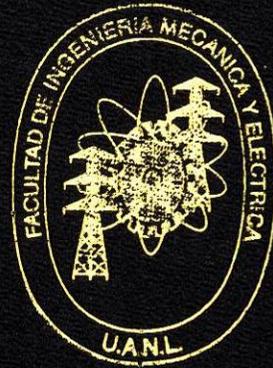


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

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:

JAIME BONILLA VELAZQUEZ

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO D.

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 1998

T

HF554

B6

1998

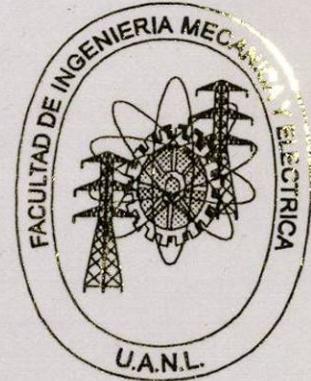
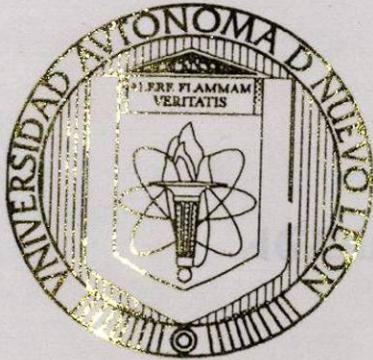
C.1



1080097049

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:
JAIME BONILLA VELAZQUEZ

ASESOR : ING. JOSE LUIS ARREDONDO D.

MONTERREY, N.L.

MAYO DE 1998

T

HFSS4

BG

1998



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por todas las oportunidades que me puso en el camino, y por estar conmigo en cada momento compartiéndolas. Dejándome siempre una enseñanza.

A mi familia que siempre deposito fe en mi y que sin cuestionarme me brindaron infinita confianza para salir adelante.

Y sobre todo a ti novia mía, hoy esposa, que supiste utilizar, las palabras correctas y los momentos precisos, dándome siempre motivos para salir adelante. Por compartir conmigo los momentos amargos y felices, por querer siempre mi felicidad. Por todo eso y más, Gracias. Te Amo.

INDICE

INTRODUCCION

I.-CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Definiciones
- Características de la administración
- Federick Taylor
- Henry Fayol
- Principios de administración
- La administración ¿ciencia o arte?

II.-EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

- Funciones del supervisor
- Actitudes apropiadas del supervisor
- Proceso administrativo
- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

III.-COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE LIDERAZGO

- Liderazgo
- Evolución de los estilos de liderazgo
- Estilos de dirección
- Autócrata consumado
- Estilo paternalista
- Estilo indiferente
- Estilo demócrata
- Estilo rienda suelta

IV.-COMUNICACIÓN

- Comunicación
- Propósitos de la comunicación
- Elementos de la comunicación
- Características para una retroalimentación efectiva
- Barreras de la comunicación
- El uso del vocabulario y transmisión
- Lo que se debe de comunicar a los empleados

V.-RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- Selección de personal
- Fuentes de reclutamiento
- Descripción de las etapas o fases del proceso de selección
- Inducción
- El capital humano
- Capacitación y desarrollo del empleado
- Beneficios de la capacitación

VI.-CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN

En el proceso de administrar, es importante reconocer las posiciones de cada integrante del equipo de trabajo, para que el resultado sea siempre satisfactorio, ya que en la conciencia de cada uno de ellos, de lo que esta haciendo, representa en gran medida el éxito o fracaso. Es sin lugar a duda que la administración es el trabajo en conjunto para lograr los objetivos y avances deseados, apegándonos a nuestra misión y visión, que servirán como directrices en el camino hacia el éxito de nuestra empresa.

DEFINICIONES

GUZMAN VALDIVIA: "La administración general consiste en obtener determinados resultados mediante la dirección eficaz del trabajo y la cooperación de otras personas".

E.F.L.BRECH: "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".

J.D.MONEY: (Ex-ejecutivo de General Motors): "Es el arte o técnica para dirigir o inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

AGUSTIN REYES PONCE: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

H.FAYOL: Considerado por muchos el padre de la administración moderna "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

TANNENBAUM: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. En conclusión "Administrar es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros".

KOONTZ Y O'DONNELL: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

APPLEY: "Lograr objetivos a través del esfuerzo de otros".

PETERSON Y PLOWMAN: "Una técnica por medio de la cuál se determina, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano y particular".

GEORGE TERRY: "La administración es un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.-La administración sigue un propósito: Un requisito de la administración es un objetivo, sea éste implícito o enunciado específicamente. El éxito administrativo es comúnmente considerado como el grado hasta el cual se han logrado los objetivos. La administración existe porque es un medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo necesario.

2.-La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana: La administración influye en su ambiente, si un administrador así lo desea, puede hacer mucho para mejorar las actividades y logros presentes, para estimular a hombres y mujeres hacia mejores cosas y para hacer que ocurran cosas favorables.

3.-La administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo: Este énfasis en el grupo descansa en el hecho fundamental de que una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los que se logran con más facilidad por medio de un grupo y por una sola persona.

4.-La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros: Para participar en la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.

5.-La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas: La palabra dirección es un término más preciso y descriptivo que administración. La administración no es gente, es una actividad igual a la de caminar, leer, nadar o correr. Los individuos que administran pueden ser designados como gerentes, miembros de la administración o directores ejecutivos.

6.-La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica: La habilidad técnica es extremadamente importante para cumplir con un trabajo asignado, pero la función del miembro administrativo no requiere básicamente pericia técnica especializada.

7.-La administración es intangible: Ha sido llamada la fuerza invisible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos, métodos, empleados informados, espíritu boyante y adecuada producción de trabajo. Por extraño que parezca, en algunos la identidad de la administración queda en relieve por la presencia de su opuesto directo, la mala administración.

FEDERICK W. TAYLOR(1856-1912)

A Taylor se le conoce generalmente como "el padre de la administración científica". Su principal preocupación fue la de acrecentar la eficiencia en la producción, no solo disminuir los costos y elevar las utilidades sino también hace posible un salario más alto para los obreros gracias a su mayor productividad.

Taylor consideraba la productividad como la respuesta al deseo de obtener salarios más elevados y también utilidades más altas.

PRINCIPIOS DE TAYLOR:

- 1.-Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
- 2.-Obtener armonía más que discordia en la acción del grupo.
- 3.-Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo caótico.
- 4.-Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.
- 5.-Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

HENRY FAYOL:

Conocido como el padre de la teoría moderna de la administración. Fayol descubrió que las actividades en una empresa industrial podían dividirse en seis grupos: técnicos, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas; al señalar que estas actividades existen en los negocios de cualquier tamaño, Fayol observaba que las cinco primeras eran bien conocidas y por lo tanto, dedicó la mayor parte de su libro al análisis de la sexta.

14 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

1.-DIVISION DE TRABAJO: Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.

2.-AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Aquí Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y la segunda es el corolario de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y los actores personales, que forman "un compuesto de inteligencia experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc."

3.-DISCIPLINA: Al considerar la disciplina como "respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación energía y las características exteriores de respeto", Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.

4.-UNIDAD DE MANDO: Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes superiores.

5.-UNIDAD DE DIRECCIÓN: Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del "cuerpo corporativo" y no con el personal.

6.- SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL GENERAL: Esto se aplica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.

7.-LA REMUNERACIÓN: La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.

8.-CENTRALIZACION: Sin usar el término "Centralización de la autoridad " Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que "dará la mejor producción general" .

9.-CADENA ESCALAR: Fayol concibe esto como una "Cadena de superiores " desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.

10.-ORDEN: Al dividir el orden en "Material" y "Social", Fayol sigue el sencillo adagio de "un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar"; esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.

11.-EQUIDAD: La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.

12.-ESTABILIDAD DE LOS EMPLEADOS: Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración Fayol señala sus peligros.

13.-INICIATIVA: La iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las "Satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar", Fayol exhorta a los gerentes a "Sacrificar la vanidad personal" con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.

14.-ESPIRITU DE EQUIPO: Este es el principio de que "La unión hace la fuerza", así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

LA ADMINISTRACIÓN ¿CIENCIA O ARTE?

La administración es una ciencia de la dirección de los grupos humanos. Como ciencia: Es el conocimiento cierto de las cosas por sus causas. Y como arte: Es el resultado que se desea mediante la aplicación de la habilidad, es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia de la ejecución. Reduciendo a sus términos más sencillos una ciencia enseña a "conocer" y el arte a "hacer".

CONCLUSIÓN

La administración como ciencia establece normas fundamentales para que la dirección de los grupos humanos se realice con la máxima eficiencia. Por lo tanto se refiere a la conducta de los dirigentes, es decir, a su obra y caen dentro del campo moral.

La administración como arte proporciona un conjunto de reglas, para hacer los métodos, procedimientos y sistemas técnicos, o proporcionar los instrumentos de esta naturaleza que habrán de servir al dirigente en su actuación.

La cadena de medios y fines que forman los seres humanos, la administración como arte o técnica sirve de medio a la administración como ciencia de la eficiencia de la dirección social y esto, a su vez está al servicio de los fines señalados en primer término para la moral y secundariamente para la política, el derecho y la economía.

COMPARACIONES DE ARTE Y CIENCIA

CIENCIA	ARTE
Progresar con el conocimiento	Progresar por la práctica
Demuestra	Siente
Predice	Adivina
Define	Describe
Mide	Opina
Imprime	Expresa

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

La administración es la actividad clave que separa las actividades exitosas de las que fracasan, para aplicar con éxito la administración en diferentes administraciones y situaciones, es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único si no se toma en consideración esa unicidad. Es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica:

- 1.- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.
- 2.- La administración se aplica a cualquier clase de organización.
- 3.- La meta de todos los gerentes es la misma: Crear un valor agregado.
- 4.- La administración interesada en la productividad; implica efectividad y eficiencia.

La administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas cuyo fin es la utilidad y a las no lucrativas, tanto a empresas industriales como de servicios. La administración efectiva es la preocupación del presidente de la sociedad anónima, del administrador del hospital, del supervisor de primera línea de gobierno, del dirigente de los "boys scouts", del obispo en la iglesia, del entrenador de un equipo de béisbol.

Aprender a aplicar la administración con éxito es de alguna manera similar a aprender a ser un gran jugador; suponiendo que la mayoría de los jugadores reciben la misma cantidad de cantidad y calidad de capacitación, ¿llegarán todos al mismo nivel de habilidad? los hechos dan como respuesta que no, ¿qué es entonces lo que diferencia a un jugador exitoso de un jugador promedio?, ¿la suerte acaso? o ¿la ambición tal vez? o ¿el impulso?, pueden ser todas estas cosas pero en mayor medida es cuestión de comprender sus habilidades bajo diversas condiciones y situaciones, y hacer esto exige conocimientos, receptividad y un sentido de programación del tiempo, porque sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en práctica los cambios es seguro que se presenten los fracasos.

Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas. En términos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa. la supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, los supervisores son administradores, sin embargo a niveles superiores de la administración es frecuente observar la utilización del título de administrador. ¿Cuál es la diferencia que existe entre un administrador y un supervisor?, la diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. En la actualidad la supervisión de empleados en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié. Los supervisores ya sea que trabajen en una fábrica u oficina o sean trabajadores técnicos y manuales son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización.

Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización, por lo tanto se corre el riesgo que los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales se vean afectados en diversos grados por la relación que tengan con los supervisores inmediatos.

En teoría el supervisor tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva recomendar que se lleven a cabo estas acciones. Sin embargo no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además de los sindicatos y las leyes pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Se debe colocar a los empleados en puesto de supervisión primordialmente a aquellos que tienen las habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en las actividades de la administración; ya que la principal función de un administrador en cualquier nivel de la empresa es crear medios ambientes en la que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Para ser efectivos los supervisores deben tener la habilidad para influir en los empleados en forma positiva para beneficio mutuo de empleados y empresa. Los supervisores deben tener habilidades conceptuales. La habilidad para conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo. Deben comprender a las personas, los requerimientos del trabajo y sus medios ambientes, deben también comprender que es lo que motiva a los empleados y hacia que fines se ven motivados. Los supervisores deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa, sino que deben saber como reunirlos. Es de extrema importancia el cómo se acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

Los supervisores deben desarrollar un sentido de programación del tiempo, no es suficiente saber que decir ni como decir algo, también es necesario saber cuando decirlo. Los supervisores deben reconocer que cada ser humano es único y deben desarrollar una relación y un enfoque personales para manejar las interacciones con cada empleado de manera que aumente en vez de disminuir su deseo de cooperación.

Deben ser comunicadores efectivos, ya que continuamente están vendiendo sus ideas a supervisores, compañeros y empleados.(la persuasión y la perseverancia son importantes al vender ideas) Un requerimiento importante y que con frecuencia se pasa por alto en los puestos de supervisión, es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento profesional.

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 debido a que son las personas que se encuentran más cerca del medio ambiente operativo. Los supervisores deben ser capaces de ejercer control cuando la ocasión lo exija ya que tienen la responsabilidad final de asegurar que se satisfagan los requerimientos y que se logren los objetivos. Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre reclutamiento y la selección de personal, en algunas ocasiones los supervisores tienen una autoridad considerable al determinar quien obtiene que puesto y respecto a la forma en que tiene lugar los movimientos entre los puestos, en otras empresas la autoridad de supervisores sobre este punto esta altamente restringida por asesores especialistas, la alta administración o el sindicato.

Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo y por lo tanto los ejemplos que muestran y las actitudes que exhiben afectan la conducta de sus subordinados. Cuando los empleados que se encuentran en puestos de supervisión no comprenden los requerimientos y las responsabilidades de sus puestos o no tienen la suficiente capacitación para delegar en forma apropiada estas responsabilidades es usual que trabajen bajo condiciones y circunstancias muy frustrantes.

Los supervisores deben de reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros.

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

1.-Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, se les debe otorgar 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.

2.-La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben de cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores; se debe tener en cuenta que los supervisores se encuentran en la mejor posición para sentir el pulso y la temperatura de la fuerza de trabajo, además se encuentran en la mejor posición para proporcionar insumos al nivel superior con respecto a los sentimientos, actitudes y posibles reacciones de los empleados ante las decisiones dadas por el nivel superior.

3.-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. Las reuniones, la solución grupal de problemas, las asignaciones personales de trabajo, la asesoría, los consejos y capacitación, así como también comprensión por parte del nivel superior para que puedan desarrollar y mantener las relaciones y actitudes favorables de trabajo que puedan reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa.

ACTITUDES APROPIADAS DEL SUPERVISOR

A.- La principal responsabilidad del supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.

B.- Los supervisores deben decidir asuntos controvertidos sobre la base de hechos y circunstancias, los asuntos que impliquen a los empleados deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales con un empleado o grupos específicos.

C.- Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de los que deben hacerse para lograr las metas.

D.- Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los del alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados, aún cuando los empleados puedan cuestionar una política de decisión con la que no están personalmente de acuerdo. Los supervisores tienen el derecho legítimo de pedir que se revisen decisiones que afecten en forma directa o indirecta a ellos mismos o a sus empleados.

E.- Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

F.- Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, las alabanzas, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto y con el logro de los objetivos de la empresa.

G.- Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se deben considerar responsables a los empleados por lo que hacen y por sus segmentos del trabajo. Sin embargo la responsabilidad final de los resultados recae en el supervisor ya que este al discutir las equivocaciones de los empleados con los niveles superiores y con el personal de asesoría no podrá decir que la culpa es de los empleados ni podrá intentar absolverse así mismo de las culpas y los errores de los empleados.

H.- Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados, la objetividad y la justicia deben ser consideradas a la vista de los sistemas de valores de los supervisores, la administración y los empleados.

I.- Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de habilitar más que de castigar; el castigo puede ser parte de la terapia de la rehabilitación, pero el objetivo básico de cualquier terapia de acción correctiva, es rehabilitar al empleado.

J.- Aunque no siempre es factible los supervisores deben intentar permitir a los empleados tanta autoridad o control sobre su trabajo, como sea posible, se debe considerar los factores organizacionales, técnicos, de seguridad y humanos al determinar cuánta libertad se puede permitir a los empleados sin poner en peligro los requerimientos de la producción.

K.- Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados ya que actualmente vivimos una época en la que todas las personas son sensibles respecto a sus derechos civiles y laborales, aunque para efectos de conducta el empleado siempre será responsable de su forma de proceder.

L.- Los supervisores son líderes y éstos son responsables de la aplicación de tiempos apropiados para ser adoptados y seguidos por otros; los supervisores deben administrar con un alto grado de integridad moral, deben comunicar a los empleados la siguiente idea: " haz lo que yo hago, es lo mismo que digo".

LL.- Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional, por lo tanto ellos son responsables de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de entrenamiento no son solo deseables sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la organización.

M.- Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos. La política es una parte inevitable de la interacción humana y, aunque la política no es mala en si misma, a veces los resultados de la interacción causan algunos problemas.

N.- El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. El conflicto al igual que la política no es malo en si mismo. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos más constructivos.

Ñ.- Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

O.- Como personas de integridad moral los supervisores deben estar preparados para cumplir su palabra a los empleados. Ningún líder puede durar a largo plazo cuando otros no pueden confiar en su palabra.

P.- Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones sin temores de intimidaciones o represalias.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Uno de los enfoques ampliamente utilizados y difundidos es el considerar a la administración como un proceso administrativo que consiste en la ejecución de ciertas actividades o funciones básicas. Este proceso se considera universal y significa que las funciones Básicas pueden ser ejercidas por un gerente, sea cual fuere el tipo de empresa, su actividad principal o el nivel en que trabaje.

Las cuatro funciones básicas de la administración son:

Planeación: Es determinación de objetivos y cursos de Acción que deban tomarse.

Organización: Es distribución del trabajo entre el grupo, estableciendo la autoridad necesaria.

Ejecución: Es la puesta en prácticas de tareas, para realizarlas con entusiasmo.

Control: Control de las actividades para conformarlas con los planes.

PLANEACION

La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consciente de los recursos de acción y que las decisiones se basen en propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

ESTRATEGIAS DE LA PLANEACIÓN

Caballo de Troya: Consiste en un procedimiento de infiltración. Un plan expuesto por entero puede ser rechazado rápidamente, pero mostrando sólo una parte de él, suele lograr que se acepte esta parte y posteriormente se irán exponiendo otras partes.

Sembrar semilla en campo fértil: Consiste en presentar un plan a los miembros que son más receptivos con anterioridad, para que sea aceptado cuando se presente formalmente.

Ofensiva concentrada: Consiste en presentar de un golpe una buena parte de la acción, la que se considere más necesaria y poner en vigor el plan tan rápidamente como sea posible.

Provocar confusión: Es hacer un esfuerzo deliberado por desviar la atención del grupo por medio de preguntas o enfoques que no tienen relación directa con el verdadero asunto que tiene mano.

Pasar la bola: Esta estrategia consiste en hacer recaer la culpa o responsabilidad en algún otro.

El tiempo lo cura todo: Se basa en que es un error insistir en que se ejecute una acción, porque con el tiempo habrá desaparecido la necesidad de algunas acciones.

Forjar mientras el hierro esta candente: En otras palabras, poner en marcha el plan cuando aún prevalece su aceptación.

Dos cabezas es mejor que una: Esta estrategia se esfuerza en lograr aliados y por aplicar la acción conjunta.

Divide y reinaras: Puede ser favorable que una persona mantenga dividido en varias fracciones a un grupo, de tal forma que esta conserve el dominio del mismo.

ORGANIZACION

El trabajo presentado como resultado de la planeación da origen a la organización. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para lograr los resultados deseados. Así se proporciona un cimiento para los esfuerzos de la organización, y de los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo.

La organización es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un responsable con la autoridad necesaria para administrar esas actividades, mediante la determinación de una estructura óptima.

La organización reúne los recursos en una forma ordenada y arregla a las personas en un modelo aceptable para que puedan desarrollar las actividades requeridas. La organización une a los individuos en tareas interrelacionadas. Está diseñada para hacer que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.

En la etapa de la organización se requiere :

- 1.- Elaboración de una estructura óptima (Organigrama).
- 2.- Coordinación y fijación de funciones, agrupándolas por áreas afines.
- 3.- Subdivisión de cada proceso funcional en las partes laborales.
- 4.- Asignación de las labores a los puestos.
- 5.- Elaboración de instructivos correspondientes a cada puesto.
- 6.- Coordinación adecuada entre los elementos materiales y las actividades humanas.
- 7.- Determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

EJECUCION

La ejecución también puede definirse como "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 lograrlo.

PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN

Normalmente se obtiene esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, incrementando el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad.

Todos los individuos tienen distintos objetivos personales; evalúan los logros en forma distinta y buscan ciertas miras que para ellos sean especialmente convenientes. Algunas de las necesidades más importantes incluyen:

- 1.- Seguridad en el trabajo.
- 2.- Protección de peligros.
- 3.- Condiciones de trabajo agradables.
- 4.- El desempeño de un trabajo útil.
- 5.- Dirección eficaz.
- 6.- Ser aceptado como miembro de un grupo.
- 7.- Trabajo interesante que ejecutar.
- 8.- Reconocimiento ó prestigio.
- 9.- Realización del propio potencial.
- 10.- Horas razonables y una paga justa.

CONTROL

El control es el proceso para determinar lo que se está 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 está diseñado para 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; esto es, hablar del 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 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 está haciendo
 - b) Comparar los resultados con las expectativas
 - c) Aprobar y desaprobando los resultados aplicados en este último caso de 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 ejerce quien tiene autoridad sobre el procedimiento actual

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Estilos de dirección (tipos más comunes de supervisores).

En este punto se analizará el concepto liderazgo desde perspectivas amplias que puedan permitir una comprensión y una aplicación efectiva por parte de los individuos que dentro de las empresas se desenvuelven como supervisores de personal. Si el liderazgo no existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas, que de no resolverse, conducirían a un eventual caos. 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.

Los líderes tienen responsabilidad de mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa, las necesidades de los empleados y las necesidades propias. Es importante reconocer, además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos externos y muchas otras circunstancias y condiciones como por ejemplo: las leyes, el estado de la economía, la posición de la empresa a nivel industrial, su filosofía, sus tradiciones, prácticas, tecnologías, tamaño, haciendo una generalización amplia, los estilos de liderazgo varían desde los ampliamente directivos o autoritarios, o los altamente no directivos, o participativos. Un ejemplo de un estilo autoritario, sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

LIDERAZGO

La capacidad de guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos claves de todo buen administrador. El liderazgo se define como una influencia. Es la habilidad de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas personales y de grupo.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y predecir. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

Administrativamente hablando, la supervisión tiene una doble dimensión que se manifiesta: en el administrador que: planea, organiza, dirige y controla; y el líder que: se comunica, asigna responsabilidades, motiva, resuelve conflictos, coordina, toma decisiones y orienta. Esta doble dimensión de la supervisión tiene una función común que consiste: influir en el comportamiento de los demás para lograr resultados.

ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS:

El liderazgo como habilidad está integrado por tres componentes principales:

- 1.-Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones personales y organizacionales.
- 2.-Facultado para inspirar; y,
- 3-Fuerza para actuar en forma tal que establezca un clima para despertar motivaciones.

Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas: cuanto más sepa un líder respecto a qué estimula a sus subordinados y que operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al efectuar sus acciones administrativas, será más efectivo.

EVOLUCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Si se examinan 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.

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 derechos de los trabajadores, ejemplo las legislaciones, sobre derechos civiles, las relaciones obrero patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y prácticas justas de trabajo.
- C.- Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- D.- Competencia , nacional y extranjera.
- E.- Disminución de los márgenes de utilidad.
- F.- Los sindicatos y su poder.
- G.- Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- H.- Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

Y a aún más parece ser que para un futuro previsible, estos factores continuarán ejerciendo influencia sobre los estilos de liderazgo que se practican en todos los niveles de administración en las empresas.

ESTILOS DE DIRECCIÓN (TIPOS DE SUPERVISORES)

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

JEFATURA: La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan en los papeles del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir ordenes.

LIDERAZGO: Esta fuente de autoridad 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 el líder. El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adoptivo con relación al carácter organizacional de la empresa.

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. Para esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

En conclusión puede afirmarse que la situación ideal en las empresas es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente su puesto proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de otras dos acarrea problemas que van a reflejarse en funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia podemos entender al estilo autócrata consumado a aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desea y que es trabajar.

Este tipo de supervisor no prepara, ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Estilos de liderazgo que se manifiestan en los individuos que dirigen personal en las empresas:

AUTÓCRATA CONSUMADO:

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

POSIBLES REACCIONES DE GRUPO:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Logran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor

EL ESTILO PATERNALISTA:

A éste tipo de supervisor se le denomina paternalista ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también "manipulador" por que en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de "manejar " a la gente, de "lavarles el cerebro"; a fin de que hagan sólo lo que él quiere y, en general despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo demócrata, si reúne el grupo para tomar decisiones aunque él sea siempre el que diga la "última palabra".

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.

EL ESTILO INDIFERENTE:

Cómo 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 la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "escurre el bulto" y "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- La moral del trabajo y la productividad al mínimo
- Descuido del trabajo, rendimiento bajo
- Él subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejoras
- No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo
- Nadie sabe que hacer, ni que esperar

EL ESTILO DEMÓCRATA: (ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de su persona, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada cual lo que corresponda, es decir; afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensan que los demás dependen de ellos mismos. El supervisor demócrata sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

POSIBLES REACCIONES DEL GRUPO:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo
- Producción de excelente calidad y cantidad (sí la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa)
- Excelente trabajo en grupo
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo
- Menos problemas de rendimiento y motivación
- Él supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas

EL ESTILO DE RIENDA SUELTA O 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 subordinados están "libres" de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. ¿Podría encajar éste estilo en todas las circunstancias?, No es posible ya que de hecho se puede presentar momentos en los cuales en vez de solucionar provoque confusión y caos al presentarse circunstancias especiales al tomar decisión.

¿CUÁL SERIA EL MEJOR TIPO DE SUPERVISIÓN?

No existe un estilo de dirección de encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no sólo 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 les presenten en un momento dado (liderazgo situacional).

A continuación podremos apreciar la siguiente tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario, de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas.

SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL

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 confianza y buena voluntad

Inspira entusiasmo

Dice "nosotros y ustedes"

Resuelve problemas

Consulta y busca asesoramiento

Convierte el trabajo en placer

Inspira el esfuerzo del grupo

Solicita la colaboración del grupo

Dice "vamos a hacer esto"

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERVISORES

La comunicación esta implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, las comunicaciones, que tienen muchas fuentes y se transmiten de muchas maneras, con mucha frecuencia no producen los resultados que se esperan o pretenden, si se puede identificar y estudiar lo que causa o afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

Los seres humanos son criaturas sociables y por lo tanto se necesitan comunicarse para interactuar entre ellos, cada uno de nosotros invierte una cantidad de tiempo considerable durante todos los días de vida en comunicaciones.

COMUNICACIÓN: Es un proceso bilateral, mediante el cuál transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones, actitudes, emociones y sentimientos para lograr comprensión y acción.

Chester I. Barnard, consideró la comunicación cómo el medio a través del cuál las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. De hecho la actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN

En su sentido más amplio, 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 esencial 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
- 6.- Controlar el desempeño

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- A) Emisor o fuente
- B) Receptor
- C) Mensaje
- D) Canal

A) EMISOR: La comunicación requiere de una fuente que tenga cierto pensamiento, idea, necesidad o información que transmitir. Traduce sus percepciones mentales a un código que representa el significado de lo que desea transmitir. El lenguaje es el código más popular usado para expresar tales percepciones mentales.

B) RECEPTOR: Es la persona que recibe, descifra y le da significado a la información transmitida.

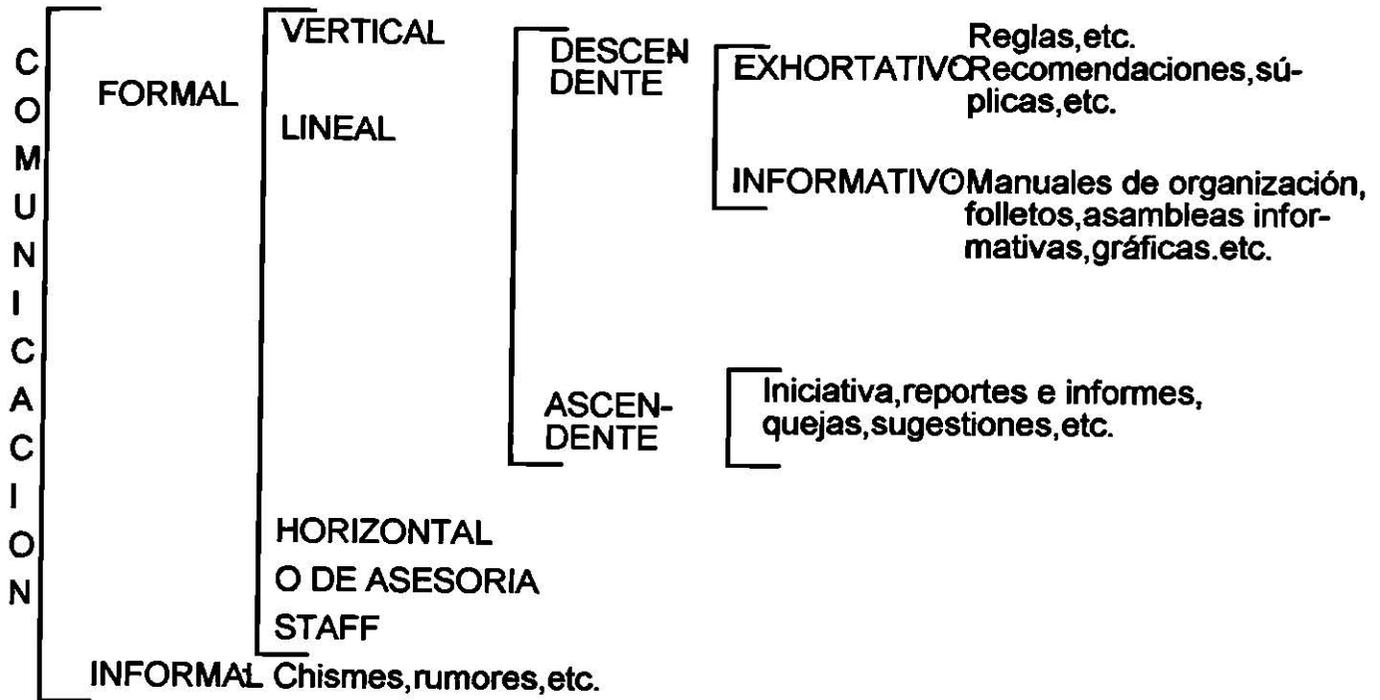
C) MENSAJE: El mensaje representa el significado que obtendrá el receptor. Este mensaje debe ser comprensible tanto para la fuente como para el receptor.

D) CANAL: Canal de comunicación, es el vehículo o medio que transporta los mensajes, cartas, teléfono, radio, periódico, películas, conferencias, juntas, etc.

LOS CANALES PUEDEN SER:

-Informales: Que están constituidos por rumores, chismes, etc. Surgen espontáneamente en la organización; no son planeados, y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión.

-Formales: Los cuáles deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal será menor la informal.



RETROALIMENTACION

Es otro elemento vital en la comunicación. La retroalimentación o respuesta, capacita a la fuente para saber si su mensaje ha sido o no recibido e interpretado correctamente. La retroalimentación puede hacer que la fuente original modifique las futuras comunicaciones de acuerdo con la forma en que la fuente perciba la reacción del receptor.

CARACTERÍSTICAS PARA UNA RETROALIMENTACION EFECTIVA

- Momento y lugar adecuado
- Emisor y receptor en el mismo canal
- Emisor y receptor dispuestos a que el proceso se lleve a cabo
- Clara y específica

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Barreras impuestas a la comunicación son todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

- A.- Barrera Semántica
- B.- Barrera Psicológica
- C.- Barrera Fisiológica
- D.- Barrera Física
- E.- Barreras Administrativas

A.- Barrera Semántica: Se refiere al significado de las palabras orales o escritas; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor extiende no lo que dijo el emisor, sino lo que es su contexto cultural le indica.

B.- Barrera Psicológica: Son todos los factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea; algunas causas que contribuyen a tomar barreras psicológicas son:

* No tener en cuenta el punto de vista de los demás

*Preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, alto status (título), uso del sarcasmo, actitud déspota, etc.

C.- Barreras Fisiológicas: De éste tipo son las que impiden emitir o recibir, con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor, ejemplo: un ciego, un tartamudo, un sordo; también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, escuchan o hablan muy bien debido a algún defecto orgánico.

D.- Barrera Física: Son todas las condiciones ambientales que pueden afectar la comunicación. La distancia, el exceso de ruido afectan la comunicación, así como la interferencia en el radio o en el teléfono.

E.- Barreras Administrativas: Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. De la solución para éste tipo de barreras se ocupan diversas ciencias (semántica, medicina, psicología, cibernética, etc.).

EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISIÓN.

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de palabras que las personas no comprenden comúnmente ocasionan que estas queden decepcionadas.

La mayoría de las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, a nadie le gusta mostrar ignorancia, y esto sucede en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados (en su caso) se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se puedan utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, señalamientos con los dedos, golpes con los pies y otros gestos similares pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen se complementen mutuamente. Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar; ya que hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan. Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad, saben cuando desarrollar el mensaje y conocen lo importante que es como comunicarlo.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

-Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.

-Se debe juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

Los movimientos corporales, las expresiones faciales, los cambios de postura y los movimientos oculares proporcionan a los emisores del mensaje una retroalimentación no verbal, y sólo es posible observar ésta forma de retroalimentación en la comunicación cara a cara.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

- 1.- Algunas personas no son muy hábiles para hablar, y por lo tanto tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes, los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.
- 2.- Es difícil escuchar un mensaje si no se está de acuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo, los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimiento de una buena atención.
- 3.- Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.
- 4.- Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no entiende.

LO QUE SE DEBE DE 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. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrán sobre ellos las decisiones tomadas por otros. Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Se presentarán menos problemas cuando ellos se puedan identificar positivamente con sus puestos, con sus compañeros de trabajo, con la administración y con los productos o servicios que proporciona la empresa.

Por último es importante aclarar que ninguna empresa puede ser completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones. La filtración de información confidencial o delicada y en algunas ocasiones información general puede generar resultados adversos para los propios empleados, administración, la empresa y otros grupos.

A continuación el tipo de información que los empleados necesitan y deben saber.

- 1.- La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, cómo se desarrollan y comercializan éstos productos y servicios.
- 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 deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información, demasiado pronto puede ser tan desastrosa como muy poca tarde.
- 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 empleados estén enterados cómo funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
- 6.- Qué exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
- 7.- Qué los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
- 8.- Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.
- 9.- La condición financiera de la empresa de una manera general. Revelar las utilidades por ejemplo, debe ser moderado debido a que muchos de sus empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir en nuevo equipo para mantener la competitividad.
- 10.- Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por éstos despidos temporales al igual que su duración.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD.

El proceso de selección de personal se ha llevado a cabo en sus inicios de la manera más rutinaria cómo es elegir especies de animales más aptos para la supervivencia hasta llegar a la elección del hombre más apto para cierta actividad.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, por lo que puede decirse que era intuitiva. Pero es hasta principios de éste siglo cuándo se inicia ya la selección técnica y, particularmente, es después de la primera guerra mundial.

En la actualidad, la selección de personal tiende a ser menos subjetiva y más refinada, determinando los requerimientos de los recursos humanos que permiten llegar a los candidatos idóneos, evaluando potencialidad física y mental de los solicitantes, así cómo su aptitud para el trabajo utilizando para ello una serie de entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros medios.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, entendiéndose como adecuado el considerar las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto para así contribuir con los propósitos de la organización.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Al igual que todo proceso, la selección de personal se basa en los siguientes pasos:

1.- Vacante:

El proceso se inicia cuando hay una vacante, puesto que no tiene titular.

2.- Requisición:

Es la notificación del remplazo y el puesto vacante al departamento de selección de personal u organismo encargado de esto, señalando los motivos que lo ocasionaron, la fecha a contratar, tiempo de contrato, departamento, sueldo, horario y turno.

3.- Análisis y valuación de puestos:

Recibida la requisición se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos a satisfacer por la persona, para determinar qué se necesita y cuánto se pagará.

4.- Inventario de recursos humanos:

Es checar si entre las personas que prestan sus servicios en la organización existe la adecuada para cubrir la vacante, evitándose así el tiempo de entrenamiento, permitiéndose así que una vacante contribuya a ser un ascenso.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Entre las fuentes de reclutamiento más utilizadas se encuentran:

1.- Reclutamiento interno:

Esta fuente representa la más cercana a la organización y se refiere a amistades, parientes o familiares del propio personal. Su ventaja es que manifiesta integración del personal de nuevo ingreso, y su desventaja es que surgirán fricciones cuando no haya el ascenso al pariente o bien en la sanción.

2.- Reclutamiento externo:

En ésta fuente intervienen las agencias de empleo, medios publicitarios, bolsas de trabajo, etc.

3.- Otra forma de reclutamiento (o complemento de las anteriores):

Es hacer atractivo el puesto mediante sueldos atractivos y prestaciones. Pero la elección de la fuente efectiva de reclutamiento se verá en la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades.

DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS O FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

1.- Determinación del área o ambiente:

Es necesario que exista una área exclusiva para llevar a cabo el proceso de selección que contribuirá a que el candidato se lleve una buena impresión de la organización.

2.- Solicitud de empleo:

Determinada el área dónde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, así cómo disponibilidad para iniciar labores. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel ejecutivo, nivel empleados y nivel obrero.

3.- Entrevista inicial o preliminar:

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (apariencia física, facilidad de palabra, etc.). También deberá informársele la situación de salario, horario, etc.

4.- Pruebas psicológicas:

En ésta etapa son efectuadas habitualmente por el jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, también es ejecutado por los encargados de la selección. Esta prueba puede ser antes o después de la psicológica dependiendo de la organización.

5.- Pruebas de trabajo:

Estas pruebas son efectuadas habitualmente por el jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, también es ejecutada por los encargados de la selección. Esta prueba puede ser antes o después de la psicológica dependiendo de la organización.

6.- Examen médico de admisión:

La realización del examen será financiada por el trabajo. La relación del examen médico con la selección se justifica en que:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requerirá de ciertas capacidades y habilidades de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la organización presupone un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales todo para evitar:
 - Absentismo
 - Disminución de calidad
 - Enfermedades profesionales y contagios
 - Disminución de trabajo
 - Aumento en niveles de costos

7.- Estudio socioeconómico:

Esta debe cubrir tres área:

- A) Información de actitudes, responsabilidad y eficacia en desarrollo de trabajos anteriores.
- B) Información socio familiar
- C) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Todo esto se cubrirá mediante:

- Antecedentes personales
- Antecedentes familiares
- Antecedentes laborales
- Situación económica

Este estudio se elabora primordial mente para aquellos trabajos que requieren discreción y/o manejo de valores.

8.- Decisión final:

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe del departamento gerente de área para su consideración y decisión final.

Este apartado es recomendable lo realice el jefe o jefes inmediatos quienes son los encargados de convivir y evaluar su trabajo directamente.

9.- Inducción:

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato; y en caso que se le vaya a contratar se seguirá el procedimiento que en el siguiente apartado se explica.

INDUCCIÓN

Cuando se selecciona y contrata a los aspirantes a ocupar un puesto, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a ella. El trabajador va a encontrarse en medio de normas, políticas, procedimientos y costumbre extrañas para él. El desconcierto puede afectar en la eficiencia así como a su satisfacción. La organización debe preocuparse de establecer programas de integración del individuo al puesto, al jefe y a la organización, en el menor tiempo posible

EL CAPITAL HUMANO

Tradicionalmente los economistas se ocupaban en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la formación de capital humano.

Al hablar de educación no nos referimos de ninguna manera al concepto común de la palabra, que la hace sinónima de las buenas maneras, no; por educación entendemos la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar desde luego un producto mucho mejor, y como consumidor, porque al contar con mayores ingresos, va destinar parte de ellos al ahorro y parte al consumo con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo, etc.

ENTRENAMIENTO

Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación. En el léxico se encuentran otros términos con acepciones más específicas:

ADIESTRAMIENTO

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL EMPLEADO

CAPACITACIÓN

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

DESARROLLO

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad: carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir. Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable está implícita en la habilidad para cambiar. No se debe capacitar a los empleados sólo en ciertas áreas de habilidad. También debe tener una amplia base de conocimientos, para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran, puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones. Desde el punto de vista de los empleados, la capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Las actividades de capacitación y desarrollo deben estar integradas con la planeación a corto plazo y a largo plazo. Se deben identificar tipos específicos de capacitación para satisfacer los amplios objetivos de capacitación y desarrollo.

Algunos de los programas de capacitación más comunes 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.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

PARA EL SUPERVISOR

Cuándo los supervisores participan en la capacitación de empleados, interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor.

Obtiene mayores conocimientos acerca de las necesidades de los empleados.

PARA LOS EMPLEADOS

Si están comprometidos con el logro de metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en si mismos, y requieren de menos supervisión para control.

PARA LA EMPRESA:

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos disminuyen por lo tanto sus utilidades son mayores.

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

Por último, para poder una empresa establecer un programa de este tipo debe preguntarse si está dentro de sus objetivos, que metodología empleará (libros, conferencias, etc.) que empleados participarán etc.

C A S O
P R A C T I C O

Impresos Alfa, S.A de C.V.

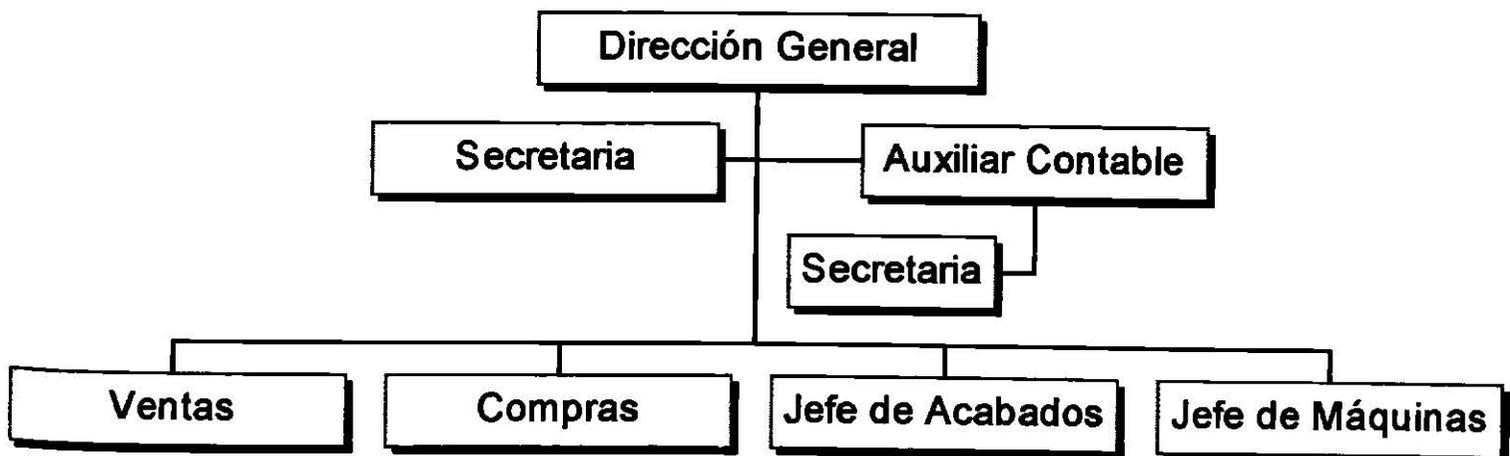
Esta empresa nace con este nombre el 27 de Febrero de 1995, en la Cd. de México, pues en años pasados se denominaba Impresos Rey, S.A de C.V, estaba dada de alta fiscalmente en Córdoba Ver. y operando desde la Cd. de México, esto con el fin de evadir impuestos, se menciona esto ya que también es parte de nuestro tema a tratar.

Impresos Alfa, S.A. de C.V. se dedica como impresora, hacer todo lo relacionado con los puntos de venta, donde se pueden mencionar que se elaboran; Poster's, Cartulinas Impresas, Dípticos, Display de Piso, cajas, colgantes, etc... todo lo relacionado a la publicidad punto de venta.

Impresos Alfa como tal no es grande y se vale de dos empresas que la apoyan para lograr los objetivos, ya que solo cuenta con dos maquinas de una sola tinta, maquinas de troquelado y mesas de trabajo. Una de ellas es Impresos G&G, S.A de C.V. y Tecnoavance, S.A de C.V. La primera empresa Impresos G&G, el dueño es el hermano Mayor del Director de Impresos Alfa, este cuenta con una empresa mucho mas grande y por lo tanto maquinas mas modernas, que se dedica hacer exactamente lo mismo. La segunda empresa es de otro hermano, y este se dedica hacer la pre prensa de los trabajos ya antes mencionados, como son las salidas de negativos, así como algunos arreglos de diseño, pero no todo el diseño ya que Impresos Alfa S.A de C.V., como empresa se dedica hacer la venta del producto terminado y no a la elaboración del diseño pues no es una empresa que se dedique al diseño gráfico.

Impresos Alfa, cuenta con la siguiente estructura.

Organigrama Actual



En este caso el Director General se dedica a vender, teniendo el mayor número de Ventas, ya que tiene dos clientes, que ocupaban casi el 90% de las ventas.

El caso en concreto es que el director general vende, administra, atiende problemas Legales, sindicales y de todo tipo, por que es el único que autoriza, da prioridad, o cancela todo lo que considera adecuado.

El problema de esto es que él como cabeza principal recae toda la responsabilidad; y los trabajos de este tipo siempre están en calidad de urgentes, el área de compras tiene que hacer las cosas rápido para conseguir los materiales para la elaboración de los trabajos y este a su vez pasarlo a maquinas y posteriormente a acabados para su termino, empaquetandolo y enviandolo a sus destinos.

la mayoría de los trabajos que requieran de negativos o ajustes en diseño se llevan a Técnoavence, para su elaboración donde se tienen que ajustar al tiempo de entrega que tengan por lo consiguiente se pierde demasiado tiempo en ello, ya que cualquier vendedor no cuenta con el peso para poder agilizar un trabajo, solo el director general., por ser hermano del dueño, y nueva mente recae en dirección; si es un trabajo grande se tendrá que llevar a la otra empresa para su elaboración ya que en Impresos Alfa no se cuenta, como lo habíamos mencionado, con maquinas grandes, y esto nuevamente sigue generando perdida de tiempo porque se tiene que acoplar a los tiempos de respuesta que ellos tienen, en donde tiene que intervenir nueva mente el dueño de Impresos Alfa. Para esto compras ya tuvo que haber adquirido el material para su impresión, como papel cartón , estireno , pegamento hilo etc, etc. si no recaemos en otro tiempo muerto. Las inversiones que se llevan acabo en Impresos Alfa son en su mayoría altas y su recuperación es a veces muy lento la descapitalización es constante, por consiguiente compras siempre va a tener problemas para conseguir el material pues con los problemas que se han venido acarreado la mayoría de los proveedores, ya no le quieren financiar a Impresos Alfa, y esto ocasiona que el conseguir materiales sea otra odisea; por lo tanto en cuanto a calidad de servicio en tiempo de entrega por lo regular siempre es tardado, ya que las cosas no salen como lo preestablecido, y en cuanto a calidad del material por lo regular siempre dependen de otros para que esta se de, esto en general ocasiona un descontento de los cliente, que a un se tienen, y si a todo esto le añadimos que cuando un vendedor trae un trabajo a Impresos Alfa, y en esos momentos el dueño consigue otro donde, el considera que es mas importante que el del vendedor este tiene que esperar ya que tiene que salir primero el del dueño.

Por otro lado las autorizaciones para las compras, firmas de cheques, despidos, contrataciones etc., etc. recaen en el director general en el caso de la auxiliar contable esta reporta todo los gastos que son de caja chica, nomina, pedidos que hace compra para materiales, pago a proveedores (aquellos que todavía dan crédito).de todo esto el dueño casi todos los días tienen que decidir a quien le da el dinero y quien no, ya que por lo regular las facturas cobradas no siempre alcanzan para cubrir todo y alguien se tiene que esperar.

En el caso de la nomina para el dueño es siempre prioritaria ya que para el, el sueldo es sagrado, y siempre lo respeta. En los otros casos pasan hacer en segundo termino. Esto ocasiona que para el área de compras no tenga a tiempo el dinero para la negociación de los materiales y esto lleve como consecuencia el retraso de la producción. En lo que respecta al seguro social de los empleados que son pocos (11 en total, los demás son eventuales) se encuentran en algunos casos dados de baja, ya que se quiere ahorrar en esto, y aun así se les sigue descontando de su sueldo dicho seguro a aunque no esta dados de alta, esto provoca descontento en las personas ya que se dan cuenta hasta que hacen uso de este.

En conclusión enumeraremos los problemas antes mencionados.

- 1.-No existe una misión y visión de la empresa.,
- 2.- Problemas legales, ya que desaparecieron impresos Rey, para poder evadir impuestos, abriendo a Impresos Alfa S.A de C.V., pero continua el problema ya que siguen con lo mismo a, no declaran impuestos.
- 3.- No cuenta con formatos preestablecidos para la elaboración u ordenamiento de los pedidos, por parte de compras ni de ventas.
- 4.- No existe independencia de los departamentos.
- 5.-Las ventas mayores recaen en el director gral.(dos clientes grandes)
- 6.-Se perdió la confianza de los proveedores hacia la Impresora. y esto ocasiona tardanza en conseguir los materiales para la elaboración de los productos.
- 7.- El dueño o director general se encarga de todos los problemas que tienen los diferentes departamentos sin delegarles responsabilidad ni autoridad.
- 8.- Dependencia de otras empresas para la elaboración de casi todos los productos que se venden.
- 9.- No existe una programación ni respeto a los trabajos en procesos.
- 10.- No existe una distribución adecuada de las utilidades de lo vendido.
- 11.-Existe una desmotivación generalizada por parte de los empleados, ya que el futuro es incierto, pues no saben que novedades va a pasar en día de mañana.
- 12.-Dependencia de ventas en solo dos clientes.
- 13.-Falta de comunicación del director hacia sus subordinados.

SOLUCIONES.

1.-Debe existir una misión y visión de la empresa, haciendo partícipes a todos los que la integran, para que esto a su vez todos sepan que se está haciendo y que nuevo giro va a tomar la empresa en la cual laboran.

2.-Creación de un puesto de Recursos humanos para:

- a) Descripción de los puestos, con sus asignaciones correspondiente.
- b) Reclutamiento y selección del nuevo personal.
- c) Atención a las demandas de sus prestaciones (IMSS, vacaciones, aguinaldo, utilidades, prestamos, liquidaciones).
- d) Contacto directo con el sindicato.

3.-La creación de un nuevo puesto, que sería el gerente de producción, que controle tanto al departamento de compras, almacén de materiales (que no existe aun), al departamento de maquinas y al de acabados. Este a su vez reportarle al director general logrando con esto que se cumpla los tiempos de entrega, así como la calidad ofrecida al cliente.

4.- Creación de un puesto donde se lleven a cabo y exclusivamente todos los proyectos importantes que realice ventas, para poder dar soluciones a las demandas de los clientes y ofrecer nuevas ideas o alternativas. Este puesto es: Gerente de proyectos especiales, ya que en el ramo de las artes gráficas, las innovaciones son necesarias para poder estar actualizado y con esto poder ofrecer cosas nuevas a los clientes y poder ofrecer más que una simple impresión de un producto.

5.- Independencia de compras donde este maneje su propio presupuesto, para la adquisición de materiales, esto con el fin de ser más autónomo y poder dar mejor resultado en tiempo de entrega, con esto la capacidad productiva no se verá afectada.

6.- Creación de formatos, como:

a) Orden de ventas; esta con el fin de que cada vendedor al hacer una venta ponga por escrito todo lo relacionado al producto vendido así como los del cliente. Para que esta sirva tanto al departamento de compras como al de producción, para que estén enterados de lo que se está haciendo. Para esto ventas ya tuvo que haber consultado con producción el tiempo de entrega que tiene que comprometerse con su cliente.

b) orden de Compras esta servirá para que compras se la haga llegar al departamento administrativo con todo los requisitos de los materiales, junto con los tiempos de entrega que ya se habían ofrecido al cliente, y el monto total de la compra, esto con el fin de saber que es lo que se está comprando y lo que se va a producir. Esta es también para el almacén, para que sepa que está por entrar, donde compras está poniendo las características del material, cantidad, tamaño y proveedor que surtirá esto. Cualquier cambio, compras será el responsable de notificarlo, a ventas para que se le anticipe al cliente y pueda corregirse a tiempo.

c) Un formato donde cuente con todo lo más relevante de cada departamento como el área de ventas, administrativo y producción, para poder ser analizado por el director general. esto con el fin de que sepa si se están cumpliendo con lo establecido y poder tomar decisiones a tiempo.

7.- Capacitación de nuevos ejecutivos de ventas, para poder lograr un mayor número de clientes (satisfechos) y que no solo en dos recaiga la economía de la empresa.

8.- Contratación de un Auditor para que ayude a regular la situación legal de la empresa, esto con el fin, también, de saber donde se está invirtiendo más el dinero.

9.- Contar con una capacitación para todos los departamentos de acuerdo a sus funciones.

10.- Saldar lo antes posible las cuantas por pagar, tanto las de hacienda como con los proveedores para poder así obtener nuevamente la confianza, y con esto quizá disminuir el presupuesto de compras, ayudando a hacer negociaciones a más largo plazo eliminando los pagos de contado.

11.- Ventas tendrá que tener una cuota fija por mes, para obtener mayor capacitación de ingresos, en un principio logrando ventas de contado para que no exista una descapitalización.

12.- Regularización de los tiempos de entrada y salida del personal.

13.- Limpieza constante de la planta, delineando cada lugar por áreas.

14.- Adquisición de nueva maquinaria, para lograr la independencia y así poder contar con un mejor resultado en, precio, calidad, y tiempo de entrega.

Organigrama Propuesto

