y orientación ejercida duran-  
te la Carrera para obtener un  
Título que representa una meta  
importante en mi vida.**

# **T E M A R I O**

## **I.-Papel del Supervisor**

- A) Misión de la Supervisión
- B) Qué es el Supervisar?
- C) Responsabilidades
- D) Situación Ambivalente del Supervisor
- E) Como planear y distribuir el tiempo
- F) Porque fracasan algunos supervisores

## **II.-Estilos de dirección ó tipos comunesde supervisores**

- \* El autócrata consumado
- \* El estilo paternalista
- \* El estilo demócrata
- \* El estilo de rienda suelta

## **III.- Importancia de Supervisión y Comunicación en la Empresa**

- \* Que fines Persigue la Comunicación
- \* Tipos de Comunicación

## **IV.- Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores**

- \* Barreras de la Comunicación Efectiva
- \* Barreras en el Lenguaje
- \* Barreras creadas por prejuicios y predilecciones
- \* Barreras creadas por el puesto
- \* Barreras creadas a través del manejo del tiempo
- \* Barreras creadas a traves de los espacios
- \* Barreras Generales

## **V.- Conclusiones**

## **VI.- Caso Práctico**

## **PAPEL DEL SUPERVISOR**

El trabajo del supervisor es difícil y exigente, debido a que requiere de más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión, que en cualquiera de los demás trabajos. Además de que estas aptitudes deberá aplicarlas para determinar el tipo de acción que aplicará de acuerdo a las situaciones que se le presenten.

El éxito o fracaso de los programas y objetivos de un departamento dependen del desempeño que tenga el supervisor en su trabajo; sólo puede llegar a ser un buen supervisor el individuo que tenga una gran dedicación a su trabajo, además de una experiencia adquirida por adiestramiento y la práctica de su labor.

### **A) Misión de la Supervisión**

La misión supervisora además de dar órdenes y de vigilar a los subordinados para asegurarse de que siguen los lineamientos trazados, implica la formación de un cuerpo efectivo de mano de obra, así como también motivando a cada uno de sus elementos para que desarrollen al máximo sus facultades en la consecución de sus objetivos.

### **B) Que es el Supervisor**

Ejercer la inspección superior de una tarea o labor y el encargo de que esto se efectúe es el supervisor. Así pues el supervisor es un empleado a quien se le ha delegado autoridad para dirigir el trabajo de los demás, y que asume la responsabilidad del rendimiento de aquél. Se trata de un individuo que desempeña un trabajo previamente fijado y definido por la organización. Puede encontrarse en el primer nivel de la organización, vigilando directamente a un grupo de trabajadores; ó bien puede encontrarse en el nivel medio de la administración con supervisores subordinados a él, o por último puede tener la categoría de ejecutivo. Sin embargo se le considera como perteneciente a los dos primeros niveles.



No todos los puestos de los supervisores son iguales. Existen diferencias no tan sólo en el aspecto técnico del trabajo , sino en la forma como se efectúa la supervisión . Por ejemplo , en los casos del capataz de una cuadrilla que trabaja en el ferrocarril , o del supervisor de producción en serie , o de jefe un grupo de investigadores científicos.

Esto significa que cuando se trata de supervisión no es posible realizarla en términos de una clase definida de trabajo.

Entre otras definiciones tenemos que es el enlace existente entre la dirección y los trabajadores . Por una parte es el representante de la dirección frente a los trabajadores bajo su supervisión y por otra parte es también miembro del grupo de trabajo.

### **C) Responsabilidades**

El trabajo de un supervisor implica tener muchas responsabilidades pero las principales se extienden en cinco direcciones las cuales les obligan a desempeñar con efectividad cinco papeles diferentes:

- Guía e instructor de sus Empleados
- Ejecutor de ideas: de las propias y de las que proceden del asesoramiento especializado.
- Participe en el trabajo con otros miembros del grupo superior
- Subordinado de su propio jefe y de otros en la dirección de nivel medio y superior.
- Mediador en cuanto a las necesidades de los subordinados, tal como son presentadas por los delegados sindicales.

## **D) La situación ambivalente del supervisor**

Debido a que la posición del supervisor no está claramente definida, a menudo surgen conflictos en cuanto a sus relaciones con los trabajadores y la administración.

### **El Supervisor como Trabajador**

En su papel como trabajador, el supervisor se considera uno de la unidad de trabajo; muy frecuentemente ha subido de las filas de los obreros. Puede haber sido seleccionado porque era el mejor trabajador en el departamento, obtuvo el prestigio que tiene por su excelencia como trabajador, en muchos sentidos, aún se considera como uno de los trabajadores de primera línea, comprende y aprecia el deseo del trabajador, de oportunidades de hablar, bromear y socializar en el trabajo.

### **EL Supervisor como parte de la Administración**

El supervisor encuentra que desempeña otro papel igualmente importante en su empleo. No puede ser solo trabajador; se ha transformado en parte de la administración y es responsable del cumplimiento de las políticas de la compañía, de ser efectivo o guardar una apariencia de eficiencia, de mantener la disciplina y afirmar el prestigio del puesto de supervisor.

Puede considerar que para conservar su prestigio debe permanecer alejado de sus trabajadores, puede creer que si sus trabajadores llegan a conocerlo demasiado bien, podrán aprovecharse de él, al acercarse demasiado a sus hombres

El Supervisor que no está demasiado seguro en su posición , puede sentir que debe saber siempre más que que sus hombres , así que acumula la información para reforzar en su posición . Todas estas actitudes antagonizan sus tendencias en su papel como trabajador.

### **Conflicto entre el supervisor como trabajador y como parte de la Administración.**

Parte del conflicto del supervisor se origina en los dos aspectos de su puesto . Es en parte trabajador , en parte administración , y a menudo es impulsado simultáneamente en direcciones opuestas , por la naturaleza dual de su posición.

Parte de este conflicto surge también de determinados cambios que han sucedido en la naturaleza de su trabajo. Ha dejado en gran parte de ser el obrero calificado , maestro ó el guía de trabajo para sus hombres . La pericia que fué en un tiempo la característica sobresaliente del supervisor , se ha perdido en favor de la máquina, los ingenieros que la diseñaron y los mecánicos que la instalan y la mantienen . En su lugar ha surgido la necesidad de saber algo sobre la operación de la maquinaria y de la personalidad humana.

### **E) Como Planear y Distribuir el Tiempo**

Con frecuencia no nos damos cuenta de las pérdidas de tiempo que existen en un departamento , pues éstas se ocultan generalmente en los métodos deficientes y en la resistencia al cambio .

Es labor del supervisor eliminar las pérdidas de tiempo ( ya sea de él o de sus empleados ) lo cual puede lograr planeando y preparando su trabajo y el de sus empleados - permitiendo de esta forma que éste no se desperdicie

## **Como evitar las pérdidas de tiempo**

Cuando hay fallas en la supervisión, puede deberse a - las pérdidas de tiempo , causas de ello son las llegadas tarde al trabajo , salir antes de la hora , charlas con los compañeros , - descansos para tomar café , esperar para recibir instrucciones- en la realización de algún trabajo.

La forma para eliminarlas es imponer exigencias severas- y mayor disciplina por parte del supervisor , y para prevenir estas causas ; el supervisor desde el momento que se hace responsable de un grupo de trabajadores , deberá despertarles confianza en sí mismos , para ello tendrá que conocerlos bién y descubrir los alicientes que pueden servirles.

Además tendrá que hacer uso de las buenas comunicaciones para convencerlos de que colaborando con él en el alcance- de los objetivos , estarán actuando en beneficio de sus propios- intereses.

Su actitud inicial deberá ser severa para que no se pongan en duda sus intenciones y, a medida que las condiciones vayan mejorando se hace menos la necesidad de una disciplina estricta, entonces los empleados se darán cuenta que el supervisor sabe - guiarlos y se olvidarán de sus quejas y problemas, dedicándose más a sus obligaciones y de esta forma iran desapareciendo los retrasos , ausentismos y ociosidad, por consiguiente el remedio para estos problemas de personal es, despertarles el entusiasmo por el trabajo.

## **Como eliminar las Causas del Tiempo Perdido**

Una pequeña parte de las responsabilidades del supervisor es corregir las causas evidentes, además existen otras causas las cuales se encuentran en los métodos de trabajo y en la resistencia al cambio, las que son difíciles de detectar.

Por ejemplo; un empleado puede estar muy ocupado en su trabajo, pero no estar sacando provecho alguno de él, lo que el supervisor debe hacer en este caso, es enseñarle a trabajar con menor intensidad pero con mayor provecho y hacerle comprender que el trabajo mental y la sutileza, producen mejores resultados que el despliegue de energía física.

Factores que tienen relación directa con las pérdidas del tiempo y el supervisor deberá compararlos con la situación en su departamento y tomar las medidas correctivas.

- 1) Orden y Limpieza. El desorden provoca ineficiencia,
- 2) Ausentismo. El empleado ausente provoca trastornos en el trabajo en grupo, si es frecuente buscar razones y posibilidades para corregirlo. El empleado entusiasta de su trabajo casi nunca se ausenta.
- 3) Puntualidad. Este defecto causa retrasos en el trabajo no deje que esto ocurra.
- 4) Adiestramiento. Un empleado mal adiestrado pierde mucho tiempo porque tiene que repetir su trabajo, hasta que éste salga bien, el supervisor deberá darle instrucciones o consejos siempre que sea necesario.
- 5) Calidad del Trabajo. Si no se es exigente se caerá en la mediocridad y sus empleados seguirán su ejemplo, usted -

como líder tiene la obligación de conseguir que las personas sean mejores de las que son.

6) Planificación Cuidadosa. La delegación de las tareas debe ser en forma rápida y eficiente ya que de esta manera ahorrará tiempo, antes debe asegurarse qué trabajo ha de realizarse y la forma en que debe hacerse.

7) Instrucciones Precisas. Deben hacerse de una forma clara y de ser preciso repetir las, para así evitar que una tarea tenga que hacerse de nuevo.

8) Aprovechamiento de la Mano de Obra . Analice la tarea que se asignará y de esta forma determinar el número exacto de personas necesarias para la realización ; si el número es mayor o menor que el necesario causará pérdidas de tiempo

9) Seguridad del personal . Cuide la seguridad física de sus empleados ya que los accidentes causan retrasos.

10) Conservación. Se debe hacer una inspección preventiva de la maquinaria y de fallas en el trabajo , ya que si hay fallas en él o defectos en la maquinaria provocan pérdida de tiempo.

11) Disciplina . Vigile que sus empleados no caigan en la ociosidad y charlas inútiles , pues ambas ocasionan pérdidas de tiempo.

12) Comunicación . Debe despertar al empleado el deseo de colaborar con usted y de ayudarlo a eliminar las pérdidas de tiempo .

## **F) Porque Fracasan algunos Supervisores**

Cuando un supervisor no da resultado , solamente un análisis de la situación particular podría indicarnos la verdadera ra -

zón de su fracaso . Algunas veces él no es culpable de su fracaso, sino que es posible que su jefe nunca lo haya instruido y supervisado adecuadamente. Para que un supervisor evite su fracaso ha de prevenirse contra seis defectos en la supervisión:

- 1.-Malas relaciones personales con los obreros y con el personal directivo , éste es el más frecuente.
- 2.-Imperfecciones individuales; como falta de iniciativa y falta de estabilidad emocional.
- 3.-No comprender el punto de vista de la dirección.
- 4.-Poco deseo de emplear el tiempo necesario y de esforzarse en mejorar.
- 5.-Falta de pericia en la planificación y organización del trabajo
- 6.-Falta de capacidad para ajustarse a condiciones nuevas y cambiantes.

## **Buena Supervisión**

La Buena Supervisión es la base para el auto-desarrollo del supervisor , con todo lo que se dijo de él anteriormente, podemos resumir que su labor tiene dos funciones: manejar personas y facilitar la producción . En el manejo de las personas debe ser un líder además de llevarlas a la práctica para facilitar la producción.

## ESTILOS DE DIRECCION

### Tipos de Supervisores

- \* El Autócrata Consumado
- \* El Estilo Paternalista
- \* El Estilo Indiferente
- \* El Estilo Demócrata ( Administración participativa)
- \* El Estilo de rienda suelta o Laissez faire ( Dejar hacer)

#### 1.- Autócrata Consumado

Para dirigir el grupo se apoya éste únicamente en la autoridad que le da la organización formal , no busca la fuente en su propia persona , por derecho propio sino por , precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido , utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto .

Se debe tener presente que existen tres tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar , son las siguientes :

- a) Jefatura : La autoridad 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 de quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir ordenes.
- b) Liderazgo: Está basada en fundamentos carismáticos personales y representa lo opuesto a la autoridad racional , aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.
- c) Autoridad Profesional : Esta comprende todos los conocimientos experiencias , habilidades , etc. que el supervisor debe poseer . Ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo.



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

- a) Los valores sociales cambiantes , por ejemplo la tendencia excesiva a la igualdad
- b) La legislación que protege los derechos de los trabajadores
- c) Oferta y demanda del mercado del trabajo
- d) Competencia , nacional y extranjera
- e) Disminución de los márgenes de utilidad
- f) Los sindicatos y su poder
- g) Los niveles superiores a la educación formal de los trabajadores y administradores.

#### Cambio de actividades en el lugar de trabajo

Resulta evidente que la utilización de los métodos altamente autoritarios en la administración son cada vez , menos utilizados,- aunque se debe reconocer que un estilo autoritario a corto plazo es efectivo , pero a largo plazo los resultados sobre este estilo serían tan negativos que hoy en día equivarían al fracaso.

Se puede decir teóricamente que el estilo participativo es mucho mejor, sin embargo se deben de considerar algunos factores y condiciones al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en practica son los siguientes:

- \* Algunos Puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación en los procedimientos. No se puede aplicar la administración participativa.
- \* Algunos puestos de producción y de oficina que estan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera ; en este caso no es aplicable la administración participativa.

- \* Para que la Administración participativa funcione se requiere que exista una gran confianza entre los empleados y supervisores que conforman los grupos.
- \* Se debe de dirigir el sistema de recompensas de la empresa hacia la aceptación de riesgos y el logro de metas.

En la actualidad muchas empresas experimentan problemas - fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran que deben tener los mismos derechos , privilegios , autoridades y compensación , esta creencia es comúnmente - conocida como “ Excesiva orientación a la igualdad” y es estricta - mente incompatible con un sistema capitalista saludable.

Los líderes como individuos que discriminan

Las personas no desean ser tratadas igual que otras ; lo que - desean es que se les trata con equidad y de acuerdo a sus méritos ;y puesto que las personas desean ser tratadas en forma diferente , los administradores de todo nivel deben discriminar.

La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo. Si no - se discrimina se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

Por lo tanto , los supervisores como líderes deben encontrar conti- nuamente formas de tratar de manera a los empleados y formas de - hacerlo con justicia.

Evolución de los estilos de liderazgo

Si se examina los estilos de liderazgo que han practicado los administradores durante los últimos cien años , se puede observar - un cambio gradual importante en ellos. Los estilos han ido variando

a través del tiempo , desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Debe quedar claro , que hablar del estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones como algunas personas - están inclinadas a creer.

En un grupo administrativo en forma participativa , los empleados - colaboran en el proceso de la toma de decisiones pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor.

Para usar en forma efectiva este método , los supervisores deben - estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores ya que determina las acciones que habrán de seguirse a futuro ; exigiendo esta actividad habilidad para visualizar el futuro . Es frecuente que los supervisores actúen como las antenas internas para los - niveles de administración en el proceso de planeación debido a que son las personas que se encuentran más cerca del medio ambiente-operativo.

La responsabilidad final recae sobre la persona que actúe como supervisor siendo este el caso esencial que los supervisores - sean capaces de imponer ciertas restricciones o controles a sus subordinados.

Para ser efectivo en el papel de supervisor debe actuar y pensar como supervisor ; la aceptación de un puesto de supervisión separa a una persona de los otros empleados.

La alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

- a) Los supervisores son parte equipo de administración y se les debe tratar como, tales , otorgándoles la totalidad de los derechos privilegios y posición de los administradores, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.
  
- b) La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.
  
- c) Los asesores especialistas en particular deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo

## **2.- El Estilo Paternalista**

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista ya que trata a sus empleados como si fuera sus hijos, se conduce con ellos con misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia.

Se le ha llamado también manipulador porque en ocasiones no puede ser tan sincero en su afecto sino que trata de “manejar” a la gente, a fin de que hagan solo lo que el quiere y como el quiere por la buena.

En general despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante.

El supervisor paternalista trata de no usar tanto su autoridad sino la relación amistosa con los subordinados como instrumento de influencia.

Posibles reacciones del grupo:

- \*La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.
- \*La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- \*Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal
- \*Nadie desarrolla ideas positivas.

## **3.- El Estilo Indiferente**

Como se ha podido observar los dos estilos anteriores tienden a hacer irresponsable al subordinado. El supervisor indiferente en cambio es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni su empleado.

Es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que puede “escure el bulto “ y “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero - que se le acerque .

Posibles reacciones del grupo :

- \*La moral de trabajo y la productividad al mínimo
- \*Descuido del trabajo rendimiento bajo
- \*El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar
- \*No existe espíritu de grupo ni de trabajo en equipo
- \*Nadie sabe que hacer ni que esperar

#### 4.- El estilo Demócrata ( Administración Participativa)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal si no en la autoridad informal que se deriva de su persona ; sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse pero piensa que los demás depende de ellos mismos .

Este supervisor sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de estos , dándoles mas autoridad y exponiéndolos a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- \*Alto índice de entusiasmo al trabajo
- \*Producción de excelente calidad

- \*Excelente trabajo en grupo
- \*Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo
- \*Menos problemas de rendimiento y motivación
- \*Empleados satisfechos

## 5.- El Estilo de Rienda suelta ó Laissez faire ( dejar hacer)

Este método no quiere decir ausencia total de dirección por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales , sin embargo sus empleados están “libres” de alcanzar estos objetivos en la manera que crean que sea mejor

En general hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; un empleado agresivo y hostil marchará mejor bajo las órdenes de un líder autocrático , en cambio - el tipo con empuje y cooperación se desempeña mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta.

En resumen , 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 también estará influida por el tipo de líderes y seguidores.

En realidad el supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presenten al momento dado.

El supervisor efectivo debe ser consciente de su fuerza, analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades , así como sus actividades, sobre todo en sus relaciones personales con los demás , debe mostrarse entusiasta, vivaz y dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

## **IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION Y COMUNICACION EN LA EMPRESA**

### **¿Que fines persigue la comunicación?**

Comunicar de acuerdo con lo establecido por el diccionario de la Real Academia Española , es hacer a otro partícipe de lo que uno tiene , ya sea de palabra o por escrito .

Es asimismo intercambio de pensamientos , operaciones o informes . El éxito en cuanto al manejo del personal, depende en gran parte de la habilidad en la comunicación oral ó escrita ; examinar el proceso , identificar los problemas , idear soluciones y decidir cuáles deberán utilizarse eso es importante.

Los fines de la Comunicación son:

- a) Que la persona ejecute su trabajo efizcamente
- b) Que dicha persona coopere con otros y obtenga la satisfacción de haber cumplido su deber .

La primera se refiere a la habilidad para efectuar el trabajo, la segunda a la voluntad para hacerlo .

### **Tipos de Comunicación**

La comunicación de acuerdo a su forma puede ser :

- 1) Verbal
- 2) Escrita



## **Verbal**

Permite el contacto personal, crea un espíritu de amistad y cooperación estimula el interés y anima a preguntar y responder.

## **Escrita**

Permite mantener informados en el presente y en el futuro a muchas personas, ésta información debe estar escrita en un lenguaje claro, completo, conciso y correcto.

De acuerdo a los canales que sigue y a su contenido la comunicación se divide en dos tipos :

- 1.-Comunicación Formal
- 2.-Comunicación Informal

## **Comunicación Formal**

Es aquella que se hace oficialmente, sigue los conductos normales ya establecidos, o dicho de otra forma, la existente entre el personal siguiendo las líneas de autoridad; Ejemplo. De éste tipo son:

- 1.-Entrevistas Especiales
- 2.-Conferencias
- 3.-Informe Anual al Personal
- 4.-Revistas de la Compañía
- 5.-Periódico de la Compañía
- 6.-Tableros para Boletines
- 7.-Cartelones.

La Comunicación Formal se subdivide en :

- 1.-Vertical o Lineal
- 2.-Horizontal o de Staff

La Comunicación Vertical se subdivide a su vez en:

- 1.- Ascendente
- 2.- Descendente

### **Comunicación Formal Ascendente**

Es aquella que proviene de los subordinados y va dirigida hacia personal de mayor jerarquía (Jefes); este tipo son los reportes , quejas , informes, etc.

### **Comunicación Formal Descendente**

Es la comunicación que se origina en un jefe y se dirige a los subordinados ; ejemplo de este tipo son las ordenes, instrucciones reglas, etc.

### **Comunicación Formal Horizontal ( De Staff)**

Es la existente entre el personal de un mismo nivel jerárquico ; ejemplo de este tipo son los comités , juntas , consejos , etc.

# **MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES , SUS EMPLADOS Y SUS SUPERIORES**

## **Barreras de la Comunicación efectiva**

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

Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores, por ejemplo un sentimiento acerca de alguien , ya sea bueno o malo, puede cambiar en un instante o durante un período prolongado .

## **Barreras en el lenguaje**

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

Las profesiones legal y medica son notorias por utilizar el lenguaje en forma que, a menos de que una persona haya tenido capacitación en esa área , hacen difícil entender sus comunicaciones.

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 etc. utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo.

Una fuente importante de problemas de comunicación - las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal mercadotecnia, ingeniería, producción etc. 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 .

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 lograr metas comunes.

### **Barreras creadas por el Puesto , Papel o Importancia de una Empresa.**

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 a lo que se esperaba o pretendía , por ejemplo, si se desea pedir aumento al jefe buscan el momento en que la relación existente sea la mas adecuada y no cuando el jefe le comente acerca de errores que el empleado ha ya cometido.

### **Barreras Generadas a través de los Espacios**

Las personas criaturas con frecuencia territorial , es por esta que 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.

En las empresas el espacio de la oficina , el tamaño del escritorio , la disposición de los asientos y la decoración reflejan - la posición y de aquí la cantidad de espacio que se asigna.

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 que pueden ser ofensivas o defensivas.

Este ha sido un análisis parcial de las barreras para lograr una comunicación efectiva . Para lograr ser efectivos los supervisores deben ser atentos a las barreras y trabajar para superarlas. El reconocimiento de una barrera es la mitad de la solución para controlarla o eliminarla

En seguida se presentan otras barreras que se presentan en la comunicación y son de tres clases:

### **Barreras Generales**

- 1.- Fallas de la comprensión de los motivos personales
- 2.- Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación
- 3.- Sentimientos de prepotencia
- 4.- Superioridad o inferioridad percibida
- 5.- Protección del mismo prestigio
- 6.- Actuaciones inapropiadas
- 7.- Ruido , distracción y falta de privacidad
- 8.- Agenda o mensajes ocultos
- 9.- Falta de claridad en intención y significado
- 10.- Malos hábitos de atención
- 11.- Decir la verdad a medias

### **Barreras Ascendentes**

- 1.- Intimidar a los empleados
- 2.- No darse tiempo para escuchar

- 3.- Mostrar falta de interés
- 4.- Aplicar un liderazgo débil
- 5.- Carecer de confianza
- 6.- Humillar a los empleados

### **Barreras Descendentes**

- 1.- Sospechas , temores
- 2.- Falta de confianza
- 3.- Tendencias a prejuizar
- 4.- Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de la comunicación en las empresas.

### **Canales Formales e Informales de la Comunicación**

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro el canal informal comúnmente conocidos como chismes. Los canales formales de la comunicación se establecen a través de las relaciones formales , de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo , métodos , prácticas , tecnología , leyes , procedimientos y reglamentos.

En la mayoría de las empresas los procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la suposición están asociadas con la iniciación , distribución y recepción de las comunicaciones , es fácil comprender porque los sistemas de información en las empresas están rodeados en tantas emociones.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la

información cuando se comunica 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.

La retroalimentación que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido en la forma apropiada.

En general la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación.

El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de la 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 .

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.

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

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes , existen canales de comunicación horizontales . Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa y por la dinámica de la estructura informal . El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo

de las empresas modernas.

### **Canales Informales de la Comunicación (Rumores)**

Muchos supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. 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.

Debido a la inestabilidad de las relaciones los rumores no tienen un patrón o duración definidos en formal e informal, a las personas que tienen acceso a la información y a las personas que se ven afectadas por la misma y otras variantes.

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. Los Supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples:

\* En primer lugar se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que le proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

\* En segundo lugar no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Es más probable que se perdona un error que se admite a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.

\* En tercer lugar los supervisores deben anticipar que tipo de información ocasionara preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se genere significados distorsionados.

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



## **Lo que se Debe Comunicar a los Empleados**

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada, por lo cual se debe ser cauteloso al momento de decidir cual información puede ser comentada o no.

Es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados de todas sus operaciones.

A continuación se menciona el tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber:

- 1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios y como se desarrollan los mismos.
- 2.- Las políticas y procedimientos de empresa que les afectan
- 3.- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios, y la forma en que los empleados se verán afectados.
- 4.- Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa
- 5.- Que los estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- 6.- Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.- Que los empleados sepan a quien dirigirse para que se escuchen sus quejas y sus inconformidades
- 8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso
- 9.- La condición financiera de la empresa de una manera general.
- 10.- Información acerca de los despidos temporales, si es son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

# CASO PRACTICO

## EL CASO PRACTICO DE S.M.H. DE MTY.

Sistemas de Mantenimiento Higiene y Seguridad de Monterrey S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la confección de Uniformes Industriales y distribución de Zapatos de Seguridad para las diferentes áreas de trabajo.

Esta empresa tiene sus inicios desde hace 10 años sus uniformes son vendidos dentro del área metropolitana así como en otras ciudades , Guadalajara , Tampico, Tamaulipas y Coahuila entre otras. Su mercado se ha extendido llegando a exportar a Cuba.

Esta empresa cuenta con Oficinas Generales y 1 Taller de Maquila los cuales estan ubicados en diferentes puntos de la Ciudad.

La Maquiladora cuenta con 30 Personas operando las máquinas de costura , 2 cortadores y 3 ayudantes para trabajos varios (desebrado, planchado, doblado y envolsado) y 1 Supervisor.

En estas Maquiladoras las que operan son mujeres al igual que el Supervisor también es mujer .

En los últimos dos Meses ha bajado la Producción , no se cumple con el tiempo estimado del producto terminado causando retrasos en los tiempos de entrega. El personal se ha quedado horas extras .

EL Administrador General habló con el Supervisor sobre el asunto, y él dió como respuesta que las máquinas estaban fallando continuamente y que el personal falta. Estas respuestas no convencieron al Administrador , ya que las máquinas son atendidas por un técnico dándoles mantenimiento diariamente .

En éstos tipos de Maquiladoras son la mayoría amas de casa y por lo cual ocasiona que algunas veces falten .

El programa de trabajo es planeado y distribuido diariamente al personal. El personal no tiene contrato de trabajo lo que ocasiona Rotación de personal.

El Administrador General tuvo que intervenir directamente y habló con el personal de la Maquiladora las cuales se quejaron del supervisor ya que las instrucciones que se les dan no son claras , las impone de una manera exigente lo cual influye que halla conflictos entre ellas-

En los últimos dos años se han contratado 3 Supervisoras ,ésta última fué seleccionadas entre el personal que esta trabajando actualmente.

### **PROBLEMA:**

- \* Liderazgo

### **POSIBLES SOLUCIONES**

- \* Que la Administrador general vigile y controle la autoridad que ejerce el Supervisor con el personal
- \* Motivación al personal por medios incentivos y reconocimientos
- \* Que se elimine el cambio constante de personal por medio de contratos de trabajo
- \* Hacer una adecuada selección de personal

## CONCLUSIONES

- 1.- La administración juega un papel de suma importancia en cuanto a empresas se refiere , ya que es el cumplimiento de objetivos que se logra mediante las buenas relaciones que existan en el grupo que labora.
- 2.- El buen supervisor es un elemento valioso en la empresa ; de él depende el avance y el engrandecimiento de la misma , pues con su actitud y maneras para ordenar y dirigir mantiene en equilibrio las relaciones entre superior y subordinados.
- 3.- Labor de gran estima es la Supervisión ; él planea , organiza el trabajo , selecciona y entrena al personal y se encarga de crear dentro de la empresa un ambiente que facilite que los objetivos se cumplan.
- 4.- Influye mucho en la supervisión la motivación que se dé a los empleados , así como también la manera en que el Supervisor aplique la autoridad y responsabilidad para con ellos.

## **BIBLIOGRAFIA**

Supervisión guía práctica para la  
Administración de primera línea

Stan Kossen

Administración de Personal

Chruden Herbert

Administración de Recursos  
Humanos

Arias Galicia Fernando

