

Seguridad Industrial y el Aspecto de las Comunicaciones

Indice

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I.

Seguridad Industrial

- Relación del Supervisor y la Seguridad Industrial.
- Accidentes.
- Normas de Seguridad Industrial.
- Consecuencias, Causas y Costos de los Accidentes.
- El Supervisor y las Medidas de Seguridad Industrial.
- Investigación de los Accidentes.
- Beneficios y Técnicas de la Seguridad Industrial.

CAPITULO II.

Aspectos de la Comunicación

- Comunicación.
- Manejo de Grupos y reclamos.
- Como dar Ordenes y Como Escuchar.

Conclusión.

Bibliografía.

Introducción

Debido a la importancia que tienen las técnicas de la Cátedra de Taller de Trámites y Supervisión, consideramos provechoso ostentar de una forma teórico–funcional, todo lo relacionado con La Seguridad Industrial y Los Aspectos de La Comunicación. Por medio de experiencias y consultas efectuadas, cabe destacar lo imperativo que es para una Organización saber seleccionar las mejores oportunidades de negocios para la comercialización de los productos nacionales y el intercambio comercial con otras naciones.

El siguiente trabajo escrito se ha realizado a través del estudio de diferentes textos e Internet, que de una manera u otra nos han encaminado en el desarrollo de los diferentes puntos que conciernen a las a La Seguridad Industrial y La Comunicación, como índole de estudio profesional o entretenimiento, en virtud, que únicamente no se trata de adquirir estos conocimientos, sino que además debemos ser capaces de llevarlo a la práctica, para que con propiedad podamos ejecutarlo en su debido momento, cuando las circunstancias así lo exijan de nosotros.

El estilo en este trabajo, procura que la persona interesada obtenga una orientación directa, práctica y teórica, razón por la cual, se quiere dejar constancia, para que estas investigaciones sean examinadas y las sugerencias que al respecto se puedan hacer queden claras.

CAPITULO I: SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. RELACION DEL SUPERVISOR Y LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

Indiscutiblemente que las personas mejor informadas con respecto a la manera como se ejecutan las tareas o actividades dentro de una industria o empresa, son los supervisores. Ellos, por ser las personas más inmediatas con ese contacto personal y directo con los trabajadores. Es bueno aclarar que esto no basta, ni resulta suficiente, porque sin el apoyo total de la gerencia estos mandos medios no logran su finalidad. Por este motivo, los supervisores deben contar en todo momento con el respaldo y apoyo formal de la dirección de la empresa en esos menesteres para que se puedan eliminar las condiciones de riesgo o peligro que puedan detectarse en el desempeño del trabajo cotidiano.

En general todo supervisor debe velar porque cada trabajador utilice correctamente los equipos e instrumentarios de protección de accidentes. Al respecto, el supervisor también podrá planificar inspecciones de áreas y puestos de trabajo con el fin de detectar condiciones inseguras o actos inseguros que puedan derivar en daños a las personas, a las instalaciones, o al producto elaborado.

Los supervisores también ayudan a estudiar y a analizar los accidentes en el futuro; constatando de paso, el buen funcionamiento y estado de conservación de todos los equipos. Debe también conseguir a través de la formación / información una mayor capacitación del personal, con el objetivo de lograr un comportamiento más seguro por parte del personal que maneja.

Establecer un sistema que conlleve la organización de equipos materiales y humanos, y las actuaciones a realizar en el caso de que ocurra una situación de emergencia.

2. CONCEPTO DE ACCIDENTE

Podríamos decir que accidente es cualquier acontecimiento imprevisto que interrumpe o interfiere el proceso ordenado de una actividad, que origina lesiones, muertes o alguna perturbación inmediata o mediata.

Al suceder un accidente no siempre se tiene como resultado un daño corporal o material por lo que se considera entonces que ocurrió un incidente, por eso es muy importante saber distinguir el significado de la palabra accidente.

3. NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Las Normas Venezolanas **COVENIN**: Es el resultado de un laborioso proceso, que incluye la consulta y estudio de las normas internacionales, regionales y extranjeras, de asociaciones o empresas relacionadas con la materia, así como de las investigaciones de empresas o laboratorios, para finalmente obtener un documento aprobado por consenso de los expertos y especialistas que han participado en el mismo.

Estas normas permiten definir los niveles de calidad de los productos, facilita el intercambio comercial de bienes y servicios y resolver problemas técnicos y comerciales.

COVENIN posee un total de 3376 normas aprobadas hasta el año 97 y constituye la quinta versión impresa, y estas son el producto de una actividad desarrollada por cientos de expertos representantes del sector industrial, gubernamental, universitario, consumidor, de investigación y comercial a través de Comités Técnicos de Normalización existente. Estas normas se editan anualmente con el objeto de brindar al usuario un sistema de consulta eficaz y oportuno.

Esta norma establece los aspectos que se deberán contemplar en la elaboración y seguimiento de un programa de Higiene y Seguridad Industrial.

Esta norma es aplicable a cualquier tipo de explotación de empresa o faena de cualquier naturaleza o

importancia, donde laboren trabajadores, sea cual fuere su número.

La información requerida sobre las Normas **COVENIN** la podemos adquirir en FONDONORMA:

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (**FONDONORMA**): Es una Asociación Civil sin fines de lucro, creada para promover las actividades de normalización, certificación, con la intención de mejorar la calidad y competitividad de los productos y servicios que provee el sector productivo venezolano.

En esta asociación participan todas las empresas e instituciones públicas y privadas involucradas en el proceso de normalización y calidad en Venezuela. En ella se coordina el proceso de elaboración de normas y se promueve la Certificación de la Calidad.

FONDONORMA se encarga de:

- La elaboración de Normas Venezolanas **COVENIN**.
- Certificado de Productos **NORVEN**
- Certificado de Sistemas de la Calidad (CERTISISTEMAS) requisitos establecidos en serie Normas Venezolanas **COVENIN-ISO 9000**
- Certificado Venezolano (**CERTIVEN**).

Dentro de las Normas Venezolanas COVENIN sobre Seguridad, Seguridad Contra el Fuego, Seguridad del Trabajo Tenemos:

Seguridad:

3057-93 Guía para la inclusión de aspectos de seguridad y norma

0815-82 Cascos de protección personal para uso industrial

0810-95 Características de los medios de escape en edificaciones

según el tipo de ocupación

- Ensayo a escala real del sistema automático de detección

de incendios .

1443-79 Detectores de humo por ionización

- Detector de calor puntual
- Sistemas de protección contra incendios. Símbolos

1764-81 *Guía para la inspección del sistema de prevención*

contra incendio en edificaciones.

1642-95 Planos uso bomberil para el servicio contra incendio

- Guía para la elaboración de planes para el control de emergencias

2270–95 Comités de higiene y seguridad industrial. Integración y funcionamiento.

- Programa de higiene y seguridad industrial. Aspectos generales

0474–97 Registro, clasificación y estadísticas de lesiones de trabajo

- Ropa, equipo y dispositivos de protección personal

4. COSECUENCIAS, CAUSAS Y COSTOS DE LOS ACCIDENTES

CONSECUENCIAS

Conociendo el resultado final de un accidente, podemos describir la secuencia y por ende las consecuencias:

- Factores Ambientales:
 - Espacio Físico
 - Orden
 - Limpieza
 - Iluminación
 - Desplazamiento
 - Ruidos
 - Interferencia
- Factores Personales:
 - Capacidad Visual
 - Capacidad Auditiva
 - Capacidad Intelectual
 - Destrezas
 - Identificación con el trabajo
 - Estado de ánimo
 - Capacidad física
- Factores de Seguridad:

- Las máquinas
- Las herramientas
- Los equipos
- Las instalaciones
- Los métodos de trabajo
- Los instructivos

Todos, pueden contener riesgos implícitos que podrían eventualmente desencadenar algún incidente. Ahora, como podemos identificarlos; veamos:

- Atrapado o entre: es aquél accidente donde la lesión es producida por aplanamiento o parte lesionada entre el objeto en movimiento
- Golpeado por: es el impacto recibido por algún objeto
- Caídas (al mismo nivel): es cuando la persona se cae sobre la misma superficie donde se encuentra
- Caídas (en otro nivel): es cuando el accidente se produce al caerse una persona de un nivel a otro.
- Esfuerzos violentos: cubre la parte de esguinces, hernias y dolores lumbares o musculares.
- Contacto con corriente eléctrica: son los contactos con energía eléctrica que producen conmociones y quemaduras.

Resulta muy conveniente aclarar que si bien las causas que podrían dar origen a los accidentes, resultan relativamente fáciles de identificar, no así se pueden predecir sus consecuencias. En efecto, un mismo tipo de accidente de trabajo puede causar muertes, lesiones o ninguna de ellas sino demora o interrupciones de procesos productivos y daños a la producción y a las instalaciones. En cuanto a lo que respecta a nuestro estudio, el accidente de trabajo no solamente ha de considerarse desde el punto de vista de las lesiones o muertes, sino también en cuanto a los daños materiales y pérdidas de tiempo.

Causas

Con el fin de promover la uniformidad en el análisis de las causas de los accidentes, ciertos grupos de empresas interesadas en el tema, han reunido todos sus esfuerzos para elaborar un método estándar, el cual ha sido bien recibido por las industrias, ya que mantienen unidades estadísticas para procesar lo relacionado a la ocurrencia de un accidente.

El sistema consiste en que una vez que se haya estudiado el peligro, se debe hacer una lista de los pasos a seguir en el trabajo, describir los posibles accidentes y cómo prevenirlos. No deben confundirse las causas básicas con las causas inmediatas. Por ejemplo, la causa inmediata de un accidente puede ser la falta de una prenda de protección, pero la causa básica puede ser que la prenda de protección no se utilice porque resulta incómoda.

Supongamos que a un tornero se le ha clavado una viruta en un ojo. Investigado el caso se comprueba que no llevaba puestos los lentes de seguridad. La causa inmediata es la ausencia de protección individual, pero la causa básica está por descubrir y es fundamentalmente investigar por qué no llevaba puestas los lentes. Podría

ser por tratar de ganar tiempo; ó porque no estaba especificado que en aquel trabajo se utilizarían lentes(faltas de normas de trabajo), o porque los lentes son incómodos, etc.

Es pues imprescindible tratar de localizar y eliminar las causas básicas de los accidentes, porque si solo se actúa sobre las causa inmediatas, los accidentes volverán a producirse.

Causas Básicas	
Las causas básicas pueden dividirse en factores personales y factores del trabajo. Las más comunes son:	
Factores personales: Falta de conocimiento o de capacidad para desarrollar el trabajo que se tiene encomendado. Falta de motivación o motivación inadecuada. Tratar de ahorrar tiempo o esfuerzo y/o evitar incomodidades. Lograr la atención de los demás, expresar hostilidades. Existencia de problemas o defectos físicos o mentales.	Factores de trabajo: Falta de normas de trabajo o normas de trabajo inadecuadas. Diseño o mantenimiento inadecuado de las máquinas y equipos. Hábitos de trabajo incorrectos. Uso y desgaste normal de equipos y herramientas. Uso anormal e incorrecto de equipos, herramientas e instalaciones.

Causas Inmediatas: Las causas inmediatas pueden dividirse en actos inseguros y condiciones inseguras. Veamos algunos ejemplos de los más comunes:

Actos inseguros

- Realizar trabajos para los que no se está debidamente autorizado.
- Trabajar en condiciones inseguras o a velocidades excesivas.
- No dar aviso de las condiciones de peligro que se observen, o no señalizadas.
- No utilizar, o anular, los dispositivos de seguridad con que va equipadas las máquinas o instalaciones.
- Utilizar herramientas o equipos defectuosos o en mal estado.
- No usar las prendas de protección individual establecidas o usar prendas inadecuadas.
- Gastar bromas durante el trabajo.
- Reparar máquinas o instalaciones de forma provisional.
- Realizar reparaciones para las que no se está autorizado.
- Adoptar posturas incorrectas durante el trabajo, sobre todo cuando se manejan cargas a brazo.
- Usar ropa de trabajo inadecuada (con cinturones o partes colgantes o desgarrones, demasiado holgada, con manchas de grasa, etc.).

- Usar anillos, pulseras, collares, medallas, etc. cuando se trabaja con máquinas con elementos móviles (riesgo de atrapamiento).
- Utilizar cables, cadenas, cuerdas, eslingas y aparejos de elevación, en mal estado de conservación.
- Sobrepasar la capacidad de carga de los aparatos elevadores o de los vehículos industriales.
- Colocarse debajo de cargas suspendidas.
- Introducirse en fosos, cubas o espacios cerrados, sin tomar las debidas precauciones.
- Transportar personas en los carros o carretillas industriales.

Condiciones inseguras

- Falta de protecciones y resguardos en las máquinas e instalaciones.
- Protecciones y resguardos inadecuados.
- Falta de sistema de aviso, de alarma, o de llamada de atención.
- Falta de orden y limpieza en los lugares de trabajo.
- Escasez de espacio para trabajar y almacenar materiales.
- Almacenamiento incorrecto de materiales, apilamientos desordenados, bultos depositados en los pasillos, amontonamientos que obstruyen las salidas de emergencia, etc.
- Niveles de ruido excesivos.
- Iluminación inadecuada (falta de luz, lámparas que deslumbran ...).
- Falta de señalización de puntos o zonas de peligro.
- Existencia de materiales combustibles o inflamables, cerca de focos de calor.
- Huecos, pozos, zanjas, sin proteger ni señalizar, que presentan riesgo de caída.
- Pisos en mal estado; irregulares, resbaladizos, desconchados.
- Falta de barandillas y rodapiés en las plataformas y andamios.

COSTOS DE LOS ACCIDENTES

Son los daños a maquinarias que debe determinar el supervisor; se refiere al costo del daño en sí y al tiempo perdido de producción, y al costo de mano de obra. Todo esto lo debe determinar el departamento de contabilidad de la empresa. Una forma usual de determinación de daños, podría ser:

Costo por Unidades de Producción:

El departamento de contabilidad calcula el costo por unidad de producción que grava la fabricación y que incluye costos de supervisión, costos indirectos de mano de obra, pensiones y planes de HCM, SSO, impuesto, combustible, fuerza motriz, alumbrado, agua, depreciación, investigación, etc.

Costos de Maquinarias:

Incluyen los costos de reparación de la maquinaria dañada como resultado de un accidente, así como la pérdida de tiempo de producción. Ésta última partida se determina estableciendo la cantidad de tiempo que la máquina estuvo sin funcionar debido al daño causado por el accidente y estableciendo también el número de unidades de producción que se hubiese obtenido durante este período de tiempo.

Costos para el Trabajador:

Este procedimiento para medir los costos de los accidentes, se ocupa principalmente de los costos para el patrón. Además del sufrimiento físico por las lesiones, el trabajador también pierde dinero cuando ocurren accidentes con lesiones. La pérdida económica real del trabajador es elevada, en relación con su capacidad para poder soportar la carga económica extra. Por lo general el trabajador pierde la diferencia entre la paga por incapacidad y su sueldo regular, si su lesión tiene como resultado una incapacidad permanente, puede sufrir una pérdida continua de salario durante el resto de su vida. Si el trabajador se lesiona fuera del trabajo, tendrá que pagar sus gastos médicos e incurrirá en la pérdida de salario si la lesión lo incapacita para trabajar.

Disminución de los costos por accidentes:

El modo más seguro para disminuir todos los costos por accidentes que gravan a patronos y trabajadores, es reducir el número de accidentes implementando los mecanismos de control permanente y capacitación periódica, recomendando a todos los responsables de industrias, empresas, etc., que conozcan y verifiquen las condiciones en que se encuentran trabajando sus empleados, ya que esta situación va a traducirse directamente en la eficiencia y eficacia de su accionar diario.

5. EL SUPERVISOR Y LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

La prevención de accidentes es responsabilidad común de todos los que laboran en una empresa: la dirección ó gerencia, los supervisores y los trabajadores.

Métodos que utiliza el supervisor para motivar hacia las medidas de seguridad:

- Medios Publicitarios
- Carteles
- Tableros
- Publicaciones internas
- Letreros
- Comunicaciones en sobre de pago, etc.
- Participación de trabajadores
- Campañas y concursos de seguridad
- Adiestramiento en primeros auxilios
- Brigadas de bomberos
- Investigación de accidentes

- Programa de observadores de seguridad industrial

Programa de observadores

Estos programas se diseñan e implementan en las empresas con la finalidad de estimular el interés de los trabajadores hacia la seguridad .

Se piensa que toda organización debe tener conciencia de las ideas, sugerencias, observaciones, etc. De su personal; esto puede ser una mina de información valiosísima si son aprovechados adecuadamente.

6. INVESTIGACION DE LOS ACCIDENTES.

El propósito de la investigación de accidentes, es descubrir las condiciones y prácticas peligrosas que se pueden presentar y no se han ejercido los mecanismos de control para evitar que ocurran o se repitan. La idea de investigar un suceso no es buscar culpables, sino descubrir las causas reales que han producido el accidente, para corregirlas y de esa manera no caer en el encubrimiento de incidentes o accidentes.

Qué se debe investigar?

Desde el punto de vista de la gestión de la prevención, se deben investigar tanto los incidentes como los accidentes; los incidentes porque nos ponen en la pista de un accidente que pudiera haber ocurrido, y los accidentes porque es una obligación que establece la Ley. No olvidar que según la definición legal de accidente de trabajo, no se puede hablar de accidente si no ha habido lesiones.

La importancia de la investigación radica en que tanto los incidentes como los accidentes nos proporcionan información sobre los riesgos no detectados o no corregidos convenientemente, y que conocemos a través de sus consecuencias.

Riesgo laboral Es la posibilidad de que un trabajador sufra daño derivado del trabajo.	Incidente Es un acontecimiento no deseado, que no ha producido daño, pero que en circunstancias diferentes, podría haber derivado en lesiones para las personas, daños a las instalaciones, o pérdidas en el proceso productivo.
Accidente Es un suceso no deseado que produce daños a las personas, a las instalaciones o pérdidas en el proceso productivo. Es el resultado del contacto con una sustancia o una fuente de energía (química, térmica, acústica, mecánica, eléctrica, etc.), por encima de la capacidad límite del cuerpo humano o de la estructura.	Enfermedad profesional: Son los efectos dañinos producidos por agentes contaminantes acumulados en el organismo humano, que sobrepasan su capacidad de tolerancia.

Quién debe investigar?:

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece un sistema de organización de la prevención en la empresa, que parte del servicio de prevención como órgano empresarial de carácter técnico para todo lo relativo a la implantación y control de la prevención en la misma.

Por ello parece conveniente que la investigación, tanto de incidentes como de los accidentes, la lleve a cabo el técnico en prevención, si bien apoyado en todo momento por los mandos directos de las personas o de las secciones donde han ocurrido – Principio de Integración de la Prevención –. Si como se ha dicho, la finalidad de la investigación es descubrir las causas que han producido uno y otros, la conclusión de la misma es disponer las medidas preventivas o protectoras, personales o colectivas, a implantar, para que esos riesgos queden eliminados y no vuelva a ocurrir el accidente, o minimizar sus consecuencias, en caso de que el riesgo persista por motivos de no haberse alcanzado el desarrollo técnico necesario para poder controlarlo. La propuesta, implantación y control de estas medidas son funciones de los técnicos de prevención de las empresas.

Etapas de la investigación

Una guía de las acciones a llevar a cabo durante una investigación efectiva puede ser esta

1– Reunir la información: Examinar el lugar de los hechos Entrevistar a testigos: De forma individual y por separado En el lugar de los hechos Tranquilizar a la persona Dejar que relate su versión de los hechos Realizar las preguntas oportunas Tomar nota de las informaciones clave Utilizar dibujos o fotos de los hechos	2– Buscar las causas: Para ello, seguir la secuencia de la cadena causal Identificar las pérdidas Determinar los contactos con energía o sustancia Identificar los actos y condiciones inseguras Averiguar cuáles fueron las causas básicas
3– Adoptar o proponer medidas correctoras: Medidas que se pueden tomar en el momento para que no se vuelva a repetir el accidente Medidas definitivas para resolver el problema	4– Complementar el informe
5– Cursar el informe según el circuito de información establecido.	6– Analizar los informes.
7– Seguir y controlar la puesta en práctica de las medidas correctoras aprobadas.	

7. BENEFICIOS Y TECNICAS

El control de los accidentes necesita de una organización; cada acto del hombre en la casa, en la ruta de trabajo, en el desempeño diario de sus actividades en la fábrica, oficina, etc. Proceden de condiciones inseguras y otros de actos inseguros.

Las técnicas de los riesgos de accidentes es el conjunto de métodos y procedimientos planificados por técnicos ingenieros para evitarlos.

Los intentos de buscar las causas de los accidentes y la forma de evitar su repetición plantean al ingeniero de seguridad, al técnico prevencionista, al médico del trabajo, al psicólogo industrial y algunos más por citar grupos y profesionales involucrados generalmente, un conjunto de acertijos cuya solución necesita no sólo de criterios de ingeniería, sino también del conocimiento de las aptitudes y comportamiento profesional en el puesto de trabajo, las reacciones del individuo sometido a un ambiente local de producción y los factores personales ligados a su estado físico o psíquico del momento: situación mental, fatiga, preocupaciones, entre otras, así como su condición formativa.

Las técnicas para la prevención de accidentes se pueden resumir así:

- Distribución de los ambientes de trabajo en función del orden lógico de las operaciones.
- Evitar el hacinamiento de los trabajadores
- Tener una buena iluminación natural
- Tener una buena ventilación natural
- Tener un buen sistema de prevención y extinción de incendios
- Adaptar las instalaciones, depósitos y máquinas, según la naturaleza de la empresa, pero evitando el hacinamiento
- Procurar superficies de circulación que no presenten ningún tipo de peligro como es el caso de las escaleras, pasillos y plataformas
- Tener pavimentos resistentes al desgaste y buen estado de uso para facilitar las operaciones de la empresa y evitar las caídas
- Disponer de vías de acceso seguras a todos los lugares donde tengan que ir los trabajadores
- Disponer de vías de evacuación en conformidad con las normas respectivas para casos de incendios o accidentes
- Disminuir y evitar el ruido, como factor que afecta la salud y favorece la ocurrencia de accidentes
- Aislar las operaciones peligrosas como, los trabajos de pintura de pistola, así como los que significan riesgos de incendio o explosión.

Como quiera que la protección personal va ligada a los beneficios de la empresa en cuanto a la prevención de accidentes, es importante especificar los equipos necesarios para la misma:

- Protección de la cabeza
- Protección de cara y ojos
- Protección de vías respiratorias
- Protección de manos, pies y piernas
- Ropa protectora

- Cinturones de seguridad

CAPITULO II: ASPECTOS DE LA COMUNICACION

• LA COMUNIACION

LA COMUNICACIÓN.

Se define como un proceso en el cual se intercambian ideas y/u opiniones entre dos o más personas, utilizando así ciertos canales y códigos. Es decir, es la transmisión de un mensaje, de manera tal que al ser recibido se genere una respuesta.

De esta manera es importante destacar su importancia y función. Por lo tanto, podemos decir que con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo, Chester I Barnard sostuvo que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito en común. Esta es aún la función fundamental de la comunicación.

Ciertamente, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

Los psicólogos también se han interesado en la comunicación, sobre todo en los problemas humanos que ocurren en el proceso de iniciar, transmitir y recibir información.

Además, es el eje común para realizar todos los procesos administrativos (planear, organizar, dirigir y controlar). A su vez, se distribuyen las responsabilidades, la autoridad, el diseño de planes de acción, las políticas motivacionales, el liderazgo y su intercambio en información para verificar su desarrollo dentro y fuera de la organización; se puede globalizar las culturas, la tolerancia inteligentemente y la amplitud de talentos en el mundo de las organizaciones.

La comunicación como cualquier actividad intelectual se puede perfeccionar, enfrentando los retos que se presentan. Los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose, planificando, analizando alternativas entre ellos o supervisores, empleados, clientes.

Es un proceso dinámico, inevitable para cualquier persona que se desenvuelva en una sociedad.

La función de la comunicación es el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. De esta manera, la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales, modifica la conducta, hace útil la información y se logran las metas.

Es donde todos los factores intervinientes se fusionan entre las personas para ser efectiva la comunicación.

Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones:

Canales formales de la comunicación: Son aquellos que sirven como respaldo para los gerentes como boletines, memorando, informes, etc., todo con el objetivo de facilitar la comunicación dentro de la empresa.

Estructura de autoridad: Es aquella la cual sirve para determinar la comodidad de la comunicación, es decir, la jerarquía de control en una Organización.

Propiedad de la información: Se refiere a la información y conocimientos singulares que poseen las personas con respecto a su trabajo.

Tipos de comunicación utilizadas en una empresa:

Comunicación Escrita: Es aquella la cual nos proporciona registros, referencias, la informalidad a las políticas y procedimientos. Como desventajas, pueden crear montañas de papel, estar expresados de forma deficiente, lleva tiempo retroalimentarse.

Comunicación Oral: Permite un rápido intercambio con inmediata respuesta, sin embargo, tiene la desventaja que al tomar decisiones importantes puede no ahorrar tiempo y dinero.

Comunicación no verbal: Se realiza mediante actos, es decir, se define como lenguaje corporal. Ya que, es la forma en que el rostro o el cuerpo expresan pensamientos íntimos a los demás. Estas señales se pueden manifestar con un ceño fruncido, la manera de encogerse de hombros o un gesto de las manos, etc.

De esta manera, lo que hacemos y el modo en que tratamos es la mejor prueba de nuestras intenciones

Comunicación Ascendente: Es aquella la cual va desde los subordinados a los supervisores. Por lo tanto, no siempre llegan a criterios de manera completa.

Medios de transmisión: Cadena de mando, es decir, sistemas que sugieren círculos de adaptación y quejas de denuncias, rumores, consultores, etc.

Comunicación Cruzada: En ella incluye el flujo horizontal entre personas de niveles organizacionales similares y/o diagonal. Por lo tanto, acelera el flujo de información, mejora las compras, coordina esfuerzos para el logro de objetivos.

Comunicación Descendente: Esta fluye desde niveles altos hacia otros inferiores (autoritarios). , incluye ordenes, discursos, reuniones, teléfonos, rumores, memorando, cartas, etc.

Métodos de Comunicación:

Los supervisores eficientes seleccionan sus métodos de comunicación con base en cuidadosos análisis de los factores situacionales. De esta manera, la forma en que el supervisor elija el método que va a utilizar, depende de la tarea específica que desea encargar, así como de sus objetivos. Si la tarea es un mensaje extenso o uno que necesita un registro permanente, deberá usar una forma escrita. Por otro lado, si la velocidad, la informalidad o el contacto personal son importantes, es recomendable un método verbal. Otra elección de la supervisión gira alrededor de si la comunicación será con un solo empleado o con todo el grupo. Las conversaciones de persona a persona permiten al supervisor controlar el flujo de información y proteger la vida privada. No obstante, la comunicación con todo el departamento invita a los empleados a la participación, procura el compromiso de los mismos y ayuda a construir un espíritu de equipo.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Una buena comunicación es importante para los gerentes por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

El *proceso* de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden

efectuar sus funciones gerenciales sólo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las funciones gerenciales.

Gran parte del tiempo de los gerentes está dedicado a la *actividad* de la comunicación. Rara vez los gerentes están solos en su escritorio pensando, planeado o analizando alternativas. En efecto, los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no hablan con otros en personas o por teléfono, están dictando o escribiendo memorándums, cartas o informes o, tal vez, leyendo memorándums, cartas o informes que le son enviados. Incluso en las pocas ocasiones en que están solos se ven interrumpidos frecuentemente por comunicaciones. Por ejemplo, en un estudio de los gerentes de nivel medio y alto se descubrió que podrán trabajar ininterrumpidamente durante media hora o más sólo una vez cada dos días.

Los gerentes tradicionalmente han preferido las comunicaciones orales directas, pero desde el advenimiento del correo electrónico esta situación ha cambiado un poco. El correo electrónico se emplea cada vez más en las organizaciones, pues puede transmitirse a distancias mayores casi instantáneamente en forma almacenable, confidencial y permite, simultáneamente, entrar en contacto con varias personas y solicitar sus respuestas.

He aquí el modelo más simple del proceso de la comunicación.

EMISOR ! MENSAJE ! RECEPTOR

Este modelo indica tres elementos esenciales de la comunicación; por supuesto, si falta uno de ellos, no se realizará la comunicación. Por ejemplo podemos enviar un mensaje pero no habrá comunicación si alguien no lo escucha o lo recibe.

Por desgracia este modelo tan simple no refleja la complejidad del proceso de comunicación. Casi todos nosotros, por ejemplo, estamos familiarizados con el juego del teléfono descompuesto, en el cual una persona susurra un mensaje al oído de otra. A su vez ésta se lo trasmite a otra y así sucesivamente. Inevitablemente, cuando la última persona expresa el mensaje en voz alta, éste será muy diferente al que había sido dicho al oído inicialmente. Este juego ejemplifica la complejidad del proceso de comunicación: el emisor puede enviar un mensaje, pero el receptor tal vez oiga o reciba un mensaje diferente.

A continuación mostraremos un modelo más complejo y describiremos los elementos centrales de este modelo.

Emisor (fuente). El *emisor*, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. Un gerente quiere dar información, sobre un importante plazo de producción con el objeto de motivar a otros miembros del departamento.

Codificación (cifrado). La *codificación*, se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tiene el mismo significado para el receptor. La falta de correspondencia (mutualidad) es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación.

Los malos entendidos también pueden resultar de diferencias más sutiles en la mutualidad. El gerente que pide a varios subordinados trabajar hasta tarde, puede ocasionar mucha confusión si cada empleado interpreta por su cuenta lo que significa tarde. También los gestos pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes. El obrero de una fábrica ruidosa puede señalar a un compañero de trabajo que quiere que se apague una máquina,

haciendo con la mano un gesto de corte en su garganta. Si uno se presenta ante un oficial de policía y hace el mismo gesto, cabe esperar una reacción muy distinta.

Mensaje. El *mensaje* es la forma física en la cual el emisor cifra la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse; las palabras escritas se pueden leer; Los gestos pueden verse o sentirse. Tocar con la mano a otra persona puede comunicar mensajes que varían desde el consuelo hasta la amenaza. Los mensajes no verbales son formas de comunicación en extremos importantes, dado que a menudo son más honestos o significativos que los mensajes orales o escritos. Por ejemplo, el gerente que frunce el ceño mientras dice buenos días a un empleado, que llega tarde está comunicando claramente algo más que un saludo cortes.

Canal. El *canal* es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra (como el aire para las palabras habladas y el papel para las letras); con frecuencia, es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal a de ser adecuado para el mensaje. Una conversación telefónica será un canal inapropiado para transmitir un diagrama complejo de ingeniería; sería más idóneo el correo expreso. Las necesidades y exigencias del receptor también han de tenerse presentes al seleccionar un canal. Así, un mensaje extremadamente complicado debería transmitirse en un canal que permita al receptor referirse a él varias veces.

Para seleccionar el canal más adecuado, la comunicación escrita y la gráfica, como los memorándums, informes, cartas y bosquejo, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente. La comunicación por teléfono y la oral y personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata. Al seleccionar el canal apropiado, los gerentes deberán decidir si lo más importante es la claridad o retroalimentación. Muchos factores diferentes intervienen en el proceso de la comunicación, por lo que no hay una técnica que sea preferible a otras opciones.

Receptor. El *receptor* es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber varios receptores, como cuando se dirige un memo a varios miembros de una organización; también puede ver uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación no mejora mucho si el mensaje llega al receptor pero éste no lo entiende.

Decodificación (descifrado). La *decodificación* es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. **(interpretar y traducir un mensaje para que la información tenga sentido).** Este es un proceso de dos pasos:

- Primero tiene que captar el mensaje.
- Después debe interpretarlo.

La decodificación está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas (la gente suele oír lo que quiere oír) y a la reciprocidad de significado con el emisor. En general se puede decir, que cuando más se apegue la decodificación del receptor al mensaje que pretende transmitir el emisor, tanto más efectiva habrá sido la comunicación. La cercanía física de las personas puede ser un buen escenario para propiciar la reciprocidad entre el emisor y receptor, con el tiempo.

Ruido. El *ruido* es cualquier factor que perturbe o confunde la comunicación, o interfiere de alguna u otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal (por ejemplo, las malas condiciones meteorológicas pueden distorsionar una señal de radio), pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o decodificación.

Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los gerentes deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. El malestar físico, como el hambre, el dolor o la fatiga, también deben considerarse una forma de ruido y puede impedir una comunicación satisfactoria.

Retroalimentación. La *retroalimentación* es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por los mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos. Así, una petición directa de un mayor ritmo de producción suscitar directamente un gesto de asentamiento con la cabeza o bien, indirectamente una producción sin precedentes o una huelga del sindicato.

La retroalimentación es opcional y puede existir en cualquier grado (del mínimo al total) en cualquier situación. En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación será más eficaz. Por ejemplo, la retroalimentación anticipada permitirá a los gerentes saber si sus instrucciones han sido entendidas y aceptadas. Sin ella, posiblemente un gerente no sepa (hasta que sea demasiado tarde) si las instrucciones fueron recibidas y realizadas con exactitud.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA:

La efectividad del supervisor dependerá principalmente de la habilidad para transmitir información y conocimientos a sus trabajadores de forma que el supervisor sea entendido y alcanzados los resultados pertinentes. No se puede esperar que los subordinados cumplan con las directrices dadas, a menos que haya un entendimiento, por su parte, del significado de tales directrices, además, el supervisor tiene que saber cómo recibir información y entender los mensajes que son enviados por sus empleados, por sus compañeros supervisores y también por sus superiores. Afortunadamente la capacidad para una comunicación efectiva puede ser adquirida por todo supervisor a través de la práctica y el mejoramiento de sus talentos naturales. Al convertirse en un comunicador mas efectivo el supervisor puede ser un mejor administrador.

IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA:

Es absolutamente esencial, que los supervisores tengan la habilidad de comunicarse con el objeto de juntar y entrenar aun grupo de empleados, dirigirlos y coordinar sus actividades para que las metas que fueron establecidas puedan alcanzarse.

La mera actividad de mandar y de enviar mensajes, no asegura que el supervisor sea un comunicador efectivo . Un entendimiento mutuo también debe llevarse a cabo.

Algunos supervisores no logran los resultados deseados porque no son buenos comunicadores a pesar del hecho de que ellos son competentes, tienen conocimientos técnico y tienen buenos modales.

A menudo están desanimados y sus iniciativas resultan ineficaces, porque los mensajes que mandan o reciben llegan a distorsionarse. Pierden contactos con sus empleados y, como resultados, la relación propia entre supervisor y subordinados no existe. Desafortunadamente muchos de estos supervisores y gente en general, culpan a otras personas por sus lagunas en la comunicación, en vez de tratar de mejorar su propia actuación como comunicador. El costo de una comunicación pobre es alto, ineficiente, moral pobre y otras consecuencias negativas. Por lo tanto los supervisores no deben escatimar esfuerzos para comunicarse efectivamente con sus superiores y subordinados.

OBTACULOS EN LA COMUNICACION

Debido a las diferencias humanas, hoy muchos obstáculos que pueden fácilmente distorsionar el mensaje entre los individuos

Entre ellos:

Lenguaje: Las palabras en sí a menudo son confusas, la mismas palabras pueden surgir a diferentes significados a diferentes personas.

Posición y estatus: el supervisor y el empleado pueden representar un punto de vista diferente nada más por el hecho de su posición en la compañía.

Resistencia al cambio: Muchas personas prefieren las cosas como están y no le gustan los cambios. Si la intención de un mensaje es transmitir una nueva idea a los empleados en su asignación de trabajo, su posición se inclina a una resistencia al cambio puede ser un obstáculo en la comunicación.

Indiferencia: Puede existir la indiferencia del empleado, la actitud de no me importa que se interpone en las líneas de comunicación.

2. MANEJO DE GRUPOS Y RECLAMOS

Dinámica de Grupo

Concepto: Muchos de los enfrentamientos cotidianos de los supervisores son con grupos de empleados o con empleados que pertenecen a algún grupo.

¿Por que las relaciones entre grupos son mas importantes en la actualidad que en el pasado?

Las empresas de negocios, las industrias, las de servicios y dependencias del gobierno son mayores y mas complejas. Debido a ello, depende más de la eficacia de los esfuerzos de los grupos. A fines de Siglo (XIX) Principios de (X), el empleado trabaja más por sí mismo y su productividad a menudo dependía exclusivamente de su esfuerzo.

¿Que grupos son prioritarios: Los formales o los informales?

1.-Los grupos formales, como su propio departamento o los equipos de trabajo pertenecientes a su departamento. Esto se han establecido a fin de realizar el trabajo de la mejor manera posible; pero los grupos informales también requieren de su atención y consideración.

2.-Los grupos informales son inevitables, se forman en los bebederos y en los vestidores. Se pueden formar con los que viajan en el mismo automóvil al trabajo y con quienes muestran interés común en deporte y política.

3.-Los grupos informales pueden ser muy poderosos. Influyen en sus empleados poderosamente. Para imponer docilidad entre los miembros del grupo, con frecuencia sus integrantes establecen sanciones que se oponen a la autoridad oficial del supervisor. La mayor parte de los grupos informales pueden trabajar a favor o en contra del supervisor, lo cual depende de la relación que este tenga con ellos.

4.-Los líderes informales tienden a aparecer dentro de esos grupos y a dirigir la opinión de los mismos. Los supervisores deben estar pendiente de tales líderes y preparados para competir contra su influencia.

¿Como realizar con eficiencia la comunicación de persona a persona?

El máximo de adaptaciones para cada individuo no solo es factible, sino también conveniente. Se hace cada vez mas importante en la medida en que Ud. mejore sus relaciones con cada persona.

En la comunicación oral se comparte la situación inmediata y la persona a que nos dirigimos esta consciente de las condiciones en que se lee el mensaje. Por consiguiente el apresuramiento, el tono de voz, el estado de animo, los ademanes y los gestos pueden afectar el modo en que reacciona el individuo.

1.-Conversaciones informales. Siguen siendo las formas mas básica de la comunicación. Son apropiadas para las relaciones cotidianas, las indicaciones, el intercambio de información, las revisiones, las secciones disciplinarias, como también para el mantenimiento de las relaciones personales eficaces.

2.-Citas planeadas. Son apropiadas para las revisiones regulares, las secciones de trabajos repetidas, etc. Muchos supervisores tienen citas planeadas y regulares o sobre asuntos especiales o con determinados empleados (los nuevos, los que tienen problemas, los que viajan : diarias (si son breves, semanales y mensuales en caso de que sean prolongadas).

3.-Llamadas por teléfono. Para verificación rápida, dar o recibir información , instrucciones, datos, etc. Nuestra personalidad por teléfono contradice con frecuencia a nuestro yo real, por eso se debe averiguar como lo percibe cuando habla por teléfono.

4.-Comunicación escrita. Deben escribirse todos los mensajes que se desee sea formales, oficiales, a largo plazo o que afecten a varias personas en forma conjunta.

4.1.-Memorandos internos. Se usa cuando se quiere dejar registradas algunas preguntas o respuestas. El uso del memorando no se debe ser excesivo, ya que de otra manera se pasara por alto.

4.2.-Cartas. De ordinarios están dirigidas mas personalmente y tienen un tono mas formal. Son útiles para las noticias oficiales, acuerdos formales y comunicaciones largas. A menudo resultan útiles para comunicar pensamientos complejos e ideas elaboradas para desarrollo o como parte de la toma de consideración continua de un problema.

4.3.-Informe. Se utilizan para comunicar informaciones asociadas con evaluaciones, análisis recomendaciones etc. a supervisores o colegas. Son mas eficientes cuando se basan en conferencia, visitas, inspecciones, encuesta, investigaciones, estudios, etc.

¿Que puede hacer para comunicarse con mas eficiencia con grupos de trabajadores?

Los grupos de fabricas u oficinas que tienen uniformidad de posición, edad, sexo, nivel de compensaciones, ocupaciones, duración en el servicio y otras cualidades proporcionan una base valida para mensajes muy precisos. El establecimiento de esos grupos sobre bases continuas ayuda a obtener un sentimiento de unidad y coherencia de grupo que fomentan las reacciones colectivas favorables y buenas respuestas grupales, sobre todo cuando los miembros sostienen contacto rutinario y personales entre ellos.

5.-Comunicaciones orales. *La capacidad para dirigir una conferencia a nuestro propio personal, no implica que tengamos la misma capacidad para participar con eficiencia, como miembro del personal, en una reunión organizada por alguno de nuestro superiores.*

5.1.-Reunion de rutina con el personal. Proporcionan oportunidades para el desarrollo de una firme cohesión la participación de información útil de común interés. Se deben organizar esas reuniones breves e informales del personal todos los días (si lo permite el tiempo disponible) al comenzar las labores por la mañana, al concluir el día o a la hora de la comida.

5.2–Conferencias planeadas. En que se tratan asuntos relativamente formales. Conducidas adecuadamente pueden ser muy útil si es manejada inapropiadamente, puede ser una perdida de tiempo, y una forma de poner a la gente en contra y desanimar futuras participaciones.

6.Comunicaciones escritas. Los efectos de una comunicación escrita aislada en grupos de trabajadores no se puede predecir adecuadamente.

6.1.–Tableros de noticias. Para comunicaciones extensa u oficiales a cerca de nuevas políticas promociones, son mas efectivos si están acompañados de ilustraciones es mucho mejor porque así atraen a los lectores.

6.2.–Carteles exhibiciones y desplegados. Atraen la atención visual de los trabajadores . Las materias mas comunes a tratar son : el lanzamiento de los nuevos productos, promoción de la calidad del producto o servicio, incremento de la seguridad.

6.3.–Ayudas audiovisuales. Películas, documentos, diapositivas, videocintas.

Reclamos

Rumor o Comentarios, el Canal Informal de la Comunicación.

Esta red es el aditamento natural de la asociación informal de la gente en el trabajo, la interacción social de la gente, y sus deseos naturales de comunicarse entre sí. Esto debe ser como una actividad perfectamente natural, ya que los rumores y comentarios, expresan los deseos del empleado de estar al tanto de la última información.

Con el oído atento a la red de rumores o comentarios.

Aunque muchos supervisores temen al chisme este ofrece al supervisor una excelente vista interior de lo que los subordinados piensan y sienten. Un supervisor alerta se dará cuenta de la presencia del chisme y tratará de tomar ventajas de él, si es posible. Las noticias que son acarreadas a través del chisme consisten de una información real, pero de la mayoría de las veces también acarrean información incorrecta, verdades amenas, rumores, interpretaciones privadas, sospechas y otros pedazos de información distorsionadas.

El supervisor debe aceptar el hecho de que no es posible eliminar los rumores. Con la facilidad de ponerse a la altura de los rumores los supervisores deben lograr la sintonización de ellos y afinar el oído para prender e informarse. Los supervisores deben determinar quienes son los empleados que originan los rumores y quienes son los que los provocan.

Los rumores a menudo empiezan por una antipatía, enojo o desconfianza. Una de las mejores maneras de cortarles las alas a una persona que le gusta crear rumores es enfrentarla a la falsedad de su información.

Encararse con los rumores.

No hay manera de eliminar los rumores, aún con los mejores canales de comunicación. Cuando pasa cualquier cosa que pueda causar rumores es conveniente para el supervisor, reunirse con sus jefes, asistentes y empleados clave, para participar la realidad de los hechos y establecer pautas por las que puedan orientar sus pensamientos.

Quejas y Resentimientos.

Concepto: Los supervisores deben prevenir y resolver quejas y resentimientos antes que puedan interferir con el desempeño de los empleados.

¿Cuánta atención debe prestar el supervisor a las quejas de un trabajador?

Tanta, cuanto sea necesaria para eliminarlas y evitar que puedan ser un obstáculo para que hagan el trabajo de buena gana y bien. Por eso, principalmente el supervisor debe actuar en cuanto detecte una queja, una dificultad o un problema. Un resentimiento, real o imaginario, expresado o retenido, bloquea el deseo de cooperar. En tanto no se examinen sus quejas y las causas de ellas con él, trabajador estará poco dispuesto a hacer algo por el supervisor.

¿Se puede resolver todo el resentimiento a satisfacción de un trabajador?

No. Es natural que a las personas deseen algunas veces más de lo que merecen. Cuando alguien se queja de alguna condición que los hechos no justifican, lo mejor que se puede hacer es demostrarle que la situación es justa, aunque sea eso precisamente lo que a él le agrada.

¿Qué es lo más importante que usted puede hacer al ocuparse de los resentimientos?

Es preciso insistir en esto una y otra vez por encima de todo, hay que ser objetivo, justo. Cáptase con claridad el punto de vista de los trabajadores. Si tienen oportunidad de darse a entender, sus quejas pueden resultar diferentes de lo que parecen ser a primera vista.

Para ser verdaderamente justos hay que estar dispuesto a aceptar la conclusión lógica que se desprende de los hechos que se descubran.

Cuando usted ha tomado la decisión sobre una queja, ¿hasta qué punto debe ser específico? ¿Debe dejar alguna salida?

A los supervisores se les paga para que tomen decisiones. Cuando la queja se haya investigado por completo y la haya analizado con los interesados, deben tomar una decisión al respecto lo antes posible. Sea preciso en sus repuestas. Sin incluye una advertencia, en vez de algún castigo más severo por violar alguna regla, no utilice el tipo de repuestas que sigue: **Voy a conformarme esta vez con una advertencia; pero la próxima vez que suceda no tendré contemplaciones.** En vez de ello debe utilizar una frase bien clara, como: **Hay razones para creer que entendiste mal lo que esperaba. Por lo tanto voy a romper la advertencia y tirarla a la basura. La próxima vez recibirás una advertencia por escrito. Y si sucede una vez más, te costará una semana de suspensión sin pago**

¿Se debe tomar una decisión inmediatamente?

No. Pero tampoco debe dejarla dormir. No hay nada que deteriore más el procedimiento de las quejas que las demoras.

¿Que importancia tiene el procedimiento de reclamación como tal?

No sería más sencillo que se manejaran de modo informal todas las quejas de los trabajadores. Cuando interviene un sindicato, el procedimiento de reclamaciones se convierte en asunto muy importante. Dicho procedimiento puede variar de una empresa a otra; pero en todos los casos la guía debe ser; conocer el procedimiento autorizado de reclamación en su empresa. También le corresponde ver que el representante sindical observe las disposiciones de las cláusulas de reclamación.

¿ Que ocurre con los resentimientos que no se resuelven?

Continúan hasta encontrarse. Con frecuencia, el supervisor puede estimar que se encarga de una queja dándole por su lado al trabajador agraviado, lo cual es un error. El motivo de descontento seguirá fijo en la mente del

trabajador, aun cuando no vuelva a decirle nada al respecto al supervisor, y su falta de satisfacción es contagiosa.

Una queja no resuelta es como una manzana podrida en un cesto; las manzanas buenas no hacen que las podridas se vuelvan sanas.

El secreto está en detectar las situaciones que las engendran y tratar de corregirlas. Un trabajador que se encuentre satisfecho podrá encontrar algo de que quejarse si se le pregunta directamente; ¿Que es lo que no te gusta de tu trabajo?

Como regla general, sin embargo, puede reducir la cantidad de quejas aplicando el sentido común a sus relaciones con el personal de apoyo. Por ejemplo:

- De a sus trabajadores una retroalimentación pronta y frecuente sobre todo lo bien que realizan sus trabajos. Esta área es una de las fuentes principales de insatisfacción de los trabajadores.
- Evite o trate de disminuir las irritaciones cuando surjan. La presencia de agravantes innecesarias tiende a agrandar las quejas cuando ocurren.
- Escuche y estimule las sugerencias constructivas. Tome medidas siempre que sean razonables y no perturben.
- Asegúrese de su autoridad antes de hacer promesa; luego asegúrese de cumplirlas.
- Tome decisiones tan pronto como sea posible cuando deba responder a pedidos de los trabajadores. A veces es mejor recibido un pronto no que un dilatado sí.
- Si tiene que tomar alguna medida disciplinaria, no lo haga en publico. Manténgalo como un asunto reservado entre usted y su trabajador.

¿Debe el superior usar los canales informales de rumores para la comunicación?

No convierta en practica común difundir infamación al grupo de trabajo a través de los canales informales, porque los empleados confiaran menos en sus métodos de comunicación oficial. En ausencia de buena comunicación, los canales informales son más activos cuando se tratan de las reglas de la compañía, beneficios de los empleados, oportunidades de progresos y retroalimentación del desempeño. Si usted no le comunica los empleados – rápidamente – lo que les interesa o afecta, los canales informales pronto lo harán.

Usted puede prevenir muchos trastornos emocionales y crear confianza entre sus empleados mediante la eliminación de los rumores tan pronto como aparezcan.

3. COMO DAR ODENES Y COMO ESCUCHAR

Ordenes e Instrucciones

Los supervisores ejercen su autoridad mediante la emisión de órdenes, instrucciones direcciones y mandatos.

Las órdenes y las instrucciones son las formas más directas de comunicación para demostrar autoridad. Aunque es deseable que los empleados estén de acuerdo con la razonabilidad de la orden es absolutamente imperativo que los empleados comprendan qué es lo que se debe hacer y hacerlo. Como supervisor, su primera responsabilidad consiste en asegurarse de que su personal sepa lo que tiene que hacer. Su segunda responsabilidad es asegurarse de que lo haga y lo haga bien. Si entiende realmente el proceso de comunicaciones, podrá cumplir con estas dos responsabilidades.

Para obtener mejores resultados de las instrucciones y órdenes que se dan , el Supervisor debe asegurarse de que la orden es correcta para el tipo de situación de que se trate y siendo sobre lo que el trabajador tiene que hacer y respecto a los resultados que quiere obtener.

Las órdenes serán más efectivas si selecciona con cuidado a la persona que debe llevarlas a cabo; les agregará poder si las da con clama y seguro de sí mismo e igualmente éstas tendrán mejores oportunidades de realizarse si posee el hábito de verificar que se lleven a la práctica en el tiempo y en la forma que ordenó. Tan frecuentemente como sea posible se debe pedir más que ordenar a un empleado hacer algo. Hoy en día, muchos empleados se resienten por el hecho de estar en posición donde sólo reciben órdenes. Los psicólogos que estudian el comportamiento de los empleados informan que la mayoría de los trabajadores dará mayor valor a su jefe que cooperará con mayor disposición si éste transmite las órdenes como peticiones. Por ej. No hay nada malo en decir: ¿podrás limpiar la máquina antes de la hora de la salida? o ¿podrías, por favor, postergar tu descanso quince minutos?. Estas peticiones dan a los trabajadores la impresión de que ellos también tienen cierta libertad de acción, autonomía que es una fuente de satisfacción laboral para ellos. El uso de peticiones en lugar de órdenes, le hará parecer menos a un dictador.

Los supervisores pueden prevenir muchos problemas cuando dan órdenes analizando la situación, permaneciendo calmados y siendo razonables. Para evitar problemas lo primero que debe hacer es no evitar manejar el problema. Revise la razonabilidad de la orden, la elección de la persona para llevarla a cabo y la probabilidad de que usted fuera mal entendido. Si cree que su parte estuvo bien, encuentra la parte de subyección del empleado, es decir, indague el por qué piensa que no es razonable?, quizás usted pueda modificar la orden, que de esa manera sería aceptada. Pero si el empleado continúa resistiéndose a una solicitud razonable, está enfrentando un problema de disciplina. Haga saber que tomará medidas disciplinarias si no se resuelve el problema, evitando confrontaciones, en la cual, uno o ambos saldrá perdiendo.

No hay seguridad de que un trabajador no se resista a hacer alguna tarea que se le asigne; por tal motivo señalamos fórmulas que pueden minizar problemas:

- 1. – No luche por el poder, si ordena tratando de demostrar que es el jefe y quien manda, pronto estará peleando con todo el departamento . la idea que se debe proyectar es que la situación la que demanda la orden, no el capricho del supervisor .*
- 2. – Evite formas poco serias, si quiere que las órdenes que les da, exprésalas con seriedad. Está bien hacer chistes, pero sea firme con los asuntos que son importantes.*
- 3. – Cuide sus palabras, seleccione las palabras que transmitan más claramente sus ideas y cuide su tono de voz, ya que, el problema de dar órdenes muchas veces radica en la forma cómo son dadas.*
- 4. – No suponga que el trabajador las entiende, haga que confirme la comprensión, repitiendo lo que ya dijo.*
- 5. – Busque retroalimentación inmediatamente, dé oportunidad para que el empleado que desea quejarse de su asignación lo haga al momento. Es mejor estar atento a los malos entendidos cuando hay tiempo para solucionarlos.*
- 6. – No dé demasiadas órdenes, sea selectivo al dar instrucciones. Procure que sean breves y específicas. Espere a que el trabajador termine el trabajo antes de dar las órdenes para el siguiente.*
- 7. – Proporcione suficientes detalles, la complejidad de la información requerida para hacer un buen trabajo difiere tanto como la necesidad de los trabajadores de conocer detalles acerca del mismo. Los empleados veteranos se aburrirán de recibir información innecesaria y los empleados nuevos se molestarán por tener que suponer detalles.*

Escuchar eficazmente

Es un proceso activo que requiere de buen contacto visual, una postura corporal vigilante y el uso frecuente

de estímulo verbal es una habilidad que debe ser constantemente practicada para ser mantenida.

El supervisor que pone atención y escucha lo que el empleado dice, aprende más a cerca de la persona o la manera en que ese individuo visualiza el trabajo. Escuchando, el supervisor aprende cuales son los valores y actitudes del empleado hacia el medio ambiente de trabajo.

Escuchando intensamente, se puede mejorar grandemente la comunicación, ya que esto ayuda a evitar malentendidos. Una de las peores cosas que el que escucha puede hacer, es sentarse y aparentar mucha atención mientras su mente está en una excursión mental.

Para aprender a escuchar más efectivamente les sugerimos los siguientes puntos:

- *Aprender a escuchar con sinceridad, interés y amistad.*
- *Hacer de la otra persona la figura central de su conversación.*
- *Darse cuenta de sus propios prejuicios y de que a menudo oye solamente lo que quiere oír.*
- *Comunicarse para entender; hacer de esto su único propósito.*
- *Ser sensible a los sentimientos, actitudes y motivos de la otra persona.*
- *Repetir o frasear lo que se ha dicho; usar cuidadosamente preguntas para obtener más entendimiento y claridad.*
- *No presuponga nada, no anticipe a alguien dirá. Y no permita que un empleado piense que usted sabe lo que le va a decir, (Aun si lo sabe).*
- *No interrumpa, deje que un individuo termine de hablar. Si usted está ocupado, fije una hora en la cual usted pueda escuchar todo.*
- *Trate de comprender la necesidad, busque la verdadera razón por la que el empleado requiere su atención. Frecuentemente resulta ser distinta de la apariencia que tuvo al principio.*
- *No reaccione demasiado rápido, no intente sacar conclusiones rápidas. Evite molestarse porque una situación ha sido explicada pobremente o con el empleo de las palabras.*

Por otra parte, los supervisores, deben estar conscientes de que ellos se comunican con acciones tanto con palabras. En efecto, las acciones hablan más fuerte que las palabras, por lo tanto, una de las mejores maneras de dar significado al mensaje es el comportarse de acuerdo con él

Conclusión

La habilidad para prevenir accidentes y saber dirigirse al subordinado o personal de una Organización mediante una comunicación efectiva, es una de las cualidades más importantes que llevarán al supervisor al éxito. La prevención de accidentes mediante una comunicación efectiva, quiere decir que una exitosa transmisión de información y comprensión de las normas mínimas de seguridad, se lleva a cabo entre el transmisor del mensaje y su receptor.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite y se comprende información, de una persona a otra. Los supervisores dependen de ella para su diaria emisión de órdenes e instrucciones, para construir un espíritu de equipo y para recibir retroalimentación . Las palabras habladas y escritas son las formas más

ampliamente usadas para la comunicación, aunque hay muchos otros medios incluyendo fotos , signos, símbolos y gesticulaciones. La comunicación exitosa depende del análisis de cada situación y la elección del método más adecuado para cumplir con los objetivos específicos que el supervisor desea alcanzar.

Entre los muchos obstáculos para la comunicación efectiva se encuentran los obstáculos del lenguaje debido a los diferentes significados de las palabras, según sean interpretadas por diferentes gentes, obstáculos dados a la posición o el status y la actitud posicional de la gente; ;obstáculos referentes a la resistencia al cambio y los obstáculos debidos a las emociones, condiciones físicas, circunstancias varias que rodean el medio ambiente de trabajo. Hay muchos errores que el supervisor pude cometer cuando se comunica con empleados, los cuales, pueden prevenirse estando informado, siendo sensible a los sentimientos del empleado y previendo que es lo que el empleado quiere escuchar. Dar órdenes e instrucciones es parte fundamental del trabajo de la mayoría de los supervisores.

La eficacia de las órdenes se incrementa si son claras, repetidas y reforzadas para asegurar su ejecución. Pero se puede obtener mayor cooperación de los empleados si las órdenes se transmiten como peticiones y se proporciona alguna explicación de ellas. Algunas veces los empleados pueden negarse a cumplir órdenes.

La necesidad de una medida disciplinaria puede ser evitada mediante el establecimiento de pautas que ayudan a los empleados a aceptar las órdenes e instrucciones. Evitar batallas y usurpaciones de poder, mantener las órdenes sencillas y utilizar la justicia en la asignación de labores, son buenos ejemplos de pautas efectivas de supervisión.

La habilidad con que el supervisor utilice todos los medios de comunicación efectiva harán ver si se trata de un supervisor eficaz o ineficaz.

Bibliografías:

ADMINISTRACION. TEECERA EDICIÓN. AUTOR JAMES A.F. STONER. CHARLES C WANKEL. MEXICO 1989, EDITORIAL PRENTICE HALL.

LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER. LUSLER BRITTELL, JHON NEWSTROM. 6ta EDICION. MAC GRAW HILL. 1992.

18

1