

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería

Organización de Oficinas



Sede •

SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Duración • 15 horas

Periodo • 17 - 25 de junio de 2002

Horario • 9:00 - 11:00 horas

Instructora • LIC. ELVIRA LÓPEZ CABALLERO

UNAM / DECFI

Organización de Oficinas



Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social

Duración • 15 horas

Periodo • 17 – 25 de junio de 2002

Horario • 9:00 – 11:00 horas

INSTRUCTORA • Lic. Elvira López Caballero

Tabla de contenido

Presentación	5
INTRODUCCIÓN	9
1.1 Concepto de organización	9
1.2 Importancia de la organización de una oficina	9
1.3 Principios de la organización	10
1.3.1 Organización lineal o militar	10
1.3.2 Organización funcional o de Taylor	11
1.3.3 Organización lineal y staff	13
1.3.4 Comités	13
1.4 Paradigma de la organización	14
1.4.1 El Organigrama	14
LA OFICINA	17
2.1 Concepto	17
2.1.1 Relaciones humanas y relaciones públicas en la oficina	17
2.2 Principios de la departamentalización	20
2.3 Jerarquización	21
2.4 Línea de mando o autoridad	21
RECURSOS NECESARIOS PARA UNA BUENA ORGANIZACIÓN DE OFICINA	23
3.1 Recursos humanos	23
3.2 Recursos materiales	24
3.3 Recursos económicos o financieros	24
3.4 Otros recursos (sistemas)	25
CARACTERIZACIÓN DE LAS FUNCIONES Y LA COMUNIACIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA OFICINA	26
4.1 Nivel directivo, superior, operativo y especial	26
4.2 Proceso de fijación de metas	28
4.3 La Planeación	29
4.4 La Organización	30
4.5 La comunicación eficaz de los recursos humanos en la empresa	31
4.5.1 Principios de la comunicación	32
4.5.2 Propósitos de la comunicación	34
4.5.3 Clasificación de la comunicación dentro de una oficina	35
4.5.4 Barreras de la comunicación	37
ACCIONES NECESARIAS PARA ORGANIZAR OFICINAS	39
5.1 Optimización de funciones	39
5.2 Simplificación procesal	40
5.3 Red de formatos y reportes	41
5.4 Aprovechamiento de los recursos asignados	41
5.5 Eliminación de duplicidad de funciones	42

5.6 Eliminación de funciones innecesarias	42
5.7 Fortalecimiento de la coordinación de trabajo tanto interna como externa	43
5.8 Organización de archivos	43
5.9 Manejo de la agenda	44
5.10 Empleo adecuado de la comunicación verbal y escrita	45
5.11 Manejo de los medios de comunicación; teléfono, fax, correo electrónico, etc.	45
REFLEXIONES FINALES	46
BIBLIOGRAFÍA	47

Presentación

La Universidad Nacional Autónoma de México a través de la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería, concientes de la necesidad actual de capacitar de manera permanente a los trabajadores se esfuerzan por lograr esta tarea. Motivo por el cual han instrumentado el curso: **Organización de Oficinas**, perteneciente al módulo de Desarrollo de Personal en el Ámbito Laboral.

Su contenido se encuentra dividido en cinco módulos: Tipos de organizaciones, La oficina, Planeación y organización del trabajo de oficina, Importancia de la comunicación dentro de la oficina y El trabajo de oficina: una actitud positiva.

Por otra parte es necesario tomar conciencia de que entre mejor esté organizada una oficina mejores resultados tendremos en cuanto a productividad y relaciones armoniosas con los demás integrantes del departamento para el cual laboramos.

Objetivo General

- Al término del curso el participante estará en condiciones de aplicar algunas técnicas de organización que le permitirán desarrollar mejor sus tareas para lograr un eficaz y eficiente desempeño de las funciones en sus áreas de trabajo.

Objetivos Específicos

- Distinguir los tipos de organizaciones que existen y sus principios.
- Identificar el concepto de oficina, los principios de la departamentalización, jerarquización y la línea de autoridad.
- Comprender la importancia de los recursos necesarios para una buena organización de oficina.
- Analizar los niveles y funciones del personal que integra una oficina así como las etapas de la planeación y organización.
- Valorar la comunicación eficaz dentro de la oficina.
- Aprobar la implementación de acciones necesarias para organizar oficinas

Metodología

El curso empleará técnicas tanto teóricas como prácticas para que los participantes a través del intercambio de conocimientos con el grupo y la asesoría del capacitador logren comprender la importancia que reviste la organización en la oficina.

Retroalimentarán al resto del grupo mediante ejercicios escritos y dinámicas grupales para poner en práctica sus conocimientos y habilidades en la interacción con otros seres humanos.

Evaluación

La evaluación del curso se realizará de manera permanente, durante el desarrollo de los temas y cumplimiento de los objetivos; con la diaria retroalimentación que se dé entre los participantes y el instructor percatándome así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

Asimismo realizaremos una evaluación diagnóstica y posteriormente al término del curso una evaluación final.



Introducción

La palabra organización deriva del griego organon que significa instrumento.

1.1 Concepto de Organización

Terry define la organización como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”

Terry define la organización como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”

Una definición más clara dice que toda organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

1.2 Importancia de la organización de una oficina

La importancia que reviste la organización dentro de un área específica de trabajo, radica básicamente en que todos los aspectos concernientes

a esa oficina están planteados con anterioridad y como consecuencia hay un lógico desempeño tanto de los integrantes de ese equipo como una adecuada utilización de los recursos con los que se cuenta.

1.3 Principios de la organización

Cuando vamos de una organización a otra observamos que cada una tiene su personalidad especial, que tiene un tono o un ambiente peculiar.

Estas diferencias entre organizaciones no son debidas a diferencias en las personas, sino a las existentes en el modo de cómo está estructurado el conjunto y a las fuerzas que actúan sobre él. Para comprender mejor esto, vamos a examinar algunas de las técnicas de organización y su influencia sobre las relaciones interpersonales dentro de una oficina.

Para entrar de lleno en el tema mencionaremos que existen diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.

Existen tres tipos fundamentales a los que se añade el de comités, y que también abordaremos.

1.3.1 Organización lineal o militar

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En sistema cada individuo solo tiene un jefe para todos los aspectos, sólo recibe órdenes de él y a él le reporta.

Las **ventajas** de este sistema son:

- ◆ Todo es sencillo y claro
- ◆ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- ◆ Se facilita la rapidez de la acción
- ◆ Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad

- ◆ Es más fácil y útil en la pequeña empresa

Desventajas:

- ◆ Se carece de los beneficios de la especialización
- ◆ No hay flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa
- ◆ Resulta difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar (esto fue lo que orilló a Taylor a implementar su sistema)
- ◆ Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de “propiedad” de su puesto
- ◆ Los jefes están siempre recargados de detalles
- ◆ La organización descansa en “hombres” y si se pierde uno de ellos se producen trastornos

1.3.2 Organización Funcional o de Taylor

Recordemos que Taylor fue el fundador de la Administración Científica y observó que en la organización lineal no se da la especialización por lo que propuso dividir el trabajo en especialistas uno por cada actividad y todos con autoridad cada uno en su campo.

El tipo funcional de organización ha tenido gran aceptación en los círculos directivos por la eficiencia y productividad que reviste, reuniendo en un departamento todas las actividades estrechamente relacionadas.

Es evidente que si se reúne a todos los empleados que ejecutan un particular tipo de trabajo sus actividades podrán ser coordinadas mejor, inspeccionadas más estrechamente y distribuidas de modo más perfecto. Esta idea se desarrolla así: se observa que ciertos departamentos tienen operarios ejecutando tareas similares y que éstos no están siempre ocupados. Entonces el experto en eficiencia concibe la idea de que si todos estos empleados se reunieran en un mismo departamento, no solamente podrían ser inspeccionados más estrechamente, sino que el trabajo podría ser sistemáticamente distribuido de modo que todos estén ocupados a toda hora. Y aquí es donde entra la idea de que la productividad aumenta en función de lo anterior.

La eficacia aumenta porque son inspeccionados por una persona altamente competente en la actividad específica del departamento y así se obtienen mayores progresos.

En las fábricas este tipo funcional de organización es muy común. Veamos un ejemplo:

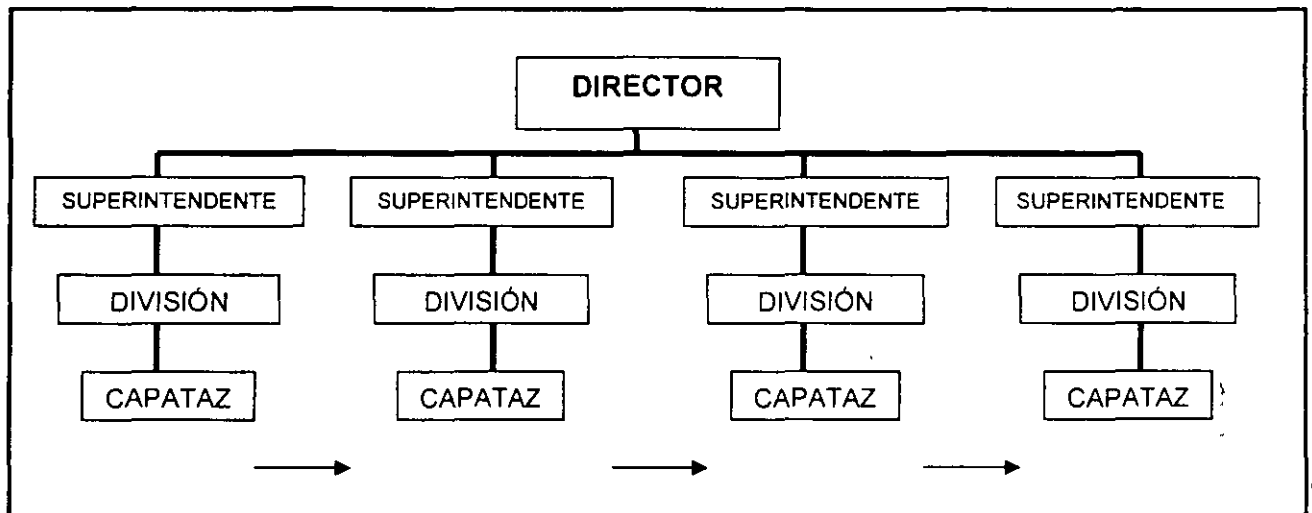


FIGURA 1: Organización tipo funcional

Ventajas:

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

Desventajas:

- ◆ Resulta difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios
- ◆ Se da con facilidad duplicidad de mando
- ◆ Surgen fugas de responsabilidad
- ◆ Se reduce iniciativa para acciones comunes
- ◆ Fácilmente se quebranta la disciplina y surgen conflictos

1.3.3 Organización lineal y staff (lineal y de estados mayores)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores.

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

La autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos especializados para cada función.

Lógicamente es el sistema más seguido actualmente sobre todo por las grandes organizaciones. Su éxito radica en tener muy claro el significado de “asesoramiento y servicio”.

UN CUERPO ASESORA CUANDO:

- a) Investiga de manera permanente qué puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea basándose en el convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados, para estar en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

UN CUERPO SIRVE CUANDO:

- a) Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b) Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

1.3.4 Comités

Según el diccionario Larousse un comité es “el conjunto de individuos escogidos por una asamblea para encargarse de un negocio”.

Una definición más práctica es la que dice que es el conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Los comités se clasifican de la siguiente forma:

Comités consultivos: su misión es discutir algún asunto con el fin de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir, pero sin que el comité tenga facultades ni para decidir ni para ejecutar: su dictamen puede o no ser utilizado.

Comités decisorios: Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario al exigirse que en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

Comités ejecutivos: Son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

Dependiendo del tipo de función que realizan los comités se pueden dividir a demás en lineales o staff y pueden ser también formales o informales, permanentes o transitorios según sea el caso.

1.4 Paradigma de la institución

En la práctica observamos que hay dos tipos de estructura de organización: la vertical y la horizontal.

Dentro de la oficina existe una forma gráfica de visualizar como está la organización y es a lo que se conoce con el nombre de organigrama.

Es un sistema de ordenación que representa en forma intuitiva y con objetividad la formación de la empresa. También recibe el nombre de Carta o Gráfica de Organización.

1.4.1 El organigrama

Un **organigrama** sirve para ver de manera clara:

1. La división de funciones
2. Los niveles jerárquicos
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad
4. Los canales formales de la comunicación
5. La naturaleza lineal o staff del departamento (esto puede indicarse por colores, gruesos distintos de línea marcando la autoridad lineal con línea completa y la de staff con línea punteada)
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Existen diversas formas de organigramas: verticales, horizontales, circulares y escalares.

Los que se utilizan con mayor frecuencia son los dos primeros. En el “vertical” hay una jerarquía con varios niveles, adaptándose de modo aproximado a la jerarquía que se desprende de la teoría del alcance limitado del control.

El otro que denominamos “horizontal” tiene pocos niveles y más personas informando a cada superior. En ésta organización los peldaños desde la cima a la base son pocos, la cadena de mandos es corta y la atención directa que el superior puede conceder a cada subordinado es limitada. Podría decirse que la supervisión es amplia, tenue y que cada uno debe realizar su tarea sin esperar a que su superior le dé instrucciones detalladas.

Este tipo de organización depende para un buen funcionamiento, de la capacidad y habilidad individuales en todos los niveles, con un mínimo de control desde arriba.

En contraparte la estructura vertical depende de un rígido y autocrático control. Y es con frecuencia el producto de una dirección fuerte en la cima. El presidente quiere que las cosas se hagan a su modo, que está seguro de que tiene razón y duda de sus subordinados, quiere una organización que cumpla con sus decisiones hasta el mínimo detalle. Bajo una presión de esta clase, cada nivel actúa de manera similar: todos están preocupados por conocer lo que desean

sus superiores y todos procuran demostrar que son obedientes. Esto obliga a que aumente cada vez más el número de decisiones en los niveles altos de la línea, estimula el desarrollo de sistemas detallados de controles, y de normas y reglamentos, y aumenta el temor de los subordinados a actuar por su cuenta sin la aprobación de sus superiores. En tal sistema nadie "estira el cuello": la regla es no correr ningún riesgo.



La Oficina

El término oficina deriva del latín officina y significa taller o fábrica.

2.1 Concepto

Según la Enciclopedia Salvat es el sitio donde se hace, se ordena o trabaja una cosa.

Para que una oficina marche de manera adecuada es necesario además de trabajar bien, llevar a cabo unas buenas relaciones humanas y unas buenas relaciones públicas.

2.1.1 Relaciones humanas y relaciones públicas en la oficina

Sabemos que las relaciones humanas se emplean en cualquier actividad, ya sea comercial, recreativa, laboral, etc. siempre estamos en constante relación con otros seres humanos, con nuestros compañeros de trabajo o con el público en general.

Este trato constante implica forzosamente un intercambio de ideas, de puntos de vista sobre el trabajo y de contacto personal en el que debemos poner siempre nuestro mejor esfuerzo para lograr un ambiente cordial y sano. De este trato constante, se encargan las RELACIONES HUMANAS.

Las relaciones humanas se rigen por el comportamiento humano, y éste lo vamos a entender como el conjunto de actividades que una persona realiza para adaptarse al medio que la rodea y convivir de acuerdo a diferentes estímulos.

Ejemplo: Debemos guardar silencio cuando nos hablan.
Debemos guardar silencio en lugares que nos lo exigen como un cine, un teatro, un museo, etc.

Son conductas que nos hacen modificar una situación y tenemos que adaptarnos a ellas.

El cumplimiento de las relaciones humanas requiere de dos factores:

- ✍ La personalidad de cada uno de nosotros
- ✍ La comunicación que se establece entre nosotros mismos: ésta puede ser de manera verbal o no verbal al utilizar posturas del cuerpo, movimientos de brazos o manos, gestos, etc.

Por lo general a la comunicación no verbal se le resta valor pero es tan o más importante que la verbal ya que podemos decir algo con palabras y transmitir lo opuesto con nuestra gesticulación, el tono, o nuestros movimientos, por eso es de vital importancia que todo lo que digamos y hagamos concuerde para evitarnos futuros problemas de entendimiento.

La Relaciones Públicas por su parte se llevan acabo al pertenecer a una institución y estar rodeados de diferentes tipos de públicos, es decir grupos de personas o sectores que de una u otra manera influyen en el desarrollo de nuestras actividades. Para entender de manera más amplia la definición mencionaremos que en una empresa existe **público interno** formado por los empleados, **público externo** formado por los ciudadanos o personas que acuden a solicitar nuestros servicios y **público mixto** que pueden ser nuestros proveedores.

Estamos en contacto directo a veces con un tipo de público a veces con todos, a cada uno debemos darle un trato especial: porque no estamos actuando como seres independientes sino como **representantes de una institución** y por tanto nuestro trato debe ser cordial, respetuoso, servicial y no con tanta confianza como lo haríamos con nuestro mejor amigo.

Pasaremos ahora al punto del empleado. Todo trabajador de una oficina debe poseer determinadas características para sacar el trabajo adelante, desde luego estas dependerán del área en la que se desenvuelva.

Pero existen tres grupos fundamentales de aptitudes que todo empleado debe tener:

Técnicas.-

- ✍ Ser eficiente, entusiasta, diligente para apoyar las funciones del jefe.
- ✍ Dominar los conocimientos técnicos que según sea el caso deba manejar con más frecuencia.
- ✍ Conocer el marco de actuación de la empresa, de su área y de su puesto.

Administrativas.-

- ✍ Poseer un alto sentido de organización que le permita controlar la información de su jefe y de su área.
- ✍ Asesorar ya sea de manera oral o escrita en lo que se necesite.

Humanas.-

- ✍ Tener trato adecuado que refleje la imagen del trabajo y de la personalidad de su jefe y de la empresa.
- ✍ Mostrar una actitud que contribuya a lograr un ambiente agradable a través de las buenas relaciones con el jefe, colaboradores del mismo departamento y superiores dentro y fuera del área laboral.
- ✍ Gran discreción en el tratamiento de todo tipo de información.

- ✍ Ser responsable, puntual, ordenado y limpio.
- ✍ Amable y cortés.
- ✍ Que la apariencia personal sea la adecuada y sobre todo limpia.

2.2 Principios de la departamentalización

Para que una oficina funcione armoniosamente es necesario que la organización esté dividida en departamentos en donde se reúnen físicamente las personas que corresponden a esa área de trabajo para que puedan laborar de manera conjunta, estableciendo desde luego con antelación las funciones que cada uno de ellos va a desempeñar.

Por ejemplo en una escuela se requiere de un área que se encargue de manejar todos los aspectos concernientes al alumnado por lo que se crea una Dirección de Servicios Escolares que a su vez engloba varios aspectos como son: Admisión, Preparatoria, Licenciaturas, Servicio Social y Titulación, para lo cual este departamento deberá estar dividido en esas áreas y gente responsable en cada una de ellas.

Así sucesivamente se crearán departamentos dependiendo de la rama a la que se dedique la empresa o institución y las necesidades que se tengan.

Además es importante destacar la relación que va a existir entre los departamentos y ésta podrá generar una propensión a los conflictos entre los empleados. Aquí son importantes varios aspectos. Es evidente que ciertos departamentos están manteniendo relaciones recíprocas, mientras que otros no entran prácticamente nunca en contacto; en cuyo caso las posibilidades de conflicto son prácticamente nulas.

Otras organizaciones constituyen una intrincada trama de relaciones, de modo que cada departamento está variadamente relacionado con casi todos los otros departamentos de la organización. La potencialidad de conflicto en estos casos está considerablemente aumentada.

2.3 Jerarquización

La idea de posición relativa es un elemento fundamental de nuestra sociedad. En el hogar vemos que los padres son superiores a los hijos, y que el hijo mayor es superior o está delante del más pequeño, etc. Esto mismo lo observamos en cualquier organización.

Hay una relación de posición que es la del subordinado con su jefe o la del recluta con el oficial que le manda. Esta relación de posiciones supone no sólo una diferencia general en el rango, sino también en el derecho a dar órdenes. Todo esto tiene conexión con las posiciones específicas en las organizaciones, donde los superiores dan igualmente órdenes a los subordinados. Esta relación comprende la línea de mando.

La estructura de una organización (organigrama) es un sistema de posiciones en el cual se acepta como algo normal que cada nivel tenga mayor posición y mayor prestigio que los que están debajo. De hecho hablamos de superiores y subordinados, de niveles más altos y niveles más bajos.

2.4 Línea de mando o autoridad

Como ya lo hemos mencionado la relación entre hombre y jefe es uno de los elementos básicos de la organización. La idea de mando, en virtud de la cual una persona dirige a otras, es fundamental para llevar a cabo sistemáticamente la división de deberes y responsabilidades. También tiene su importancia las distintas misiones y expectativas de dirigentes y dirigidos. El jefe tiene la responsabilidad de conseguir que el trabajo se lleve a cabo dentro de las normas impuestas por sí mismo o por la organización.

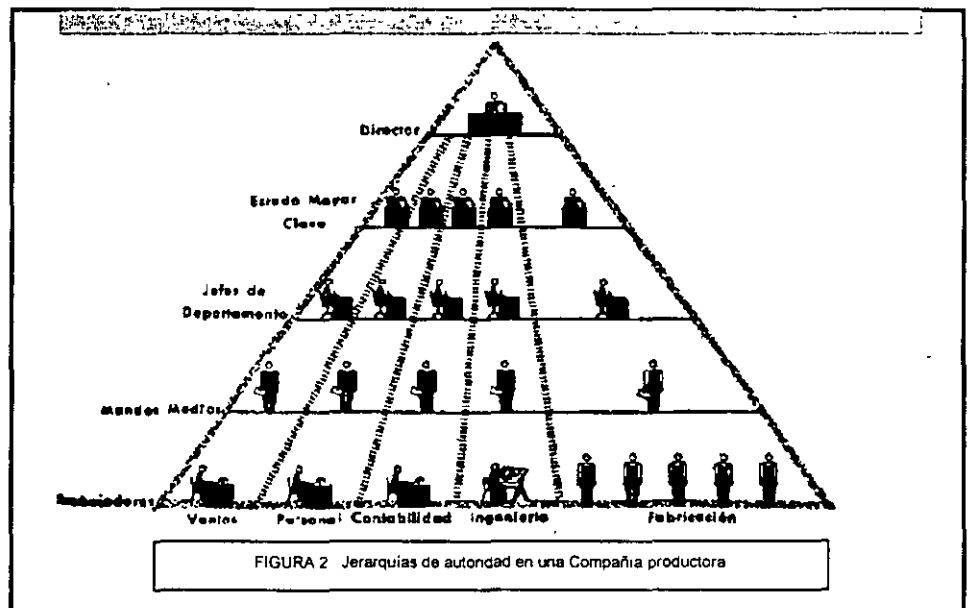
Como jefe tiene que hacer todo esto influyendo sobre sus subordinados. Debe dirigirlos, juzgarlos motivarlos, etc. Por otra parte el jefe espera de los subordinados:

- ✍ Que acepten sus derechos a dirigir, dar órdenes y juzgar.
- ✍ Que obedezcan sus órdenes o por lo menos lo intenten.

Los subordinados a su vez tienen ciertas responsabilidades y expectativas. Tienen la responsabilidad de tratar de ejecutar las órdenes. Y esperan que éstas sean:

- ✍ Comprendibles
- ✍ Factibles
- ✍ Razonables
- ✍ Relacionadas con su trabajo y con la situación laboral

La máxima preocupación de un jefe consiste precisamente en lograr que la gente realice su cometido. Volviendo a la cadena de mando podemos observar que los eslabones de la relación hombre-jefe son el nexo de unión entre la alta dirección y el personal de base. Todas las personas, excepto una, dentro de la estructura completa forman una pirámide con el jefe superior de la cúspide y cada rango de jefes menores, aumentando en número conforme decrece su importancia, hasta la base de la estructura inspectora, donde está el grupo mayor, el de los mandos de primera línea. (ver fig. 3)





Recursos necesarios para una buena organización de oficina

Para la integración de una buena organización de oficina se necesita contar con determinados recursos como son: los recursos humanos, los materiales y los económicos o financieros que son los que abordaremos a continuación.

3.1 Recursos humanos

Son el elemento evidentemente activo en la empresa. Existen diferentes tipos de recursos humanos como son:

☒ **Empleados**, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría intelectual y de servicio, conocido como "oficinesco". Pueden ser *calificados* o *no calificados*, y los hay **de base**, es decir, sindicalizados y **de confianza**. Ambos son asalariados.

☒ Están los **empleados de honorarios**, cuya diferencia con los anteriores es que la percepción de su sueldo es ya sea por medio de un recibo de honorarios, o bien con honorarios asimilados al salario; teniendo que darse de alta en el primer caso ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para imprimir sus recibos con cédula fiscal y hacer las declaraciones mensuales y anuales pertinentes; obviamente pagando los impuestos respectivos al SAT. En éstas dos categorías no

cuentan con ninguna prestación de ley, ni gozan de vacaciones, asimismo no tienen derecho a servicio médico alguno por parte de la institución ni hacen antigüedad.

☒ Los **becarios** son los que cubren los puestos vacantes en caso de incapacidad de los empleados, ya sea por accidente o maternidad.

☒ Está el **personal operativo** que cubre los siguientes puestos: mensajeros, auxiliares, secretarias, asistentes, investigadores, supervisores y coordinadores. En la mayoría de los casos el personal operativo lo conforman empleados de base y de confianza.

☒ Los **mandos medios** como son: jefes de departamento y subdirectores.

☒ **Directores**, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales. Los hay de varios niveles, por ejemplo un director de área o un director general.

3.2 Recursos materiales

■ Ante todo integran la institución sus **edificios**, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la **maquinaria** que tiene por objeto multiplicar la capacidad productora del trabajo humano, y los **equipos**, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

■ Las **materias primas**, es decir, aquellas que han de salir transformadas en los productos, por ejemplo: madera, hierro, etc.; las **materias auxiliares**, son las que no forman parte del producto pero son necesarias para la producción como: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los **productos**

terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aún conveniencia, de no hacerlo desde luego para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

3.3 Recursos económicos o financieros

\$ Dinero: toda institución necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además la institución posee como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un “capital” constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

3.4 Otros recursos (sistemas)

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

📖 Existen **sistemas de producción**, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc. Sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc. **Sistemas de finanzas** como por ejemplo las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

📖 Existen además **sistemas de organización y administración**, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

Caracterización de las funciones y la comunicación eficaz de los recursos humanos dentro de la oficina



Es tarea del Departamento de Recursos Humanos tener un manual de organización que cumpla con los requerimientos establecidos para ello. En este manual están contenidos los puestos con las funciones inherentes que debe desarrollar la persona que se encuentra ocupando ese sitio.

Hemos venido hablando de los diversos puestos que existen en las empresas o de los rangos de jerarquización. Para efectos de este curso los dividiremos en niveles:

nivel directivo, nivel superior,
nivel operativo y nivel especial

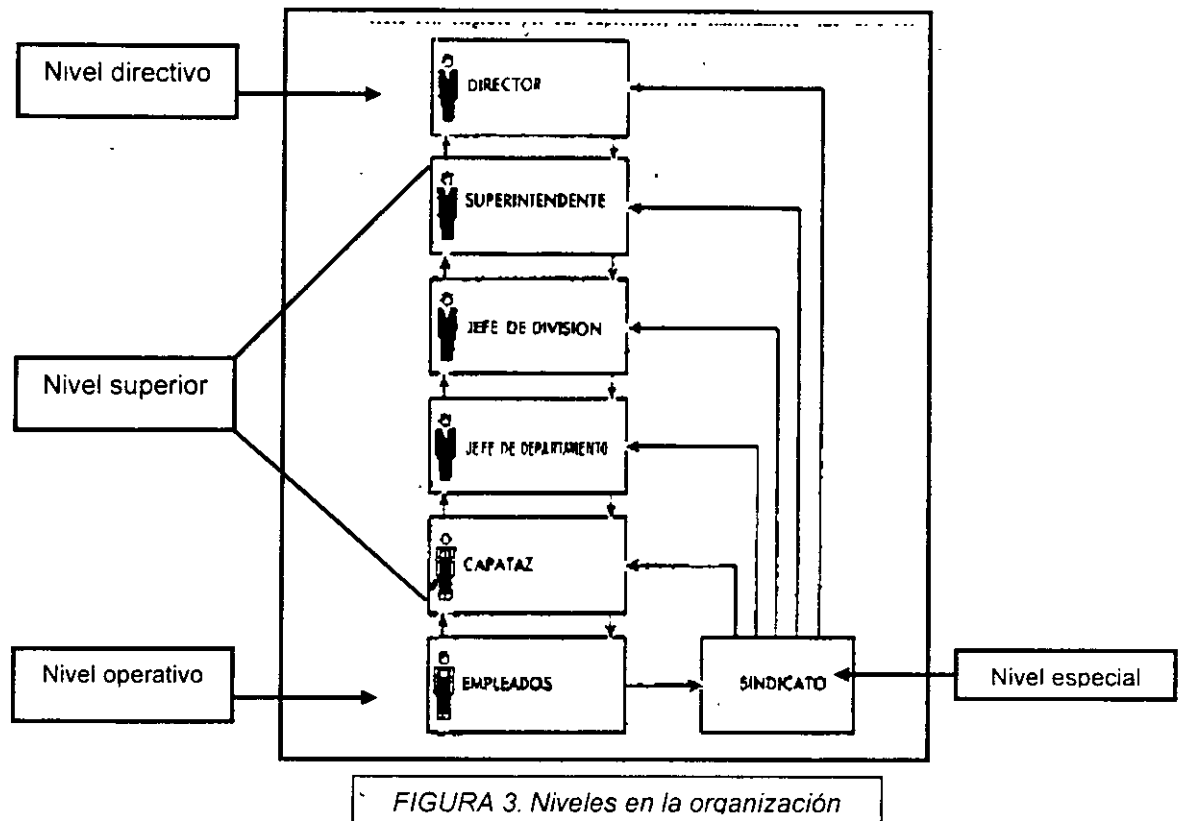
4.1 Nivel directivo, superior, operativo y especial

Dentro de una organización los niveles están determinados en función de las tareas que competen a cada individuo, lógicamente entre más alto sea el nivel: mayor responsabilidad recae sobre el que desempeña el puesto y también mayor será la paga.

Para comprender mejor esto veamos el siguiente esquema de una empresa en donde se marcan claramente esos niveles. (ver fig. 3)

Observamos de manera clara que los niveles que se localizan en la parte superior tienen un rango más alto que los que se encuentran en escala decreciente, hasta llegar al nivel operativo en el que se

encuentran la mayoría de los auxiliares administrativos, secretarías A, B, C; personal del área de fotocopiado, del almacén, etc.



Todos los niveles deben llevar a cabo una planeación para el buen funcionamiento de la empresa, ésta consiste por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Planear equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

La importancia de planear consiste en la eficiencia que toman los asuntos planeados, además que de este modo, el objetivo fijado sin duda alguna se podrá realizar de manera íntegra. Es necesario

mencionar que muchas cosas estarán fuera de control si no se planea con anterioridad.

4.2 Proceso de Fijación de metas

En este sentido es de vital importancia hablar acerca de la fijación de metas. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro.

Cuando los empleados participan en la fijación de metas, aprecian la manera en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal. En esta forma las metas apuntan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además la consecución de metas es importante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento, en la medida en que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más alta en un futuro.

Dentro de la fijación de metas intervienen cuatro elementos que son la aceptación de meta, su especificidad, el reto y la retroalimentación como se muestra en la *fig. 4*.

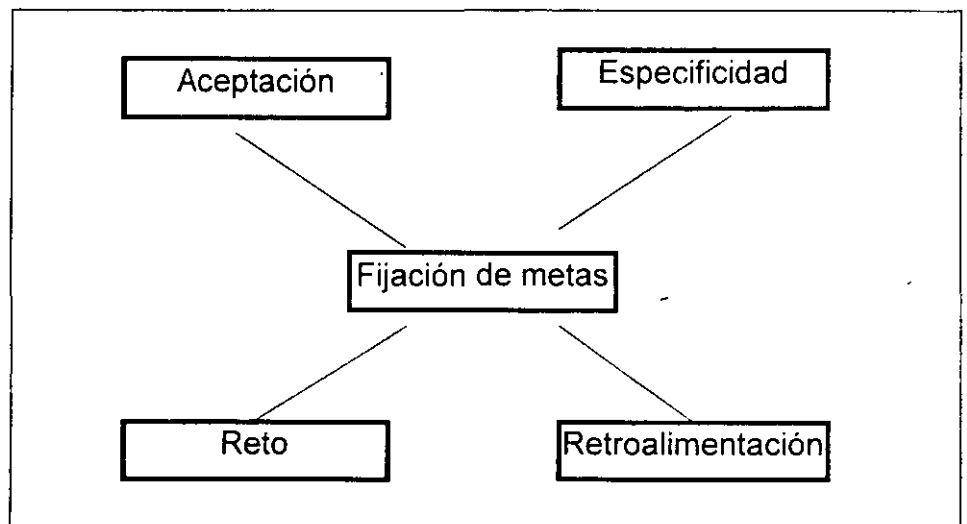


FIGURA 4: Esquema de Fijación

La aceptación de meta consiste en que las metas además de ser entendibles deben aceptarse, para ello podría ser necesario que el jefe involucre a los empleados en el proceso de fijación de metas para obtener su asentimiento.

La especificidad dice que las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los empleados sepan cuándo se alcanza la meta.

El reto entra en juego porque cuando los empleados tienen metas difíciles de alcanzar trabajan con más energía que cuando las metas son más fáciles; esto no quiere decir que no sean alcanzables sino por el contrario.

La retroalimentación se da una vez que los empleados han participado en la fijación de metas bien definidas y que representan retos, ya que en este momento es cuando necesitan retroalimentación sobre la manera en que se están desempeñando. De lo contrario estarían trabajando por decirlo de algún modo “en la oscuridad” y no habría una manera de saber que tanto éxito tienen.

4.3 La planeación

Para que se lleve a cabo de manera correcta la planeación, debe seguir tres principios:

Principio de la precisión-

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas

Principio de la flexibilidad-

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste ya sea en razón de la parte que no se puede prever o de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los cambios que puedan ocurrir:

- ✍ ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- ✍ proveyendo de antemano cambios de sustitución, para las circunstancias especiales que pudieran presentarse.
- ✍ estableciendo sistemas para su rápida revisión.

Principio de la unidad-

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan integral.

4.4 La organización

Abordaremos ahora el tema de la organización y como ya lo mencionábamos en este manual: se trata de la estructuración técnica de las relaciones que existen entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos estipulados.

También tiene determinados principios a seguir y estos son:

Principio de la especialización-

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene de él mayor eficiencia, precisión y destreza.

Principio de la unidad de mando-

“Para cada función debe existir un solo jefe”

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Resulta esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: nadie puede servir a dos señores.

Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad-

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

Principio del equilibrio de dirección-control-

A cada jefe debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Después de tomar en cuenta estos principios se necesitan conocer las unidades de organización que se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios principales:

- ☒ El trabajo que se debe hacer
- ☒ Las personas concretas de que se puede disponer; y
- ☒ Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Todas las tareas de la institución pasan por las manos de varias personas hasta que logran llegar a su fin y dependiendo el ramo de la institución pasarán por Directores Generales, Directores de Áreas, subdirectores de Áreas, Jefe de personal, Líderes Coordinadores de Proyectos, Jefe de Unidad Departamental hasta llegar a personal de base, honorarios, personal de confianza, etc.

Como nos damos cuenta se trata de un trabajo en equipo y esto es primordial, porque quizá en una o varias ocasiones nos hemos topado con jefes que tratando de sobresalir, acaparan gran parte del trabajo por no decir que todo y lo único que se obtiene en un resultado carente e inútil. Por ello debemos tomar en cuenta que mientras más cabezas elaboren o participen dentro de un mismo trabajo, mejores resultados y calidad obtendremos.

4.5 La Comunicación eficaz de los recursos humanos en la empresa

La comunicación es un acto cotidiano, espontáneo y complejo; es un proceso social permanente, estructurado a partir de un intrincado sistema de palabras, símbolos, imágenes, expresiones

y manejo de espacios y recursos; donde cada individuo interpreta su propia percepción de los hechos.

4.5.1 Principios de la Comunicación

La comunicación es un proceso de interacción social a través del cual se conocen e intercambian experiencias, emociones, ideas, creencias, sentimientos, etc.

Por medio de ella se satisface el deseo de informar y ser informado, por lo que se convierte en una herramienta muy importante y delicada en la organización de las oficinas, debiendo tener mucho cuidado al hacer uso de ella, porque nos va a servir para llevar a acabo la transmisión de una instrucción, información, conocimiento y/o experiencias. Para este fin empezaremos por establecer que es la comunicación.

El diccionario define a la comunicación en parte como un proceso por medio del cual se intercambian significados entre individuos a través de un sistema común de símbolos.

Comunicar es un proceso de interacción social que permite conocer e intercambiar experiencias, ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, creencias y valores hacia los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y saben.

Un punto importante es que dentro de la comunicación siempre intervienen dos individuos por lo menos: un **emisor** y un **receptor**. Una persona sola no puede comunicarse.

La transmisión del mensaje no es más que el inicio del proceso de comunicación.

La comunicación toma muchas formas las más comunes son la **oral** y la **escrita** y la **comunicación no verbal** que viene a ser el lenguaje corporal. Ésta es una forma de comunicación que generalmente se realiza de forma inconsciente. Aún así es muy importante para expresar e intercambiar significados.

Las expresiones faciales son buenos ejemplos de como se emplea este tipo de comunicación, por ejemplo cuando estamos enojados fruncimos el entrecejo, cuando estamos contentos sonreímos. De este modo los brazos cruzados sobre el pecho nos hablan de una postura defensiva, mientras que al estar parados el movimiento constante de los pies nos habla quizá de impaciencia o de nerviosismo.

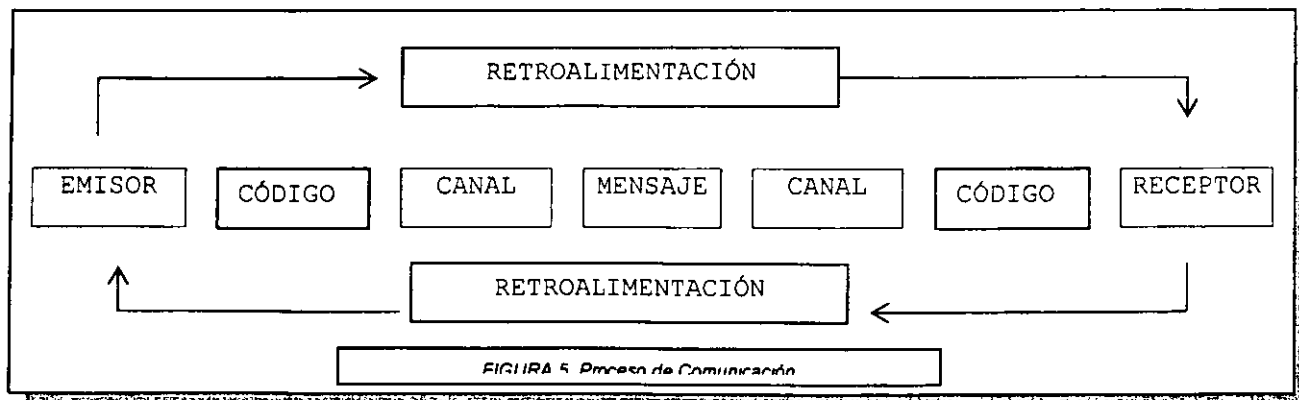
También se comunican significados con acciones o ausencia de ellas. El no responder a las preguntas de un receptor o quejarnos, es indicio de desinterés o insignificancia y esto ocasiona serias molestias que a la larga se traducen en conflictos mayores. Otros ejemplos de comunicación no verbal lo constituyen las gráficas, diagramas, fotografías y las ilustraciones en general o medios visuales. Todos estos son tan importantes como la palabra hablada o escrita.

La realidad es que una sociedad sin comunicación no podría existir. Cada aspecto de nuestras vidas personales, sociales y de negocios están íntimamente ligados con la comunicación.

La coordinación del trabajo en una empresa o institución sería imposible sin la comunicación, porque la gente no podría comunicar sus instrucciones, ideas, dudas, inquietudes, necesidades, aseveraciones etc. *Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de una u otra manera en la organización de una oficina.*

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor las actividades que habrán de llevar a cabo y se involucran de mejor manera.

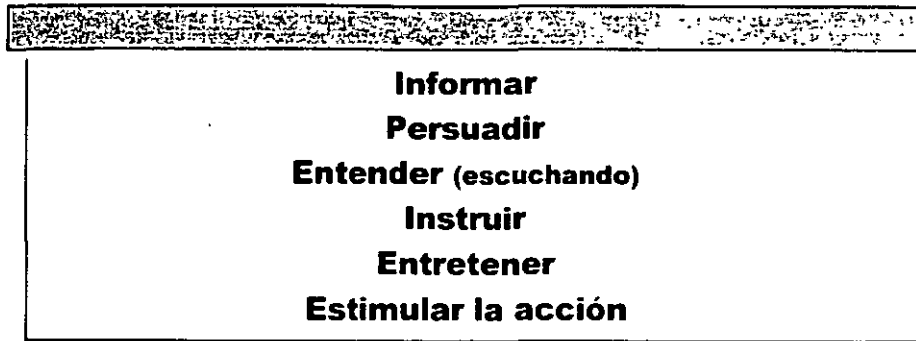
La comunicación es un proceso dinámico e indivisible; sin embargo, a fin de analizarlo, señalaremos sus componentes en forma sencilla tomando como base el siguiente esquema.



- Emisor:** Es la persona o el grupo de personas que habla, que desea comunicar algo y que por lo tanto inicia el proceso de comunicación. También puede recibir el nombre de fuente.
- Código:** Es el conjunto de símbolos con significado común tanto para el emisor como para el receptor, por ejemplo el lenguaje hablado o escrito, la clave Morse, la taquigrafía, el sistema braille entre otros.
- Canal:** Es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes. Estos conductos están formados por él o los sentidos mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes. Además puede tomarse como el medio electrónico empleado tratándose de una comunicación de masas (televisión, radio, prensa, cine, etc.)
- Mensaje:** El propósito del emisor se expresa en forma de mensaje, de acuerdo al sistema común de símbolos que se maneje (código)
- Receptor:** Es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor; también recibe el nombre de preceptor.
- Retroalimentación:** Es el proceso de comunicación en retomo, en el cual se intercambian los papeles del emisor y el receptor, habiendo una respuesta (del receptor al emisor) La retroalimentación puede ser tanto positiva como negativa, pero en ambas circunstancias es de gran utilidad para el emisor, por que le permite darse cuenta del porcentaje de éxito que tuvo su comunicación. Es decir que tan entendible fue.

4.5.2 Propósitos de la comunicación

La comunicación tiene varios propósitos y los principales son:



Estos propósitos básicos de la comunicación existen en todas las situaciones en las que se intercambian significados con los demás. En todas las instituciones la mayor parte de los propósitos ocurren cuando la comunicación “fluye” a través de la oficina en varias direcciones.

4.5.3 Clasificación de la Comunicación dentro de una oficina

La comunicación además de tener fines particulares también tiene determinados tipos. A continuación se muestra un cuadro que contiene su clasificación.

TIPO DE COMUNICACIÓN	PROPÓSITO
<p>Descendente (de la administración hacia los empleados)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Para aclarar los fines, los objetivos y las políticas de la institución.2. Para informar sobre la organización, su historia, su progreso y su futuro.3. Para transmitir información sobre las operaciones que se suceden día a día.4. Para explicar las razones de las decisiones administrativas.5. Para instruir y relacionar a los empleados con los aspectos técnicos y no técnicos.
<p>Ascendente (desde los empleados hacia la administración)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Para expresar opiniones personales, quejas, agravios y problemas.2. Para sugerir mejoras.3. Para confirmar la aceptación de fines y objetivos.4. Para hacer del conocimiento de la administración las actitudes y creencias de los empleados.5. Para participar en las tomas de decisiones.6. Para formular preguntas sobre los procedimientos o métodos implícitos en tareas particulares.
<p>Cruzada (entre departamentos y personas)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Para mejorar la cooperación entre los departamentos.2. Para mejorar la calidad y eficacia de las decisiones.3. Para coordinar funciones.
<p>Extraorganizacional (entre la compañía y organizaciones exteriores)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Para cumplir con los directivos de agencias reguladoras federales, estatales o locales.2. Para comprometerse en negocios.3. Para ganar la aprobación del público.4. Para promover legislación favorable.

4.5.4 Barreras de la Comunicación.

La razón de que el proceso de comunicación tienda a descomponerse tan frecuentemente es el hecho de que existen barreras posibles a la comunicación eficaz. Éstas por razones obvias perjudican las relaciones laborales trayendo consigo unas deficientes relaciones.

Las barreras más importantes son:

⊗ **Semánticas.-**

Se refieren al significado de las palabras orales o escritas; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y de este modo el receptor entiende no lo que el emisor dijo sino lo que su contexto cultural le indica.

⊗ **Físicas.-**

Se refieren a las deficiencias de los medios empleados en la transmisión y recepción de mensajes y según el aparato transmisor o receptor que se utilice, pueden ser de naturaleza mecánica, eléctrica, acústica u óptica. Los ruidos e interrupciones en el sitio del curso son considerados dentro de este grupo de barreras.

⊗ **Fisiológicas.-**

Independientemente de que le mensaje se transmita a través de un aparato o en forma directa, los trastornos o malestares fisiológicos como el cansancio, el hambre, los defectos de pronunciación de quien habla (emisor), del oído de quien escucha (receptor), de los ojos de quien ve (receptor), con frecuencia anulan o distorsionan la comunicación.

⊗ **Administrativas.-**

La estructura y el funcionamiento mismo de toda organización ocasionan barreras que deforman o anulan la comunicación, esto dependiendo de las diferentes direcciones que siga dicha comunicación dentro de una organización; las barreras se significan por tiempo, lugar, divisiones de la estructura, niveles jerárquicos, burocratismo, debilitamiento de autoridad, inquietud existente en las cargas de trabajo, clima interno y otros factores.

⊗ Culturales.-

Cuando dos personas de nivel cultural diferente quieren llevar a cabo un proceso de comunicación, suele suceder que sus mensajes sean mutuamente incomprensibles dada su falta de identificación, ya que sus objetivos, ideas, conocimientos, informaciones, creencias o formación son distintas. Entre estos factores se encuentran los semánticos. La palabra oral o escrita, puede tener significados diferentes, así como el uso de tecnicismos en el lenguaje.

⊗ Psicológicas.-

Las diferencias individuales dan lugar a una forma diferente de percibir los fenómenos, que a veces ocasionan deformaciones del contenido de la información en cada una de las etapas del proceso.

Dentro de las principales causas se encuentran: los estados emocionales, los valores, los estereotipos, los prejuicios.

Como podemos darnos cuenta la comunicación tiene un papel fundamental en nuestra vida, y de cómo nos comuniquemos dependerá el éxito que tengan las relaciones que entablemos en el ámbito laboral.

Además, es indispensable que entre la comunicación verbal y la no verbal exista coherencia, es decir, que la comunicación no verbal apoye o complemente a la primera y no que se diga una cosa de manera oral y se manifieste otra por medio del lenguaje del cuerpo. Si actuamos de manera acertada estaremos acercándonos a obtener mejores resultados en la organización de nuestra área laboral.



Acciones necesarias para organizar oficinas

Con este tema concluimos el curso y la finalidad es dejar en claro que el desempeño de cada trabajador dentro de la organización a la que pertenece es fundamental, porque cada miembro forma parte de un engranaje que no funciona como debiera si un tramo está dañado, es decir, que si alguien no se muestra interesado por la institución o empresa de la que forma parte y no rinde lo que debe: como consecuencia no funcionará; peor aún si existen varios de esos elementos, lo único que sucederá es que traerán conflictos para la empresa.

5.1 Optimización de funciones

Consiste en que todas y cada una de las funciones estén delimitadas con anterioridad a fin de que su desempeño sea lógico, coherente y corresponda a esa área en particular su ejecución.

Es necesario que todos y cada uno de los empleados se sientan parte importante de la organización porque tan indispensable es el trabajo que cada uno desempeña, desde el intendente hasta el más alto ejecutivo y todos deben dar lo mejor de acuerdo a su capacidad y poner interés para sacar adelante el lugar que le proporciona bienestar a su familia. Esto quiere decir que cada persona debe ponerse la “camiseta” para colocar en alto el nombre de su centro de trabajo.

En este sentido es fundamental tomar en cuenta que para nadie sería un orgullo pertenecer a una organización que tiene mala fama y en cambio si fuese digno de predicar el formar parte de un lugar cuya imagen física y administrativa encierra calidad.

Hay que tomar en cuenta para que tu trabajo sea más eficiente que tu personalidad influirá de manera determinante; hay ciertas características o cualidades que debes cultivar como son:

<p>Atención Preparación Disciplina Honestidad Disposición Discreción</p>	<p>Decisión Responsabilidad Cooperación Puntualidad Ingenio Orden y limpieza</p>	<p>Comunicar adecuadamente Apariencia personal Buen juicio Aptitud Amabilidad y cortesía</p>
---	---	---

5.2 Simplificación procesal

Vamos a destacar que existen múltiples cambios que podemos hacer en cuanto al desarrollo de los procesos o procedimientos que se siguen a diario dentro de nuestra oficina; sin embargo hay que tomar en cuenta que esos cambios sean funcionales y no resulten disfuncionales ya que en tal caso generarán un efecto desfavorable al sistema y un descenso en la productividad.

Si podemos simplificar esos procedimientos, es decir, ahorrarnos pasos o hacerlos más fluidos, estamos del otro lado ya que como servidores públicos tenemos la capacidad de facilitar la elaboración de los trámites o bien el entorpecerlos.

En cuanto al contacto laboral que se genere entre los departamentos de la institución de igual forma tenemos la libertad de simplificar algunos de los pasos a fin de evitar demoras en la ejecución de las tareas. Para ello hay que llevar a cabo un análisis de éstos aspectos y promover un cambio en lo que se sea factible o susceptible de ser modificado.

5.3 Red de formatos y reportes

En este sentido sugerimos la utilización de formatos universales para los fines que requiramos dentro de la labor que desempeñamos; desde luego con la finalidad de continuar facilitándonos y facilitando a otros el trabajo dentro de la oficina.

Además quizá muchos de los reportes o formatos que empleamos podamos tenerlos en el sistema ya sea de nuestra computadora o mejor aún en la red que puede acceder cualquier empleado que cuenta con la clave para tal efecto y de este modo nos ahorramos dinero innecesario en papelería. Actualmente todo se puede resolver con el envío de correos electrónicos o vía red interna.

5.4 Aprovechamiento de los recursos asignados

Sin lugar a dudas el hecho de contar con todos los recursos necesarios dentro de la oficina proporciona una satisfacción por anticipado y con mucho más gusto desempeñamos nuestro quehacer; sin embargo suceden dos cuestiones paralelas a tal acontecimiento: o bien no sabemos aprovechar esos recursos por que no tenemos los conocimientos suficientes para su utilización como sería el caso de contar con una computadora y no sacarle provecho por no saber emplearla. En tal caso debemos recurrir a la capacitación para tener los conocimientos suficientes para manejar el equipo; en otros momentos no aprovechamos; como la palabra lo dice; los recursos que se nos brindan y desperdiciamos ya sea el material, o mal empleamos lo que tenemos a nuestro alcance como por ejemplo sacando fotocopias que no son realmente de nuestro trabajo.

En este ámbito, de acuerdo al criterio que cada uno de nosotros tengamos evitaremos este tipo de situaciones que van en detrimento de la productividad de la institución o empresa para la cual trabajamos.

Ahora bien, hay otro aspecto y es que a veces no tenemos ni siquiera lo necesario como son hojas para desarrollar nuestro trabajo, sin embargo podemos recurrir a nuestra iniciativa y creatividad para sacarle provecho a

lo poco que tenemos por que el único objetivo es entregar el trabajo tal como se debe hacer.

5.5 Eliminación de duplicidad de funciones

Ya hemos hecho mención al Departamento de Recursos Humanos y la labor que deben desempeñar delimitando los puestos y sus funciones, sin embargo, en ocasiones se da que dentro de un departamento o en departamentos contiguos hay personas desarrollando la misma actividad.

Esto desde luego acarrea problemas que llegan a condicionar conflictos internos entre los miembros de la organización. Pero a la vez estos conflictos pueden salir al exterior y patentizarse a través de las demás instancias con las que tenemos contacto por cuestiones laborales, tal sería el caso de que una institución que lleva a cabo trámites de nuestra oficina tenga contacto con dos personas de nosotros y surjan problemas posteriores que ocasionen aún más roces.

Evitaremos esta situación si hay una buena comunicación entre los empleados y si nos percatamos de que se está duplicando el trabajo en lugar de tomarlo como un problema personal debemos hacerlo del conocimiento de nuestros superiores para encontrarle una pronta solución a tal asunto y de este modo continuar con una situación armónica dentro de la oficina.

5.6 Eliminación de funciones innecesarias

Hablando del tema de la optimización y de la simplificación en la administración pública; tocaremos el punto de las funciones innecesarias que en ocasiones siguen existiendo dentro de los procedimientos establecidos, pero que sin embargo, nos hemos dado cuenta a lo largo de nuestro desempeño que resultan obsoletas y son prácticamente nulas, es decir, ni aportan pero en cambio si entorpecen el trabajo.

Por lo anterior debemos evitar que estas funciones traigan consigo problemas y que nos desgasten sin necesidad de hacerlo. En su lugar se pueden implementar otro tipo de actividades mucho más productivas para la propia organización.

Siempre que tengamos una tarea que nos tome mucho tiempo, debemos preguntarnos si existe una manera más fácil de hacerla, tratando de disminuir el trabajo de rutina tanto como sea posible.

5.7 Fortalecimiento de la coordinación de trabajo tanto interna como externa

Ya analizamos el tipo de comunicación que se lleva a cabo dentro de una oficina, dentro de la que se encuentra la comunicación interna (descendente, ascendente, cruzada) y la extraorganizacional.

Ahora bien debemos recalcar que la coordinación del trabajo tanto de manera interna como externa a la organización tiene como base una buena comunicación.

Si nos comunicamos adecuadamente con los demás miembros de la organización y con los de las instancias afines a nosotros mantendremos lazos estrechos y vínculos que nos permitan desarrollar nuestro trabajo de manera satisfactoria: por consiguiente hay que mantener esas relaciones sanas, dejando del lado los problemas de caracteres que si bien nunca vamos a estar libres de ellos si nos pueden perjudicar en gran medida en el deterioro de las relaciones laborales.

Los problemas personales tienen su tiempo después y en el momento lo único que interesa es la relación como instituciones, ya que somos voceros de esas instancias.

Podemos establecer convenios que nos favorezcan para futuras ocasiones y poco a poco ir fortaleciendo esos vínculos.

5.8 Organización de archivos

El sistema de archivo adoptado por regla general es el numérico; en tal caso se tiene una libreta en donde se asigna un número consecutivo a toda la correspondencia que llega a la oficina, de ésta manera se tiene un doble control de la documentación.

Éste tipo de archivo consta de las siguientes partes: el archivo principal, en el que se incluyen los oficios más trascendentes o utilizados a diario; un tarjetero alfabético donde como su nombre lo indica archivamos los oficios, guiándonos por orden del alfabeto en las carpetas que hayamos designado para ello y por último un archivo de varios en donde tenemos un expediente de múltiples documentos que no merecen abrir una carpeta por cada uno de ellos.

El archivar y encontrar los papeles es una importante labor dentro de la oficina, generalmente ésta actividad la lleva a cabo la secretaria. Pero de cualquier forma los archivos deben estar al día y hay que designar un horario específico dentro de la jornada laboral para archivar.

Por otra parte, los documentos que enviamos nosotros, además de que conservamos archivado el ACUSE DE RECIBO, los tenemos guardados en la computadora y esto desde luego nos facilita la elaboración posterior de los oficios; sobretodo si empleamos los mismos formatos o solamente le tenemos que modificar ciertas partes y de este modo estamos simplificando el trabajo y eliminando las funciones innecesarias que tocamos en el subtema 5.6

5.9 Manejo de la agenda

Durante los primeros minutos de la mañana, debemos tomarnos un tiempo para revisar las actividades del día, comprobar los compromisos en el libro de citas de nuestro jefe y en nuestra agenda propia, y ver las notas en el calendario que nos recuerdan algún trabajo que quedó inconcluso el día anterior, o alguno que hay que empezar.

Hay que delimitar que asuntos tienen prioridad. Esto lo conseguimos trazando el plan para el manejo del trabajo del día, de acuerdo con el horario del jefe y el propio.

Al comparar el calendario de citas del jefe con el tuyo, debes asegurarte que ambos concuerdan. Agrega datos pertinentes de una agenda a otra.

Debemos tener a la mano el horario completo del jefe para poder recordarle cuando está corto de tiempo para cierta actividad y cumplir con los compromisos que tenía planeados con antelación.

5.10 Empleo adecuado de la comunicación verbal y escrita

En el capítulo 4 ya hablamos ampliamente de lo que es la comunicación, los propósitos que ésta tiene así como la clasificación que existe en torno al manejo en una organización e inclusive tocamos el tema de las barreras a las que nos enfrentamos en ocasiones.

Solo falta hacer mención al adecuado manejo que de ella debemos hacer en función de la comunicación verbal y escrita. Nosotros somos portavoces de la institución para la cual trabajamos y ahí radica la importancia de la comunicación que generemos, ya que estamos hablando como organización y no como personas independientes.

Por ello tanto interés en que todo tipo de comunicación que desarrollemos sea lo más cuidada y acertada.

5.11 Manejo de los medios de comunicación: teléfono, fax, correo electrónico, etc.

Otro tipo de contacto que entablamos con personas tanto de la misma organización como ajenas a ella, es a través de los medios de comunicación como son el teléfono, el fax y actualmente con mucho mayor auge el internet.

En este sentido también debemos procurar que la comunicación que entablemos mediante estas tecnologías siga la misma línea de la organización con la finalidad de mantener una buena imagen, tanto con nuestro público interno como con el externo.

Reflexiones Finales

Al finalizar hoy tenemos retos más grandes que nunca. Nuestros trabajos, presiones familiares y la necesidad de equilibrar ambos mundos en una sociedad desequilibrada dificultan las cosas. Nuestra sociedad está luchando contra la influencia de las drogas y el alcoholismo, índices mayores de crímenes y violencia, embarazos en la adolescencia, el efecto de depender de la asistencia social y el abuso infantil y conyugal, por nombrar sólo algunos problemas. Sin embargo, la verdad es que **PODEMOS HACER ALGO DISTINTO, TODOS ESTAMOS JUNTOS EN ESTE VIAJE Y TODOS PODEMOS SERVIR DE MODELO PARA LOS DEMÁS.**

“Este día es todo lo que hay de bueno y justo. Es demasiado querido, con sus esperanzas e invitaciones, para despreciar un sólo momento en el ayer” (Ralph Waldo Emerson)

¡Buena suerte en tu viaje,

Bibliografía

ALBERS, Henry. LOWELL, Schoer. **Principios de Organización y Dirección.** Ed. Limusa. México, 1990.

GARDNER, Burleigh MOORE David. **Relaciones Humanas en la Empresa.** Ed. Rialp. Madrid. 1996

IVARS, Moreno Antonio. **Organización de Empresas.** Ed. Rialp. Madrid-México, 1965.

KEITH, Davis John. W. NEWSTROM. **Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional.** MC-Graw-Hill, octava edición. México, 1991.

TAGLIAFERRI, Louis E. **Organización y Supervisión de Recursos Humanos.** Ed. Limusa. México, 1981.

REYES, Ponce Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Práctica.** Ed. Limusa primera y segunda parte. México, 1992.

MANUAL: **Seminario de actualización secretarial.** SHCP. Dirección General de Interventoría. 1998