



9  
2 Gen

# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE QUIMICA

"CONCEPTOS BASICOS DE SUPERVISION PRODUCTIVA PARA LOS  
ALUMNOS EGRESADOS DE LA CARRERA DE QUIMICO FARMACEUTICO  
BIOLOGO"



TRABAJO MONOGRAFICO

Que para obtener el título de  
QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO

Presenta

CARLOS ROBERTO BAÑOS URQUIJO



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## TEMARIO

CAPÍTULO I.	INTRODUCCION
CAPÍTULO II.	EL SUPERVISOR
CAPÍTULO III.	EL SUPERVISOR Y EL PERSONAL
CAPÍTULO IV.	EL SUPERVISOR Y LA EMPRESA
CAPÍTULO V.	PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACION
CAPÍTULO VI.	CONCLUSIONES
CAPÍTULO VII.	BIBLIOGRAFIA

## CAPITULO I. INTRODUCCION

## I.- INTRODUCCION

Tengo la firme convicción de que la supervisión es el alma del trabajo productivo, un buen supervisor podrá enfrentarse a situaciones imprevistas o a graves carencias de recursos y salir adelante, mientras que un supervisor malo a pesar de contar con todos los equipos e instalaciones, recursos humanos y tecnológicos que requiera, desempeñará su labor en una forma mediocre y desaprovechará los recursos que se le han encomendado.

Lamentablemente en el plan de estudios de la Licenciatura de Químico Farmacéutico Biólogo con orientación Farmacia, es mínima y precaria la preparación que se da al futuro profesionalista para desempeñar las funciones de supervisión que vaya a realizar en un futuro en sus actividades profesionales.

El papel de la industria en este renglón es también en su mayoría inadecuado, ya que la mayoría de las Compañías no se esfuerzan en lo más mínimo por dar a sus supervisores la preparación y los conocimientos necesarios para una buena labor de supervisión, normalmente la enseñanza que se proporciona al futuro supervisor se limita a las técnicas de trabajo, políticas y papeleo que tendrá que manejar, sin dar el menor apoyo a otras funciones con igual o mayor importancia. Con la grave deficiencia de que esta instrucción, normalmente le es impartida por el supervisor que va a sustituir o por algún otro supervisor.

Los supervisores así formados adolecen de muchas fallas y vicios, con la experiencia que da el manejo del puesto, puede llegar

a formarse un buen supervisor, pero esto será después de haber recorrido un camino lleno de aciertos y errores, muchos de los cuales podrían haberse evitado con una adecuada preparación.

Mi intención al hacer este trabajo es el de poner los conceptos básicos de supervisión al alcance del estudiante o de los profesionistas recién egresados para que por medio de estos puedan enfrentarse adecuadamente a sus futuras labores de supervisión.

## CAPITULO II. EL SUPERVISOR

## II.- EL SUPERVISOR

### A.- ¿ QUE ES EL SUPERVISOR ?

El significado de la palabra supervisor ha variado con el pa-  
so del tiempo, por lo que es necesario definir qué es lo que en-  
tendemos por supervisor.

La palabra supervisor, proviene de los vocablos latinos: "su-  
per" que significa sobre y "visor" que significa ver; de aquí, --  
que el supervisor es comunmente descrito, como aquél que vigila a  
los trabajadores. Desde este ángulo los supervisores simbolizan  
algo negativo, la necesidad de un capataz para que la gente traba-  
je o rinda lo que de ella se espera. Según Peter Drucker, ésta -  
concepción se deriva de la actitud de aquellos hombres que en o--  
tros tiempos se encargaban de un grupo de esclavos y su función -  
era la de proteger a toda costa los intereses de los propietarios.  
El supervisor era el jefe y el hombre más fuerte de la cuadrilla,  
e imponía su autoridad, las más de las veces, por la fuerza de --  
sus puños.

En los principios de la industria, antes de que existieran -  
tantos departamentos administrativos especializados, el supervi--  
sor era el hombre orquesta, reclutaba, despedía y disciplinaba a  
su criterio; su objetivo era producir más a menor costo, seleccio-  
naba materiales; arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios;  
era verdaderamente un hombre equipo y aunque no se daba cuenta, -  
resultaba toscamente ineficiente.

Una definición moderna del supervisor es: 'un supervisor es



aquel que tiene personal bajo sus órdenes". Otra concepción más moderna y funcional es la siguiente: " supervisor es aquél que realiza su trabajo a través de los esfuerzos y habilidades de otras personas ". (ref. 12 y 13)

En este estudio me enfocaré al supervisor de producción actual, el cual trabaja en una empresa establecida con estructuras políticas y objetivos definidos; en este tipo de empresas, las principales funciones del supervisor son:

- 1.- Establecer el clima de las relaciones humanas a nivel departamental
- 2.- Dar forma a las actitudes que impulsan a los empleados a tener un mejor desempeño en su trabajo.
- 3.- Interpretar y aplicar las normas de la compañía, las especificaciones y las órdenes de trabajo.
- 4.- Adiestrar a los nuevos empleados y dar instrucciones a los antiguos, para que trabajen con seguridad y eficiencia.
- 5.- Asesorar y disciplinar a los empleados.
- 6.- Iniciar y recomendar las acciones concernientes al personal; como ascensos, transferencias, aumentos de salario y despidos.
- 7.- Planear y tener actualizados los programas de trabajo.

- 8.- Ajustar y mejorar los procedimientos de trabajo, utilizando sus conocimientos de las máquinas y los equipos.
- 9.- Tomar las disposiciones necesarias para obtener una calidad adecuada a los productos o servicios que están bajo su responsabilidad.
- 10.- Coordinar las actividades de su departamento, de modo que se satisfagan las metas, lo más económicamente posible.
- 11.- Ejecutar ideas, las propias, las de sus superiores, las de sus similares y las de sus subalternos.

(ref.12)

En el desarrollo de estas funciones el supervisor se encontrará trabajando con tres grupos de personas diferentes: el grupo de trabajo que él supervisa, el de la dirección del que él es representante inmediato ante los subordinados, y el grupo de supervisores de los cuales él es compañero. El supervisor se encuentra por este motivo en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas de otras; por una parte, los obreros con sus necesidades y exigencias y en el otro extremo, la empresa con sus intereses. Estas presiones opuestas acabarán con un supervisor ineficaz, mientras que un supervisor efectivo las resiste y sirve de sólido eslabón entre los que se hallan por encima y por debajo de él en la organización.

( ref. 9 )

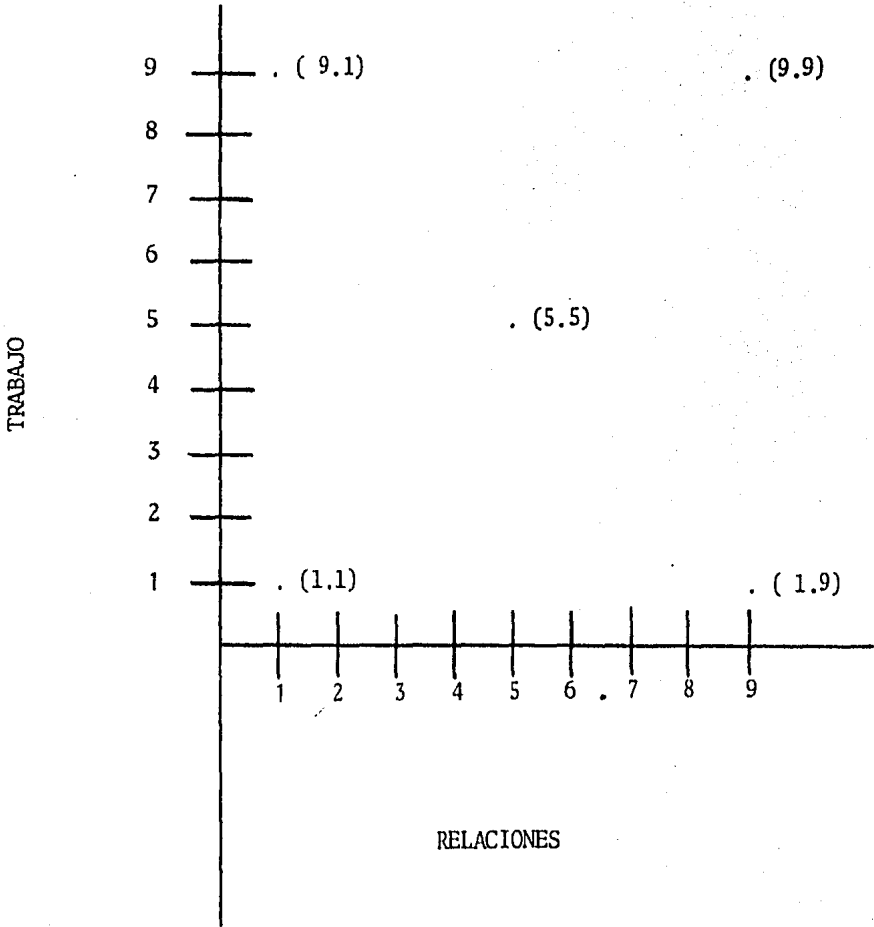
## B. - DIFERENTES FORMAS DE SUPERVISION

Cuando el liderazgo contribuye a obtener los resultados que la empresa desea alcanzar, es porque ésta se ha preocupado por crear - dentro de la misma un ambiente que los empleados consideran adecuado para satisfacer sus necesidades personales. De esta manera los empleados están dispuestos a brindar su cooperación y ha desempeñar su labor lo más satisfactoriamente que le sea posible. El empleado rara vez se percata del motivo por el cual siente deseos de dar todo de sí. Por lo general, sólo admite que el supervisor es un individuo agradable; al igual que sus compañeros de trabajo y que gusta del trabajo que lleva a cabo.

Este misterioso y atractivo ambiente de trabajo, depende en -- gran medida, del estílo de gerencia o supervisión que se lleva a cabo en la compañía. Como vemos, es de vital importancia, el lograr este agradable ambiente de trabajo para lograr los mejores resultados posibles. El problema de cómo lograr este ambicionado ambiente de trabajo, se ha estudiado por diversos autores ya desde hace algún tiempo. ( ref. 10 )

Una de las Teorías más completas es la de Blacke y Mouton, lla mada teoría del GRID GERENCIAL; ésta teoría, es una de las más aceptadas y difundidas en lo que se refiere a la forma de supervisar o llevar la gerencia.

La teoría desarrollada por Blacke y Mouton, consiste principalmente en dividir en dos parámetros principales la conducta de un Gerente. Estos dos parámetros principales son la tarea y las relaciones humanas. Para lograr medir estos parámetros, Blacke y Mouton crea

EL GRID GERENCIAL

(9.9) GERENCIA EN EQUIPO

(9.1) GERENTE QUE ORDENA TAREAS

(5.5) GERENCIA SIN OBJETIVOS FIJOS

(1.9) GERENCIA CLUB CAMPESTRE

(1.1) GERENCIA DEFICIENTE

( ref. 3 )

ron un marco de referencia, que permite describir los principales tipos o estilos de gerencia que se manejan usualmente. A este marco se le denominó Grid Administrativo y tiene como objeto comparar los distintos estilos de gerencia que pueden prevalecer dentro de una empresa, considerando la manera en cada uno de ellos tiene que ver con:

- a) Las necesidades organizacionales de productividad y utilidades.
- b) Las necesidades humanas para entablar relaciones maduras y amenas.

El eje horizontal del tablero representa el interés del gerente en la producción, mientras el eje vertical representa su interés en el personal. Cada eje es una escala del 1 al 9. Esto indica que el Gerente, puede tener desde un grado de 1 ( es decir, un mínimo interés en la producción o en el personal ), o un grado de 9 ( es decir, un grado máximo de interés ).

En el tablero están ubicados cinco estilos básicos en cada una de las esquinas y en el centro de éste. Cada estilo está dotado de un nombre que en cierta manera describe la naturaleza de éste, además de contar con un número para identificar su posición en el tablero. El primer número representa el interés del Gerente en la producción, mientras que el segundo representa su interés en el personal.

#### INTERPRETACION DEL MARCO DE REFERENCIA GERENCIAL:

LA GERENCIA DEFICIENTE (1.1).- El estilo de la gerencia deficiente, se observa en los casos en que a la persona se le ha ignorado constantemente en sus diferentes funciones, o en que ésta, considera que se la ha tratado en forma injusta.

En vez de decidirse a buscar otro trabajo, este tipo de personas suelen conformarse con el actual, limitándose a rendir el mínimo posible. Si la empresa tuviera varios gerentes de este tipo, es casi seguro que se encaminaría al fracaso.

Toma de decisiones.- El Gerente evita los problemas, o se los delega a otros, para que busquen la solución adecuada.

Conflictos con subordinados.- El Gerente se mantiene al margen. Por lo general evita tratar con sus subordinados cualquier tema que pudiera ser motivo de conflicto.

Creatividad.- En ocasiones el Gerente tiene buenas ideas, pero estas no están relacionadas con las metas de la empresa, ni con el estado de ánimo del personal. Casi siempre se relaciona con pasatiempos ajenos a la empresa.

Fomento del espíritu creativo.- Las medidas que toma el supervisor no influyen en la creatividad. Las ideas no se discuten en el trabajo, así que rara vez surgen conflictos.

Conflictos con superiores y observadores.- El Gerente no expresa su opinión, ni tampoco se atreve a mostrarse en desacuerdo.

LA GERENCIA SIN OBJETIVOS FIJOS (5,5). La teoría que hay detrás del Gerente sin objetivos fijos, o Gerente de mitad de camino, es la de esforzarse lo suficiente para producir en forma razonable, incluyendo lo necesario para que predomine un buen estado de ánimo. El Gerente (5,5) se preocupa tanto por la producción, como por el personal. Este es un enfoque en el que cada quien se

preocupa por lo suyo, pero en el se desconoce el objetivo como empresa. La mayoría de los gerentes de este tipo, no son más que gerentes que ordenan tareas, pero que se han documentado o que asistieron a un curso, en el cual, se les dijo que no pueden adoptar una actitud autoritaria con respecto al personal; de modo que decidieron adoptar un enfoque de compromiso. Lo cierto es que estos gerentes, han perdido la esencia de la administración.

Toma de decisiones.- El Gerente toma las decisiones de una manera desordenada y sin ninguna definición clara del problema; la decisión puede ser acertada, pero nunca tendrá un enfoque que trascienda a un objetivo más profundo.

Conflicto con subordinados.- El Gerente interviene la mayoría de las veces, en los conflictos que se presentan, pero sin una política definida y variando esta política a su criterio.

Creatividad.- El Gerente aporta buenas ideas, pero la mayoría de las veces, son ideas que ayudan a salir del paso y no llevan la profundidad necesaria para una proyección al futuro.

Fomento del espíritu creativo.- El Gerente influye en la creatividad de una manera desordenada, alentando a veces el espíritu creativo y otras veces dejándolo al olvido. Esto provoca que el personal no esté seguro, si sus iniciativas serán tomadas en cuenta o no, ya que no existe una política u objetivo definido.

Conflictos con superiores y observadores.- El Gerente expresa su opinión y su posición, pero lo hace con un enfoque personal y sin mayores bases, por lo que su opinión, muchas veces carece de la fuerza que debería tener.

EL GERENTE QUE ORDENA TAREAS (9.1). Este estflo gerencial se limita a dar órdenes de trabajo, ver que se cumplan a toda costa, - en cada una de las áreas específicas, sin lograr , ni preocuparse por una integración de grupo de trabajo.

Toma de decisiones.- El Gerente enfoca los problemas, toma las decisiones a su criterio y no toma en cuenta ninguna sugerencia -- que se le haga; el que la decisión tomada sea adecuada o no, depen de del talento del gerente exclusivamente.

Conflicto con los subordinados.- El Gerente soluciona los con flictos con los subordinados, recurriendo a su autoridad e impo--- niendo su voluntad.

Creatividad.- Con frecuencia este tipo de gerentes presenta - una creatividad negativa. Las ideas creativas que aporta el Gerente, Únicamente tienden a que se cristalicen sus metas personales.

Fomento del espíritu creativo.- El Gerente fomenta la rivalidad entre los empleados, mediante el uso de incentivos y promociones mal encaminadas, con la idea de ayudar a desarrollar sus objetivos personales.

Conflictos con supervisores y observadores.- El Gerente adopta una actitud de vencedor y lucha por sus ideales lo más que puede.

LA GERENCIA DEL CLUB CAMPESTRE (1.9). Este Gerente es muy pe culiar, ya que busca ante todo el bienestar de sus subordinados, - no importándole ninguna otra cosa.



Toma de decisiones.- El Gerente se encuentra siempre ansioso de encontrar soluciones que muestren la opinión de los demás, de manera que las soluciones que se propongan convengan a todos y - sean más fáciles de aceptar.

Conflicto con los subordinados.- En este caso la actitud -- del Gerente es suavizar cualquier diferencia y relajar toda tensión, haciendo hincapié en la bondad del individuo.

Creatividad.- Cualquier innovación del Gerente tiende a facilitar la tarea de los empleados en la empresa y ha brindar mayor comodidad a éstos. Las ideas a mejorar el estado de ánimo - del grupo, en vez de ir enfocadas a las metas de productividad - establecidas.

Fomento del espíritu creativo.- El Gerente fomenta todas -- las innovaciones posibles, aceptando de buen grado aquellas que mejoren el estado de ánimo de sus subordinados, en cambio descarta todas aquellas ideas que puedan crear un conflicto, por buenas que estas sean.

Conflicto con superiores y observadores.- El Gerente evitará cualquier conflicto, aceptando las ideas de sus superiores o de posibles observadores. El Gerente procura aprender lo más - que se puede con respecto a la forma de pensar de su jefe inmediato, para que al expresar cualquier opinión, esta logre la aceptación del jefe.

LA GERENCIA EN EQUIPO (9.9). El Gerente del equipo confía en que se puedan integrar la productividad y el personal.

Toma de decisiones.- El Gerente toma las decisiones con la ayuda de aquéllos que citan hechos reales, que contribuyen con sus conocimientos y experiencias a la solución de los problemas.

Conflicto con los subordinados.- El mismo Gerente afronta el problema. Se aclaran las ideas y los hechos, con el objeto de que haya un buen entendimiento y entusiasmo por ambas partes.

Creatividad.- El Gerente fomenta un gran intercambio de ideas y de motivación recíproca. La experimentación con todo su poder analítico, la toma casi como norma, en vez de que sea algo excepcional. Las innovaciones se producen al definirse una mejora o solución de algún problema.

Conflicto con superiores y observadores.- El Gerente afronta el problema con una actitud madura y razonable, tratando de resolverlo en el momento en que surge. Toda diferencia queda esclarecida y se toma una acción resolutoria.

(ref. 3)

#### OBSERVACIONES IMPORTANTES ACERCA DEL TABLERO ADMINISTRATIVO

- 1.- Aunque la descripción se enfatiza en los cuatro extremos y en el punto central del tablero, muy rara vez se observan actitudes totalmente radicales en el ámbito de trabajo. Es decir, que un Gerente podría tener un estilo de 8.3 ó de 4.6.
- 2.- Al llevar a cabo la investigación acerca del tablero, Blacke y Mouton se percataron de que los Gerentes tienden a adoptar un estilo predominante, mismo que practicarán con más frecuencia que el resto de los estilos.

Así mismo los Gerentes tienen estilo en reserva, el cual aplican cuando el estilo predominante no es eficaz en determinada situación. Por ejemplo: El Gerente con una orientación de 1.9 que considera que los subordinados no se habrán de someter a su autoridad, adopta un estilo de reserva de 5.5.

Del mismo modo que un Gerente 9.1 procura mantener contento a su personal y evita que haya conflictos entre sus empleados; sin embargo si esto resulta, el Gerente adopta un estilo de 1.1.

- 3.- Otro de los resultados fue el estilo que un Gerente elige, por ser el más apegado a su manera de ser ( su estilo predominante) no suele proyectar la verdadera imagen del mismo. Por el contrario, este estilo proyecta la imagen que el Gerente desearía tener de sí mismo, o de la imagen que desearía que sus subordinados tuvieran de él. Por lo general la segunda imagen suele ser la más atinada en cuanto a la manera en que el Gerente dirige.
- 4.- Todo Gerente posee en mayor o menor grado todos y cada uno de los elementos que caracterizan a cada estilo Gerencial.
- 5.- El estilo de un Gerente depende de una serie de factores, incluyendo a su superior, al estilo de personal que supervisa, las circunstancias en que se desenvuelve y su propia personalidad. Aún cuando lo más conveniente es que el Gerente se aproxime al estilo de 9.9 se deberá enfatizar en que no hay estilo alguno que se adapte a cualquier situación y a todo tipo de persona.

( ref. 5 y 9 )

## C.- PRINCIPIOS BASICOS DE LA SUPERVISION

Dentro de la supervisión existen una serie de principios que es necesario conocer y entender para lograr desarrollar un buen -- trabajo de supervisión. Estos principios son el resultado de la - observación del trabajo cotidiano de supervisión, algunos de ellos muy sencillos pero que nos pueden dar la pauta para resolver situaciones complejas. Así mismo, este grupo de principios, ayudará a comprender mejor el papel de un supervisor. (ref. 8)

### 1.- PRINCIPIO DE PRIORIDAD OPERACIONAL

Cuando está obligado a realizar tanto tarabajo de supervisión como trabajo operacional, durante el mismo período de tiempo, el su pervisor tiende a dar prioridad al trabajo operacional.

¿Qué significa esto? La supervisión es planeación, dirección, organización y control; trabajo que un supervisor debe realizar poniendo el máximo de su atención y esfuerzo en cada una de estas -- funciones, para lograr desempeñar una buena labor de supervisión. Existen muchas razones por las cuales un supervisor tiende a dedicar más tiempo y esfuerzo de que debiera, al trabajo operacional. La supervisión requiere pensar; la operacional es más bien, hacer. Los individuos prefieren hacer, no pensar.

Los supervisores tienden a familiarizarse más con el trabajo operacional y encuentran una satisfacción mas inmediata concen---trándose en el.

El supervisor dedica demasido tiempo al trabajo que otros --

pueden hacer para él, el supervisor está perdiendo el tiempo que necesita para planear, controlar, dirigir y organizar eficazmente el trabajo que se realiza. Esto traerá como resultado un trabajo gravemente deficiente, con frecuentes programas urgentes y una eficiencia de trabajo baja.

¿Cómo utilizar éste principio? La mejor manera para evitar la tendencia de hacer demasiado trabajo operacional, es asegurar la comprensión y aceptación de cada supervisor en lo que se refiere a su responsabilidad de planificación, organización, dirección y control. Anotaciones periódicas de su trabajo diario, -- ayudarán al supervisor a controlar la realización de un trabajo efectivo de supervisión. Los supervisores deben ser evaluados y recompensados por su actividad de supervisión y no por su actitud operacional. Esto requerirá probablemente una revisión y modificación de los programas de evaluación de los supervisores, -- ya que éstos generalmente se enfocan hacia el trabajo operacional. ( ref. 12 )

Ejemplo: En la revisión anual de los resultados, se estableció que las áreas de mayor productividad, eran las áreas de líquidos y semisólidos manejadas ambas por un mismo supervisor, -- sin embargo en estas áreas existía un retraso considerable en la entrega de reportes diarios de tiempo y costos, lista de asistencia y algunos otros controles de tipo administrativo que se llevaban a cabo; en cambio en las áreas de sólidos e inyectables manejadas por diferentes supervisores los reportes mensuales, listas de asistencia, control de permiso y todos los controles administrativos fueron entregados a tiempo y con una excelente presentación.

Sin embargo estas dos áreas presentaron un índice de productividad menor. Haciendo un análisis de esta situación, se detectó que lo que ocurría era que los supervisores de sólidos e inyectables, estaban tan ocupados pasando lista, llenando formas y órdenes de producción, que el tiempo que dedicaban para la planeación, organización, dirección y control del trabajo de su área, era tan poco que los resultados obtenidos productivamente eran muy pobres. También se detectó que el supervisor de líquidos y semisólidos dedicaba la mayor parte de su tiempo a planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de su área, y muy poco tiempo a la operación que implica el llenado de formas, controles y demás formatos administrativos. Esto permitió evaluar la actuación de los supervisores desde un punto de vista objetivo, además se eliminaron varios controles que resultaban innecesario y se contrató un auxiliar administrativo que absorbió la mayor parte del trabajo operacional. Permitted esto a los supervisores dedicarse a planear, organizar, dirigir y controlar su trabajo; esto redundó en un aumento en la productividad de las áreas de inyectables y sólidos, y en una mejora notable del trabajo administrativo en el área de líquidos y semisólidos.

## 2.- PRINCIPIO DE RESULTADOS DE SUPERVISION

Una persona en posición directiva, tiende a asegurar los resultados más efectivos a través de otros, ó con la colaboración de otros, mediante la realización del trabajo de supervisión, que consiste en planeación, organización, dirección y control.

¿Qué significa esto? Los supervisores tienden a obtener los mejores resultados a través del trabajo de otras personas y no de su trabajo a nivel operacional. El trabajo de supervisión

es pues, un trabajo que dirige las actividades de otras personas.

¿Cómo utilizar éste principio? Los supervisores deberán ser seleccionados por su habilidad potencial y demostrada para dirigir. Se les debe explicar claramente el trabajo de supervisión - que se espera de ellos en sus cargos. Deben ser retribuidos por su actuación de supervisor y evaluados en base a las normas de supervisor. A pesar de que esto tiene sentido común, muy pocas compañías lo hacen en forma consciente, con excepción de aquéllas -- muy bien dirigidas.

Para mantener un continuo control efectivo, cada posición gerencial deberá ser comprobada periódicamente, para asegurar que - los supervisores se concentren en su trabajo específico de planeación, dirección, organización y control. Una buena manera de hacer esto, es que cada supervisor prepare una lista exacta de sus responsabilidades y entregue una copia a cada uno de sus subordinados y pedirles que verifiquen el trabajo y las decisiones que - ellos puedan asumir. Esto hará, generalmente como resultado, que los subordinados reclamen hasta el 40% del trabajo que está realizando el jefe. ( ref. 12 )

Ejemplo: El supervisor del área de inyectables lleva un estricto control de los permisos, retardos, faltas, piezas producidas, horas extras de cada persona que le reporta, también, mediante muy diversos controles, calcula las mermas de los diferentes pasos en la fabricación, sin embargo su actuación deja mucho que desear. Un análisis de su trabajo permitió observar que el supervisor dedicaba más del 70% de su tiempo de trabajo llenando formas, calculando la productividad, efectuando cálculos de au--

sentismo, etc. y un 30% de su tiempo lo dedicaba a su verdadera función de supervisar, una reorganización de su trabajo en la cual, el control de mermas se encomendaba a cada operador, el cálculo de productividad a cada encargada de línea y diversas funciones directamente al departamento de Relaciones Industriales, permitió al supervisor dedicar la mayor parte de su tiempo a las verdaderas funciones de un supervisor y con ésto obtener una mejoría substancial en su la bor como supervisor.

### 3.- PRINCIPIO DE LA FUERZA DEL LIDERAZGO

Cuanto mayor sea la divergencia entre los objetivos individuales de los miembros del equipo y los del equipo como unidad, mayor será la fuerza del liderazgo requerida para hacer que el equipo actúe coherentemente.

¿Qué significa esto? En un grupo nuevo, joven, no maduro, la gente tiende a hacer las cosas a su manera, a operar sin tener en cuenta las necesidades de los demás y a tomar decisiones unilaterales. En esta etapa, el grupo no sabe como actuar en equipo; aunque puede tener entre sus miembros individuos sobresalientes, su trabajo no será tan bueno como podría serlo. El trabajo en equipo se desarrolla más eficazmente, si el supervisor sabe como aplicar la fuerza del liderazgo, para que los individuos aprendan a trabajar juntos.

¿Cómo utilizar éste principio? Cuando a un supervisor se le asigna un grupo de trabajo nuevo, o si él es un supervisor asignado a un grupo ya establecido, él deberá proponerse usar rienda corta y tomar por sí mismo un alto porcentaje de decisiones, hasta encontrar cuanta autoridad puede delegar sin riesgos. Deberá tener en cuenta



que hasta que él tenga los planes, sistemas y controles que harán eficaz la delegación de responsabilidades, él tiene que tomar decisiones más centralizadas, que las que normalmente tomaría. Solamente después de desarrollar trabajo en equipo y evaluar a su personal, podrá él delegar autoridad con más seguridad. (ref. 12)

Ejemplo: En la compañía se han presentado dos vacantes a nivel de supervisión. Para cubrir dichas vacantes se contratan dos supervisores con igual nivel de estudios, capacidad, experiencia y ambos son asignados el mismo día a sus diferentes áreas de supervisión. El supervisor contratado para el área de suspensiones desde un principio centralizó toda la información de su área; exige que le sean presentadas todas las órdenes de producción, todos los controles y programas; en un corto tiempo se familiariza con todos los mecanismos y problemas de su área. Una vez dominadas las diferentes situaciones que se presentan en su área empieza a delegar responsabilidades hasta donde lo considera pertinente. Al cabo de seis meses de trabajo obtiene un muy buen resultado, en cuanto a lo que de él se esperaba como supervisor de esta área. En cambio, el supervisor contratado para el área de comprimidos, desde el principio de su labor se abstuvo de intervenir directamente en las diversas labores y funciones de su departamento, ya que de inmediato pidió a sus subordinados que siguieran trabajando igual y delegó todas las responsabilidades en el personal que estaba a su cargo. Este supervisor aplicó la teoría "siempre lo han hecho bien", pasados seis meses desde que inició su labor, se ha observado que su actuación es muy deficiente, no conoce a fondo la problemática de su departamento, ni sus necesidades, -- tampoco conoce la limitación de su personal y ésto, ha llevado a

este supervisor a una actuación muy pobre, lo que ha dado como resultado, el que se prescindiera de sus servicios.

#### 4.- PRINCIPIO DE SELECCION CONSCIENTE

Aquellas formas de organización que mejor seleccionen, para su propio uso, las características de más éxito de sus propias formas de trabajo, y de las formas de competencia, son las que tienden a tener más éxito.

¿Qué significa esto? Las compañías e individuos que se mantienen al frente, son aquéllas que estudian lo que otros están haciendo, analizan sus propios esfuerzos y utilizan las mejores ideas que pueden encontrar. Esto requiere cambios constantes. El supervisor se rehúsa a cambiar sus propios sistemas de conducta, inevitablemente perderá ventaja ante los competidores que estén más alertas a las oportunidades de progreso.

¿Cómo utilizar este principio? Dedicar tiempo para estudiar lo que otros están haciendo en esta misma especialidad funcional o negocio, será una de las mejores inversiones de tiempo que pueda hacer un supervisor. Separar la práctica sana de una teoría, las técnicas eficaces de las novelorías, cambiar sus propios hábitos para obtener otros mejores, esto aumentará en forma extraordinaria sus probabilidades para un éxito a largo plazo. ( ref. 12 )

Ejemplo: El nuevo supervisor contratado para el área de inyectables es una persona con bastante experiencia en su campo. En un principio manejó el departamento con los sistemas y

políticas establecidas, pero una vez familiarizado con el movimiento de su departamento, ha cambiado los controles de productividad - que se llevaban, por los que él había manejado en otras compañías; - controles muy completos y objetivos que le han permitido la optimización en el uso de las máquinas, esto ha redundado en un notable incremento de la productividad; en cambio los controles existentes, que aseguran la calidad del producto, se le hicieron muy buenos, ya que le han permitido que, a pesar de haber aumentado considerablemente el número de piezas que se manejan, la calidad de los productos no hayan sufrido ningún menoscabo. Esta actitud de seleccionar lo bueno y mejorar lo que se pueda, ha permitido a este supervisor realizar una excelente labor.

#### 5.- PRINCIPIO DE NIVELES DE ORGANIZACION

El Gerente tiende a realizar más trabajo operacional cuanto menor sea su nivel en la organización.

¿Qué significa esto? Si un capataz supervisa los operarios de máquinas, es obvio que él tiende a hacer gran parte del trabajo operacional. Por el contrario, el Gerente de planta debe realizar muy poco del trabajo operacional, porque tiene de tres a cuatro niveles intermedios de gerencia para que tomen a su cargo la mayor parte de ese trabajo. El corolario es también verdadero. Cuanto mayor sea su nivel en la organización, mayor será el trabajo gerencial que tiende a realizar el Gerente. Cuanto más bajo esté colocado, mayor su tendencia al trabajo operacional.

¿Cómo utilizar éste principio? Si los gerentes deben dedicar la mayor parte de su tiempo a dirigir, el proceso debe comenzar --

desde arriba. Los subordinados tienden a hacer lo que los jefes esperan de ellos, por lo tanto la adopción de una filosofía gerencial debe comenzar con el ejemplo de los ejecutivos de alto nivel. Los supervisores de bajo nivel, tendrán más tiempo para dirigir, si los empleados están adecuadamente entrenados para asumir la mayor cantidad posible de trabajo de rutina y de repetición. Hay que tener presente que cuando el supervisor hace el trabajo, que sus subordinados pueden hacer por él, el supervisor está operando. La mejor manera de evitar esto es requerir que sus subordinados encuentren las respuestas a sus propias preguntas y las soluciones a sus propios problemas y no permitirles -- que recurran a él salvo en casos, de verdadera necesidad.

(ref. 12 )

Ejemplo: El supervisor del área de sólidos ha sido promovido por su excelente desempeño a ocupar la jefatura de producción, es considerado una persona muy inteligente, capaz, activo; se -- prevee una brillante trayectoria en su carrera dentro de la empresa, sin embargo tras cinco meses de ocupar la jefatura se le ve "metiendo las manos", esto es: arreglando máquinas, checando personalmente pruebas de control de calidad, llevando controles que fácilmente podrían llevar los supervisores que le reportan; esto ha provocado que su función en la jefatura esté dejando mucho que desear, pues a pesar de un ascenso de nivel que ocupa -- dentro de la organización, sigue distribuyendo su tiempo para -- planear y operar, en una proporción igual a la que utilizaba --- cuando era supervisor. Esto es un error muy grave, ya que al ascender en la estructura organizacional deberá utilizarse cada -- vez más tiempo a planear, dirigir, organizar y controlar el tra-

bajo que se efectúa y eliminar los más posible el trabajo rutinario y operacional.

#### 6.- PRINCIPIO DE EVOLUCION EN GRUPO

Mientras el mayor número posible de miembros de un grupo organizado no disfrute de satisfacción personal, habrá una tendencia al desequilibrio dinámico que conduce al cambio.

¿Qué significa esto? Al dirigir un grupo, se puede anticipar que habrá descontento, cambios de personal y desasosiego, si la gente cree que no se les da la oportunidad para utilizar sus mejores talentos y habilidades.

Lo mejor del personal tiende a irse y habrá una continua agitación contra la dirección, hasta que la gente emocionalmente ---siente y lógicamente sepa que tiene una buena oportunidad de utilizar al máximo su capacidad.

¿Cómo utilizar éste principio? Dar siempre a la gente la seguridad de que se está interesado en ellos y de que se les quiere ayudar, para que hagan mejor uso de sus habilidades.

Mantener una continuidad de evaluación y asesoramiento sobre la actuación, de manera que cada persona sepa exactamente su situación en el trabajo. Continuar dando a la gente asignaciones de estímulo, preparando a los empleados sobresalientes para promoción y compensándolos por sus contribuciones y no por su antigüedad.

( ref. 12 )

Ejemplo: En la empresa se han presentado en los tres últimos meses tres vacantes diferentes: jefe de producción, jefe de inspección física y la jefatura de garantía de calidad. En las dos primeras vacantes se ha utilizado personal contratado de otras empresas para cubrir dichas vacantes; ambas personas fueron seleccionadas por sus amplios conocimientos y experiencia, se previó, al momento de contratarlos, un gran futuro para ambos. En cambio la jefatura de garantía de calidad, fue ocupada por uno de los inspectores de garantía de calidad, que por su magnífico desempeño y preparación se hizo merecedor de dicho ascenso. En un análisis después de seis meses de trabajo, se ha visto que las dos jefaturas ocupadas por el brillante personal nuevo, no han obtenido resultados satisfactorios, no han logrado una integración con sus equipos de trabajo; las fricciones entre el jefe y sus subordinados son constantes, el trabajo se ha retrasado y el ambiente de trabajo en general es negativo. En cambio la jefatura de garantía de calidad esta rindiendo excelentes resultados, la armonía es absoluta y el equipo de trabajo está perfectamente integrado, cada quién cumple con su trabajo sin ninguna presión. Un análisis a esta situación ha revelado que, mientras en las jefaturas de producción y de inspección física, los subordinados ven a los jefes --traídos de otras compañías como gente que se les ha impuesto y además sienten que su actuación en el trabajo no es valorada ni tomada en cuenta, ya que por más que se esfuercen y se preparen, nunca ascenderan a la jefatura; los subordinados de la jefatura de garantía de calidad ven al nuevo jefe, como una persona que por sus méritos --dentro de la empresa ( méritos que ellos han observado), se le ha otorgado un reconocimiento muy bien merecido y como un ejemplo a seguir.

## 7.- PRINCIPIO DE ESTABILIDAD DE PLANIFICACION

La estabilidad de un plan tiende a variar inversamente con su extensión.

¿Qué significa esto? Cuanto más extensamente proyecte el supervisor un plan hacia el futuro, más inseguro se sentirá de llevarlo a cabo en los términos en que fué elaborado. En otras palabras, cuanto más distante hacia el futuro se planifique, más generalizado, menos detallado y menos específico debe ser un plan.

¿Cómo utilizar éste principio? El supervisor debe tener presente que cuanto más lejos se proyecten los planes menos confianza ofrecerán.

Por lo tanto los planes muy detallados sólo deberán hacerse a corto plazo, tal vez, no más de un mes. Por supuesto, el supervisor deberá proyectar sus planes a largo plazo pero manteniéndolos dentro de límites generales. Asegurándose de mantener su planificación a largo plazo en forma flexible, en su mayor parte basada en alternativas, de manera que si fuese necesario se pueda cambiar el curso sin mayores trastornos. ( ref. 12 )

Ejemplo: El Gerente de producción ha solicitado al supervisor de sólidos que se le proporcione un programa de producción semestral, con un desglose muy fino de las diferentes operaciones a realizar, en el cual se le especifique en qué mezcladora, tableteadora, encapsuladora, encelofanadora ó línea de acondicionado se van a llevar a cabo las diferentes operaciones, en que días se harán los cambios de formatos y mantenimientos preventivos, operadores que utilizará en cada máquina, etc.. Este programa llevó tres días de trabajo en su elaboración, fué un trabajo agotador, en el cual el supervisor invirtió demasiado tiempo. Al

iniciarse el segundo mes de trabajo se ha visto que por pequeños detalles es imposible de prever como son las fallas en el suministro de energía eléctrica, descomposturas de máquinas, retrasos de los -- proveedores de materias primas, faltas de asistencia del personal, - materiales de empaque defectuosos, etc. , han obligado a la utilización de máquinas que no eran las previstas originalmente, después de un mes de seguimiento del programa original, este se ha vuelto obsoleto, pués las demoras y retrasos lo han desfasado de tal manera que este programa ya no coincide con la realidad de lo que ocurre en el departamento de sólidos, sin embargo si el supervisor suprime los de talles exactos de máquinas, personal y hace un balance global del - mes, ve que este programa se está cumpliendo adecuadamente. El eliminar los detalles innecesarios hace posible el que se pueda planear con mayor flexibilidad un programa tan extenso, esto permite tener - un programa mucho más objetivo y funcional.

#### 8.- PRINCIPIO DE ACCION POSITIVA

La probabilidad de que ocurra un acontecimiento futuro, tiende a aumentar a medida que el esfuerzo se aplique sistemáticamente enfocado hacia su realización.

¿Qué significa esto? La mejor manera que conoce el supervisor para que suceda lo que él desea, es identificar claramente los resultados finales que desea alcanzar y tomar un paso pequeño tras otro, hasta alcanzar su objetivo. Para controlar lo más posible los acontecimientos del futuro, tenemos que hacer ahora planes y llevar los a cabo en cada momento, como si pudieran fracasar.



¿Cómo utilizar éste principio? Al enfrentarse con grandes problemas, la tendencia natural es de pavor ante la enormidad de trabajo que se avecina. Para actuar de la mejor manera, el mejor enfoque es conocer claramente que es lo que se está tratando de conseguir, - luego ir fraccionando el trabajo gigantesco, en pasos pequeños de un programa diario más fácil de manejar. Llevando a cabo en forma sistemática, un control de los avances y necesidades que se vayan presentando, con las modificaciones que se necesiten para adaptarse a los cambios de condiciones, esto le dará las mejores probabilidades para obtener con éxito lo que nos proponemos. ( ref. 12 )

Ejemplo: Se pidió al supervisor de inyectables que previera y realizara las acciones necesarias, para un aumento del 80% de la capacidad instalada en su departamento en el transcurso de tres meses, - en un principio lo tomó con mucho ánimo, habló con diferentes proveedores, hizo los trámites necesarios con el departamento de Relaciones Industriales, para que contrataran personal específico para ciertas áreas que iniciarían un segundo turno de trabajo; entrevistó él personalmente a varios candidatos para supervisar el segundo turno, pero todas estas acciones fueron, realizadas según iban llegando a su mente las diferentes ideas para cumplir el objetivo deseado. Transcurrieron dos semanas y aún había muchas cosas por resolver, la mayoría de los aspectos a resolver estaban indicados, pero ninguno concluido. Al cabo de los tres meses el avance del objetivo de aumentar la capacidad fué completamente nulo, no se concretó ninguna acción y todo quedó en buenas ideas y nada más. Ya con la presión de las entregas programadas encima, se solicitó directamente al jefe de producción se encargara directamente del proyecto para el aumento de la capacidad. Esta persona con una gran experiencia y consciente

del gran problema que significaba lograr este aumento de capacidad, trazó un plan que consistió en desglosar primeramente lo más posible los problemas, después fue estableciendo pequeños objetivos -- parciales, que en un orden lógico le iban a permitir llevar a cabo su objetivo global. Una vez establecidos estos pequeños objetivos, fue cumpliéndolos uno a uno en el orden que él había previsto, siguiéndolo muy de cerca hasta concluir su terminación. Esta estrategia permitió que al cabo de tres meses el objetivo estuviera completamente cubierto.

#### 9.- PRINCIPIO DE DECISION INMEDIATA

Las decisiones del momento tienden a limitar la acción futura.

¿Qué significa esto? Las decisiones que se tomen hoy, tienden a poner límites definitivos sobre el radio de acción, que se puede abarcar en el futuro, es decir, que debemos proyectar las - decisiones actuales lo más que podamos hacia adelante y anticipar las probables consecuencias futuras.

¿Cómo utilizar éste principio? Siempre que se tome una deci sión importante deberá el supervisor preguntarse "¿que resultados obtendré de esto dentro de cinco años?". La respuesta puede ser aún más importante que los resultados que espera alcanzar mañana o el próximo mes. Debe usar el mismo modo de pensar al proyectar los planes claves que desarrollen para su grupo. Cuánto más pueda anticipar los resultados y problemas de las decisiones a largo plazo mejor será la acción que se pueda tomar a corto plazo.

( ref. 12 )

Ejemplo: En la empresa se ha visto la urgente necesidad de una ampliación en el área de sólidos pues la demanda de productos de esta área está muy por encima de lo previsto, esta demanda exagerada se prevee que durará por lo menos el resto del año. Actualmente se trabajan dos turnos, muy presionados ambos por la excesiva demanda.

La Gerencia General ha decidido que se debe comprar el suficiente equipo para satisfacer esta desmedida demanda, se compraron de inmediato hornos nuevos con mucha capacidad, varias tableadoras y encelofanadoras, así como una serie de equipos y accesorios que dan a este departamento una capacidad total que permite cubrir fácilmente los requerimientos del departamento de ventas.

Todo el mundo está contento con los resultados que se han obtenido, se felicitó a todo el sector de producción por la agilidad y prontitud con que se resolvió el problema. Sin embargo transcurrido un año la demanda a vuelto a sus niveles normales e inclusive un producto lanzado por la competencia ha provocado -- que la demanda del producto número uno del departamento de sólidos esté declinando considerablemente, se ha tenido que liquidar a un buen número de personas del segundo turno y varios costosos equipos permanecen parados la mayor parte del tiempo. Esto ha provocado que recursos que se pudieron dedicar a otros renglones mucho más productivos estén siendo desperdiciados en esta maquinaria ociosa.

Si en vez de precipitar la decisión de adquirir equipo nuevo, se hubiese tomado la alternativa de trabajar un tercer turno durante el tiempo que durará la venta exagerada, se hubiesen cubierto satisfactoriamente la demanda y se tendrían disponibles los recursos que inadecuadamente se utilizaron en la compra del costoso equipo.

## 10.- PRINCIPIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Cuanto más se aparten los cambios planeados, de las formas aceptadas mayor será la resistencia potencial por parte de la gente afectada.

¿Qué significa esto? La gente tiende a resistirse al cambio. Sin embargo, si el cambio es gradual y sólo ligeramente diferente de lo que están haciendo ahora, la resistencia será menor. Los cambios radicales dan origen a mayor resistencia. Esto significa que si el supervisor desea disminuir al mínimo la resistencia a sus planes, debe diseñarlos de manera que los cambios tengan lugar en forma gradual, en una proporción que la gente pueda comprender y aceptar sin sentirse mayormente afecta da.

¿Cómo utilizar éste principio? La resistencia al cambio puede ser reducida al mínimo por medio de una comunicación efectiva y dando a la gente una oportunidad para participar en la toma de decisiones que conducen al cambio. Si el supervisor quiere que las cosas se desarrollen uniformemente, él deberá utilizar la siguiente estrategia: cuanto mayores sean los cam---bios que hay que hacer, mayor es el esfuerzo que debe dedicarse a la comunicación y participación. Siempre que sea posible, -- cuando se hacen los cambios, se debe comenzar desde donde se en cuentra ahora la gente y cambiar sólo en proporción a lo que ellos pueden entender y aceptar. ( ref. 12 )

Ejemplo: La llegada de un nuevo Gerente de Producción a la

compañía causó gran expectación. Se sabía que era un excelente pro fesionista con grandes logros profesionales. Una vez instalado en la gerencia, su primera acción fue una evaluación exhaustiva de la situación en que se encontraba el departamento de producción ( cabe mencionar que la situación en todos los aspectos era bastante mala). Esta evaluación fue acertada, ya que comprendió los principales aspectos que provocaban el mal funcionamiento y además la información recabada por él fue muy objetiva y verídica; este excelente diagnóstico le permitió iniciar una serie de cambios, los cuales fueron comunicados al personal por medio de un memorándum muy extenso que se colocó en los diferentes tableros de avisos al personal, los cambios propuestos eran tan extensos y variados, que comprendían desde un cambio en los horarios de entradas y salida, horas de café y comida, hasta nuevas disposiciones de calidad, disciplina, mecanismos de evaluación, etc. Transcurridos más de cuatro meses de presentado el memorándum, la mala situación poco ha variado y en un análisis más profundo, ha empeorado, pues se ha agravado el mal ambiente de trabajo existente de antemano. En todos los departamentos de producción se han vuelto frecuentes los problemas entre los supervisores y encargados de área con sus subordinados, la situación es tensa y los problemas se complican cada vez más. Un análisis de la situación ha permitido observar que la gente está molesta y completamente renuente a los cambios implantados por el nuevo Gerente. Cambios que por ser tan extensos y variados no alcanzan a ser comprendidos por la mayoría de los subordinados.

También lo deficiente de la comunicación de estos cambios, no ha permitido que la gente los acepte.

Si el Gerente hubiese establecido un plan gradual para estos

cambios y hubiese hecho mucha más intensa la comunicación así como buscar la participación de sus subordinados en el cambio, sus resultados hubieran sido mucho mejores.

#### 11.- PRINCIPIO DE CAUSA Y EFECTO

Los acontecimientos futuros tienden a ser el resultado de los acontecimientos presentes y pasados.

¿Qué significa esto? Lo que sucede en el futuro, será consecuencia de las cosas que han ocurrido o que están ocurriendo. Esto significa que si el supervisor quiere planificar con eficiencia, - debe basar sus planes en conocimientos detallados y concretos del pasado y del presente.

¿Cómo utilizar éste principio? Cuando se planifica, deben -- reunirse tantos datos detallados y concretos como sea posible.

Deben analizarse estos hechos para identificar los factores - causantes de la situación inesperada y problemas que se hayan presentado en el pasado así como aquéllos que se estén presentando en el presente, para tomarlos como una base para proyectar nuestros - planes hacia el futuro.

Debe educarse a la gente para que se entienda que el estudio cuidadoso del pasado es el mejor índice de lo que probablemente su cederá en el futuro. ( ref. 12 )

Ejemplo: Se ha lanzado una campaña para promover un nuevo -- producto. Este ha tenido un éxito tal, que se ha tenido que modi-

ficar sustancialmente el presupuesto de venta. Esto ha originado que también se tengan que modificar el programa de producción, la parte clave del proceso de producción son dos máquinas encapsuladoras que tendrán que trabajar las 24 horas durante 60 días. Esto nos permitirá cubrir la desmedida demanda según los datos teóricos de la capacidad de las encapsuladoras. Se establecen los nuevos programas y se indican una jornada de trabajo de 20 horas por día en ambas máquinas, sin embargo a los 18 días de trabajo ambas máquinas con turnos de 20 horas continuas, se han presentado serias descomposturas y actualmente ambas están paradas.

El departamento de mantenimiento ha comunicado que tardará por lo menos dos semanas en poner en condiciones de funcionamiento ambas máquinas. Esto ha provocado que se soliciten servicios de maquila de encapsulado, que por la premura de la situación no corregirán el problema, pues se entregará la maquila con mucho retraso a la fecha de entrega programada. Un análisis de la situación nos permite establecer que ya se había experimentado en el trabajo en turnos continuos, los operadores sabían perfectamente que estas dos máquinas no pueden ser utilizadas al máximo de su capacidad en turnos continuos de trabajo, ya que presentan problemas de sobre-calentamiento en los sensores y circuitos, además de un desgaste exagerado de algunas piezas. En base a estas experiencias los operadores sabían -- que la máquina daba su máximo rendimiento trabajando al 80% de su capacidad y en turnos de 16 horas continuas por día. Aprovechando este tiempo de paro para darle limpieza y mantenimiento. El utilizarla 20 horas diarias no permitiría que se le diera la limpieza y mantenimiento adecuados. Si se hubiese tomado en cuenta las experiencias de los operadores, se habría podido preveer perfectamente la necesidad de mandar algunos lotes a maquila y trabajar las máquinas adecuadamente, sin caer en abusos en la utilización de estas.

## 12.- PRINCIPIO DE CAMBIO ECONOMICO GRADUAL

Las magnitudes económicas tienden a cambiar lentamente a través de un tiempo largo.

¿Qué significa esto? Las tendencias económicas más importantes tienden a cambiar gradualmente y no rápidamente, como lo indican a veces las apariencias superficiales.

Se puede anticipar que el nivel de precios, salarios, materias primas y otros factores de importancia cambiarán solamente por causas fundamentales. Esto significa que, hablando desde el punto de vista económico, mañana será muy semejante al día de hoy; sin embargo, cuanto más adelante se proyecte hacia el futuro, mayor será la probabilidad de cambios significativos en los esquemas económicos básicos, agudizándose esta probabilidad por la grave crisis económica por la que atravesamos.

¿Cómo utilizar éste principio? Usar los pronósticos obtenidos por sistemas mecánicos solamente para períodos cortos porque proyectan las tendencias del pasado hacia el futuro. Para la mayor parte de los pronósticos, es mejor, el pronóstico analítico porque ayuda a determinar porqué han ocurrido los cambios en el pasado y proyecta esta idea hacia las probabilidades del futuro.

( ref. 12 )

Ejemplo: El presupuesto para compra de refacciones y maquinaria del departamento de producción, se hizo considerando un incremento anual del 35% en el valor de dichos equipos, ya que según se vió, la inflación promedio en los tres últimos años ha sido del --



35%. Este presupuesto fue aprobado y durante los dos primeros meses funcionó bien, pero al finalizar el segundo mes del año, se inició - por parte del gobierno una devaluación de más del 80% y además una - fuerte alza en el índice de inflación, inflación que probablemente - rebase el 100%. Como la mayoría de las refacciones y equipos son importados y los que se fabrican en el país, elevan sus costos rápidamente, el presupuesto para compra de refacciones y equipo se agotó - en los cinco primeros meses del año. Hubo que suspender completamente la adquisición de equipos nuevos y las refacciones más necesarias fueron compradas desviando otros recursos del presupuesto original, - de áreas menos importantes pero también muy necesarias como lo son - programas de capacitación, programas de seguridad e higiene y los programas de estímulo al personal. Estas medidas podrían considerarse necesarias y en una crisis como la que se presenta en cualquier em--presa, recortaría dichos presupuestos.

Pero cabe señalar que al momento de hacer el presupuesto anual, la proyección lineal de la inflación fue un mecanismo que se utilizó inadecuadamente, ya que los análisis de los observadores económicos, habían previsto la necesidad de una fuerte devaluación y de un grave aumento en el índice inflacionario, como consecuencia del desmedido gasto público y del grave déficit que presentaban las finanzas públicas en los últimos años. Un análisis concienzudo de los esquemas económicos básicos hubiera permitido prever la gravedad de la crisis que inevitablemente se iba a presentar.

### 13.- PRINCIPIO DE CONTINUIDAD

Las características iniciales de una organización, tienden a -- persistir en etapas posteriores de la misma.

¿Qué significa esto? Cuando se mejora y moderniza una organización, generalmente se piensa que la nueva organización permanecerá -- intacta una vez que se haya diseñado con sus nuevas características. Sin embargo, si se deja a la gente a su propio albedrío, tenderá a re-- retornar a las viejas costumbres de la organización. Al primer signo -- de dificultad, los directores volverán a asumir el trabajo y a tomar las decisiones que anteriormente habían delegado. Ellos crearán nuevas posiciones de asistentes para reemplazar a aquellos que fueron e-- liminados y tenderán a formar comités formales e informales que habían sido abolidos. Esto es natural y es de esperarse. Una reorganiza--- ción firme deberá tomar las previsiones adecuadas para anticipar y -- prevenir la continuidad.

¿Cómo utilizar éste principio? Para evitar la continuidad inde-- seable, los Gerentes que reorganizan alguna unidad deberán asegurar la comprensión y el acuerdo de los nuevos organigramas y descripciones de trabajo por parte de los afectados. Permitir cambios a la -- reorganización sólo con aprobaciones específicas para cada caso.

Mantener en mente que será fácil cualquier excusa para querer \* retornar a los viejos hábitos y que será necesario tener paciencia, pero no ceder hasta que la nueva organización se consolide. (ref.13)

Ejemplo: En la empresa se detectó la necesidad inmediata de me-- jorar y actualizar las técnicas de trabajo de las diferentes áreas de producción, ya que estas son anticuadas e inoperantes. Los su-- bordinados han trabajado con estas técnicas durante muchos años, y las consideran adecuadas, sobre todo por desconocimiento de las nue-- vas técnicas de trabajo mucho más efectivas y funcionales. El programa para mejorar y actualizar las técnicas de trabajo, se inició con muy buen éxito, las nuevas técnicas aplicadas, brindaron en po-- co tiempo muy buenos resultados. Se involucró al personal en el --

cambio y se le motivó a que aportara ideas para la realización del mismo.

Con tan buenos resultados la campaña quedó concluída, aún antes del tiempo previsto y se consideró un gran éxito. Sin embargo seis meses después de concluída la campaña, se ha observado un retroceso grave de los logros alcanzados, en muchos casos se han vuelto a utilizar las anticuadas técnicas de trabajo y se ha perdido -- por completo el espíritu de cambio que en un principio facilitó tanto la campaña de actualización de técnicas de trabajo.

Un análisis de esta situación, nos permite ver que la campaña, que tan buen éxito tuvo inicialmente, adoleció de una grave deficiencia, no se tomaron las previsiones necesarias para alentar el cambio aún después de terminado el impulso inicial. El no haber anticipado y prevenido que se presentaría el fenómeno de continuidad permitió que la mayoría de la gente que tenía muy arraigada la anterior forma de trabajo, volviera a las antiguas técnicas de trabajo.

#### 14.- PRINCIPIO DE ENFASIS GERENCIAL.

Quando a un Gerente se le designa para supervisar dos o más -- funciones, productos ó unidades geográficas diferentes, tenderá a -- mostrar un énfasis preferencial de unos sobre los otros al tomar de -- cisiones. Cuanto más cerca se esté de la línea de operaciones, y -- cuanto mayor sean las diferencias entre las unidades que supervisan, mayor será su tendencia hacia un énfasis preferencial.

¿Qué significa esto? Al Gerente que se le asignan dos clases diferentes de funciones, tales como ingeniería industrial y contabilidad, o si él supervisa unidades geográficamente diferentes, tales

como una región Sur o Este o si dirige dos grupos diferentes de productos, tales como medicamentos o plásticos, el tendrá la tendencia a mostrar preferencia por el que le es más familiar o que le da mayor retribución personal. En algunos casos, esto puede ser una preferencia negativa, ya que al esforzarse en no demostrar ningún favoritismo puede abandonar alguna función importante. En los niveles altos, esta tendencia es menos notable, porque los Gerentes son los que están más lejos del trabajo operacional. Cuando el énfasis gerencial es operativo, los productos o regiones con buen potencial, pueden no tener la atención que merecen y languidecer; ciertas funciones que necesitan más ayuda y dirección pueden ser ignoradas, mientras que aquellas que tienen suficiente autonomía pueden recibir tanto cuidado que se les puede llegar incluso a perjudicar.

¿Cómo utilizar este principio? Para evitar la tendencia humana hacia un énfasis Gerencial indeseable deberá darse a los Gerentes -- tanta experiencia como sea posible en las diferentes funciones, productos y regiones geográficas antes de que asuman sus funciones. Esta amplitud de exposición, evitará las preferencias. ( ref. 13 )

Si un Gerente muestra preferencia, deberá ser dirigido y aconsejado cuidadosamente para que él entienda su problema y sepa como solucionarlo.

Ejemplo: En la empresa se ha decidido nombrar, Gerente de Desarrollo, al actual Gerente de Control de Calidad, para que ocupe simultáneamente ambas gerencias. El trabajo según se ha estimado, podrá ser realizado por dicho Gerente sin mayor problema, ya que es posible combinar ambas gerencias, pues están muy relacionadas. Otro antecedente que se tomó en cuenta para dicho nombramiento es el hecho de que el Gerente ya ocupó la Gerencia de Desarrollo anteriormente con muy buenos resultados.

Se dá a conocer el nuevo nombramiento y el Gerente inicia sus actividades en ambas gerencia; sin embargo a los seis meses de dicho nombramiento es notable una gran diferencia en los rendimientos de los departamentos encomendados a dicho Gerente. Mientras que el departamento de Control de Calidad, trabaja eficientemente y con muy buenos resultados, el departamento de Desarrollo, se ha vuelto completamente ineficiente; reina la apatía y la ineficiencia, raro es el proyecto que se termina y más raro aún el que se entrega dentro de las fechas comprometidas. La situación en este departamento se tornó tan crítica que se hizo necesario el tomar acciones definitivas.

Un análisis detenido de la situación, puso de manifiesto que si bien, la persona elegida para ocupar la Gerencia de Desarrollo, junto con la de Control de Calidad era muy brillante y con muchas posibilidades, sus intereses se centraban completamente en el departamento de Control de Calidad, departamento en el que él, se sentía mucho más capaz y también más atraído profesionalmente.

Esta situación provocó que la atención que el Gerente dedicaba al departamento de desarrollo fuera mínima, lo que llevó a la actual situación de crisis en dicho departamento. Este problema se solucionó contratando un Gerente exclusivamente para el departamento de Desarrollo y dejando al Gerente de Control de Calidad exclusivamente a cargo de este último departamento.

#### 15.- PRINCIPIO DE EXPANSION MAXIMA

Cuanto más cantidad de personas pueda dirigir eficazmente cada Gerente, menor será el número total de ellos, que se requiera para conseguir los resultados finales deseados.

¿Qué significa esto? Si se asegura que cada Gerente supervise el máximo número de gente para la cual pueda planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo con eficacia, se estará asegurando el máximo de rendimiento de cada Gerente.

Los factores decisivos para determinar la expansión del control, son la complejidad y diversidad del trabajo que debe ser supervisado, la extensión geográfica y el volumen del trabajo. Si la relación entre gerentes a empleados en forma global es de 1 a 7, es obvio que el costo será mucho menor que si la relación es de 1 a 3.

¿Cómo utilizar este principio? Cuando los gerentes supervisan solamente pocas personas la razón puede ser una pobre delegación de mando o gente incompetente, como también una organización inadecuada. El primer paso es entrenar y desarrollar a la gente para que asuman más responsabilidades y autoridad.

Después viene la delegación de responsabilidades precedida por el establecimiento de controles eficaces; finalmente, debe llevarse a cabo una cuidadosa evaluación de la organización para asegurar que se ha alcanzado la máxima expansión en la supervisión.

( ref. 13 )

Ejemplo: La organización original de la empresa comprende una gerencia de producción, a la que reporta una jefatura de producción y a la cual directamente le reportan tres supervisores, uno de inyectables, uno de sólidos y uno de líquidos y semisólidos, esta organización lleva vigente algunos años y funciona adecuadamente, sin embargo, buscando una mayor supervisión en las diferentes áreas se decidió llevar a cabo una reestructuración de dicho departamento.

La reestructuración del departamento fué la implantación de tres supervisores más. La nueva organización de los supervisores quedó de la siguiente manera: un supervisor para el área estéril y un supervisor de preparado y acondicionado de inyectables, un supervisor en jarabes y un supervisor en supositorios y pomadas, la supervisión de sólidos se dividió en un supervisor de preparado y un supervisor de a-condicionado.

Se pensó que esta reestructuración daría excelentes resultados a corto plazo, ya que proporcionaba un adecuado soporte de supervisión, que redundaría en un aumento tanto de la productividad como de la calidad de los productos. Después de tres meses de iniciadas las actividades con la nueva organización se evaluaron los resultados obtenidos y se notó que eran muy deficientes en todos los aspectos, el descontento de los subordinados era generalizado, las relaciones entre estos y los supervisores eran muy tirantes, la productividad declinó mucho, los reprocesos aumentaron gravemente.

Un análisis de esta situación permitió detectar que la presencia de los nuevos supervisores incomodó a la gente. Las relaciones de trabajo habitualmente cordiales se volvieron muy tirantes, la gente ya no aceptaba las responsabilidades de las que anteriormente se hacía cargo, los controles existentes, normalmente eficientes se volvieron completamente ineficientes por la desorganización existente. Este análisis también estableció que la organización había ido madurando hasta el grado, en que tres supervisores, uno por cada área, delegando buena parte de la responsabilidad y de la autoridad, lograban buenos resultados, es decir, se había alcanzado la máxima expansión de la supervisión.

El incremento en el número de supervisores fue un retroceso grave por el grado de madurez que se había alcanzado en la organización. Para solucionar esta problemática situación, fué necesario, eliminar los supervisores nuevos y volver a la anterior organización, de un supervisor por cada departamento.

#### 16.- PRINCIPIO DE NIVELES MINIMOS

Cuanto menos sean los niveles que existen dentro de una organización, en la cual se haya alcanzado la máxima expansión, mayor será el potencial de eficacia de la gente involucrada.

¿Qué significa esto? La expansión de supervisión, tiene una relación directa con el número de niveles de organización requeridos, cuanto más gente supervise cada Gerente, menor cantidad de niveles necesarios para acomodar a una determinada fuerza laboral. A medida que eliminamos los niveles innecesarios, hallamos que mejora la comunicación, el jefe puede tener más contacto personal con sus subordinados, la gente tiende a centrarse más cuidadosamente en los objetivos y a trabajar más fuerte para conseguirlo.

¿Cómo utilizar éste principio? Siempre que sea posible disminuir al mínimo el número de niveles, evitando la relación de dependencia - de uno sobre otro y usando grupos de personal interno, agrupado por su especialización. Es natural que el número de niveles requeridos se reduce automáticamente, cuando ampliamos la extensión de supervisión de cada Gerente. ( ref. 13 )

Ejemplo: Se ha detectado en la empresa un mal funcionamiento del



departamento de producción, las decisiones se retrasan, existe duplicidad de órdenes, los objetivos rara vez se cumplen adecuadamente, las responsabilidades no están bien delimitadas para cada puesto y la comunicación es lenta y desordenada.

La estructura organizacional de este departamento es la siguiente: al Gerente General le reporta el Gerente de Planta, a éste le reportan cuatro Gerentes que son, el de Materiales, Control de Calidad, Ingeniería y Mantenimiento y el de Producción; a este último le reporta un Jefe de producción al que le reportan tres supervisores y a estos últimos le reportan los encargados de área y jefes de línea.

Un análisis, permitió detectar que las informaciones y órdenes de la Gerencia General, pasaban por cuatro niveles jerárquicos antes de llegar a la persona que se iba a encargar de ejecutar la orden o de recibir la información.

De igual manera la información tenía que pasar por los mismos niveles jerárquicos, para llegar a la Gerencia General; ésta información llegaba retrasada y muchas veces incompleta. Esta estructura organizacional resultaba sumamente ineficiente por tener demasiados niveles organizacionales.

Después de un profundo estudio se decidió eliminar la Gerencia de Planta y la Jefatura de Producción. La nueva organización quedó de la siguiente manera: al Gerente General le reportan los cuatro Gerentes mediante un reporte semanal único, realizado en conjunto por los cuatro y los problemas y situaciones específicas, se tratan directamente con el Gerente General.

Al Gerente de Producción ahora le reportan directamente los supervisores. La reubicación del Gerente de Planta y de los Jefes de Producción ha permitido, eliminar dos niveles organizacionales y agilizar así la comunicación y la toma de decisiones, esta nueva estructura organizacional ha demostrado excelentes resultados en corto tiempo.

#### 17.- PRINCIPIO DEL OBJETIVO

La eficacia de la organización, tiende a aumentar a medida que el trabajo realizado es dirigido hacia el objetivo deseado.

¿Qué significa esto? El supervisor no debe decidir que trabajo -- debe realizarse y que decisión debe tomarse, hasta que él establezca -- cuales son los resultados finales que está tratando de conseguir. Más claramente, cuanto más se pueda dirigir la responsabilidad y autoridad hacia objetivos bien definidos, mayor será la eficacia con que se lo--gren.

¿Cómo utilizar éste principio? El primer paso que debe conseguir el supervisor, para encausar cualquier organización, es definir claramente los objetivos que pretende alcanzar. Una vez que conozca cuales son los resultados que desea alcanzar, tiene la mejor base lógica para determinar, si todo el trabajo necesario se está llevando a cabo y si se le ha organizado y relacionado entre sí de manera eficaz.

No solamente debe tener claramente definido en forma global y bien entendido el objetivo de la organización, también deberá tener definidos los resultados que se quieren tener para cada función que se realice. ( ref. 13 )

Ejemplo: En el departamento de Producción, se ha presentado una situación conflictiva en varias ocasiones, entre los supervisores de producción del área de sólidos y el de inyectables, mientras que el área de sólidos no se da abasto en el acondicionado con sus productos, por una excesiva y transitoria carga en el trabajo, las líneas de acondicionado del departamento de inyectables trabajan por debajo de su capacidad y frecuentemente efectúan trabajos como limpieza y pinturas de áreas, rea-comodo de equipos y materiales; éstas actividades son con objeto de man tener ocupado al personal de estas líneas, ya que por falta de abasto - de ciertos materiales, se presenta una baja en la producción del departamento de inyectables.

El supervisor de sólidos ha solicitado al del departamento de In- yectables que lo auxilie acondicionando productos del departamento de - Sólidos. Esta ayuda ha sido negada frecuentemente y cuando se ha brindado esta ha sido tardía e insuficiente. Al detectar esta situación se analizó el problema y se estableció que el supervisor del área de in- yectables no tenía bien definidos, cuales eran los objetivos del departa- mento de producción. Estos objetivos están encaminados a conseguir - mayor productividad del departamento de producción, como departamento - y sin limitarse a las áreas específicas. Tras varias pláticas con el - supervisor de inyectables, en las cuales el jefe de producción le aclaró y le definió los objetivos del departamento de producción, el super- visor de inyectables comprendió los objetivos del departamento y cam- - bió radicalmente su filosoffa y política del trabajo. Actualmente coo- pera en todas las actividades que se le solicitan.

#### 18.- PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION

Cuanto más especializado sea el trabajo asignado a los individuos

dentro de los límites de la tolerancia humana, mayor será el potencial para una actuación eficaz.

¿Qué significa esto? Cuanto más sea la especialización efectiva que se pueda lograr de la gente, en un determinado tipo de trabajo, mayor será la experiencia que adquieren y más eficiente el trabajo que realicen. A través de la especialización el supervisor puede asegurar el mayor rendimiento del esfuerzo en equipo.

Sin embargo hay un hecho importante que hay que recalcar, en que la especialización debe ser siempre dentro de los límites de la tolerancia humana. Una sobre especialización con su monotonía y su repetición acompañante, conducirá a la fatiga, desinterés y falta de eficiencia.

¿Cómo utilizar éste principio? Cuanto más especializado, más importante se hace el trabajo que el supervisor, mantenga un registro cuidados de la moral, como también de las tendencias de productividad y costos. Cuando el interés decae y se deteriora el entusiasmo, debe estudiar el trabajo determinante para ver si se puede ampliar el campo de acción con fines de estimular el interés y la participación. ( ref. 13 )

Ejemplo: En las líneas de acondicionado se ha presentado una baja en la productividad, a pesar de que para cada máquina y para cada proceso, se tiene gente sumamente especializada, con excelente experiencia y con una eficacia comprobada. Sin embargo la falta de interés en el trabajo es grave, los conflictos entre los jefes y subordinados son frecuentes, las tareas se hacen sin entusiasmo y deficientemente.

Un extenso análisis de esta situación, ha permitido establecer, que la mayoría de los operadores de esta área son personas con muchos años de experiencia en su trabajo y con muy buenos antecedentes personales; en las entrevistas individuales con cada uno de estos operadores, se ha detectado que la mayoría ya conoce todo lo referente al puesto que desempeña y que difícilmente se les presenta una situación nueva o desconocida; su trabajo se les hace tedioso, aburrido, desde el mismo momento de iniciar sus actividades.

Este análisis permitió resolver la situación, mediante una rotación de los operadores en diferentes máquinas, además de auxiliarse con un programa de motivación semanal, con la ventaja adicional de contar con un número mayor de personal capacitado en las diferentes áreas.

#### 19.- PRINCIPIO DE AUTORIDAD PROPORCIONADA

Cuanto menos sea la autoridad, mayor es la dificultad para cumplir una responsabilidad.

¿Qué significa esto? Si el Gerente desea que su gente lleve a cabo el trabajo con la menor intervención de su parte, él deberá darles autoridad para tomar tantas decisiones como sea posible, relacionadas con sus responsabilidades.

Cuantas más decisiones tome el Gerente por su personal, más serán las veces que el personal recurra a él y menos podrá concentrarse en aquellas cosas que sólo él puede hacer. La autoridad debe ser proporcionada; nunca puede ser delegada sin riesgo, sino va acompañada de un entrenamiento concienzudo del personal que la va a recibir,

la autoridad delegada debe ser proporcional a la responsabilidad que también se otorgue. Si el Gerente deja que la gente tome sus propias decisiones puede perder el control. Esto significa que el Gerente debe siempre reservar su autoridad para planificar, dirigir, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados.

¿Cómo utilizar éste principio? Si el Supervisor quiere estar libre, para poder realizar el trabajo importante que sólo él puede hacer, debe estudiar cada cargo que le reporte y asegurarse que se le delega la mayor autoridad que sea posible, para que cada persona pueda tomar sus propias decisiones. Deberá reservarse para él la autoridad para iniciar y finalizar las decisiones concernientes a los problemas generales de la operación, planificación, control, organización y dirección. Delegar todo a otra autoridad que él pueda. ( ref. 15 )

Ejemplo: El Gerente de Producción tiene la imperiosa necesidad de delegar varias funciones importantes en el Jefe de Producción, ya que en los días saldrá de viaje de negocios por varias semanas. De inmediato llama al Jefe de Producción y lo instruye rápidamente, sobre los criterios y mecanismos a seguir para tomar algunas decisiones indispensables que es necesario se tomen en su ausencia, como son: las requisiciones de compra, vales de caja, aprobación de órdenes de producción, etc. En estos días el Jefe de Producción asimila todos los mecanismos, y políticas bastante bien. El Gerente parte a su viaje confiando en dejar a su subalterno toda la responsabilidad, ya -- que este es un excelente elemento, sin embargo el Jefe de Producción se ve en la necesidad de emitir varias requisiciones de compras, mismas que son rechazadas por el Departamento de compras, debido a que

Él no tiene la autoridad para emitir órdenes de compra. Esta misma situación se le presenta con las requisiciones de mantenimiento y con las de caja. En unos cuantos días se ve en la necesidad de recurrir al Gerente de Planta, pues la situación se complica cada día más. El Gerente de Planta resuelve esta situación emitiendo un memorándum, en el que da aviso a todo el personal de que el Jefe de Producción cubrirá la Gerencia de Producción en ausencia del Gerente de este departamento.

Si desde un principio el Gerente de producción hubiera emitido una comunicación a todo el personal, sobre su decisión de nombrar interinamente al Jefe de producción como su suplente, se podrían haber evitado estas dificultades.

## 20.- PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD COMPLETA

Cuanto más completa sea la responsabilidad de los individuos, más efectivo es el control.

¿Qué significa esto? Si el Gerente desea controlar, sin tener que inspeccionar personalmente cada cosa, debe tener los medios para hacer responsable a la gente de sus obligaciones, para que realicen su trabajo y consigan los resultados convenidos, de acuerdo a las normas establecidas. Este tipo de Control Gerencial, es solamente posible si a cada subordinado se le exige el cumplimiento de la responsabilidad de la autoridad que se le ha designado. Si se delega la misma responsabilidad y autoridad a varias personas o a un comité o grupo se encontrará que es imposible mantener a todos responsables, puesto que cada individuo tiende a evadir sus responsabilidades amparándose en las de otros.

¿Cómo utilizar éste principio? Para determinar con exactitud la responsabilidad en cuanto a actuación y resultados, hay que mantener --

presente que la gente no puede hacerse responsable, a menos que entienda y acepte su responsabilidad y autoridad.

El primer paso, por lo tanto, es asegurarse que la responsabilidad y autoridad estén claramente definidas y delegadas a individuos específicos. El mejor enfoque es poner la responsabilidad y autoridad por escrito y discutirlo con aquellos directamente afectados, de manera, que no haya malentendidos. Siempre deberá mantener totalmente responsable de una función específica a la persona a la cuál se le ha delegado la autoridad para efectuarla. Esto es de particular importancia, con grupos de personal interno, los cuales deberán ser responsables del trabajo que se les ha encomendado, no pudiéndoseles asignar responsabilidad sobre trabajos que no efectúen o que interfieran con el, de alguna manera directa. ( ref. 15)

Ejemplo: El sistema de trabajo del departamento de Control de Calidad del área de inspección física, consiste en un jefe de inspectores, y dos inspectores que recorren la planta continuamente y que de ser necesario, realizan las pruebas físicas que le solicita el departamento de producción, sin embargo este sistema tiene el grave defecto de que cuando se requiere la presencia de los inspectores al iniciarse un proceso, éstos no se encuentran por ningún lado. Los procesos de producción se retrasan continuamente, además cuando surge algún error, ninguno de los inspectores es responsable, pues en el preciso momento en que se cometió el error, todos estaban ocupados en diferentes funciones. Así pues un análisis de estos resultados llevó a la conclusión de que era necesario reorganizar el sistema de trabajo en el área de inspección física.

Se decidió que un inspector se hiciera responsable de un departamento, así quedó un inspector asignado al departamento de sólidos, uno al -



de líquidos y otro al de inyectables, siendo cada uno de ellos responsable de lo que ocurría en el departamento a él asignado. Esta reorganización dió excelentes resultados en muy poco tiempo, ya que cada uno de los inspectores se sintió involucrado y aceptó su responsabilidad.

## 21.- PRINCIPIO DE LIMITE DE CONTROL

La delegación de autoridad tiende a estar limitada por la disponibilidad de controles eficaces.

¿Qué significa esto? El supervisor puede delegar sin riesgo, autoridad, solamente hasta el extremo en que pueda controlar que el trabajo se realiza adecuadamente y que las decisiones se toman de la manera en que deben de tomarse. Esto significa que antes de delegar, es de vital importancia que el supervisor esté seguro que los planes son los mejores posibles y que los controles basados en los planes se han puesto en efecto.

¿Cómo utilizar éste principio? Antes de delegar el supervisor debe de asegurarse que se han establecido los objetivos, programas, horarios y presupuestos para ejercer un control definitivo. Se puede estar seguro que la gente no podrá aceptar ninguna delegación con eficacia, a no ser que primeramente se hayan establecido los límites. ( ref. 15 )

Ejemplo: El Jefe de producción, en un intento por delegar ciertas funciones rutinarias, ha decidido que cada supervisor se encargue de laborar su programa mensual de producción y darle seguimiento a éste. Además encomienda a cada uno de ellos, la ejecución de las sanciones que establece el reglamento interno de trabajo, con respecto a las faltas de puntualidad y asistencia.

Al delegar estas funciones el jefe de producción, puede dedicar más tiempo a otro tipo de funciones más importantes, sin embargo después de algunos meses de trabajar en estas condiciones, existen graves problemas, lo que provoca que el Jefe de producción tenga que dedicar a estas funciones más tiempo del que dedicaba cuando las manejaba directamente. Estos problemas han sido provocados por la diversidad de criterios, con -- que se han aplicado las sanciones, correspondientes a faltas de puntualidad y asistencia, además los programas mensuales de producción rara vez se cumplen y la mayoría de las veces sufren tantos cambios que se vuelve imposible para el departamento de mantenimiento y de control de calidad, el dar un servicio eficiente al departamento de producción.

La situación se ha salido del mínimo de órden aceptable. Un análisis de esta caótica situación, ha permitido establecer que el Jefe de producción, no estableció los sistemas de control que le permitieran estar enterado de como estaba la situación de las diferentes funciones -- que él estaba delegando. Esta crítica situación se resolvió, implantando un sistema que permitió al Jefe de producción saber como se iban cumpliendo los programas de producción y como se estaban aplicando las sanciones del reglamento interno.

## 22.- PRINCIPIO DE RENDIMIENTO DE INFORMES UNICOS

A cuantos más Gerentes rinda informes una persona, menos responsabilidad, tiende a tener.

¿Qué significa esto? Si una persona rinde informes o reporta a -- dos o más supervisores, el resultado inevitable será confusión e ineficacia. Por un lado, el subordinado no sabrá a quien dirigirse para to-

mar decisiones cruciales. Por otro lado, son muchas las oportunidades de eludir responsabilidades, contradicción de órdenes y duplicación de trabajo. Cada persona deberá saber quién es su superior y mantener con él relaciones bien definidas. Así mismo cada persona deberá rendir informes a un sólo jefe. Cuando esto no sucede se encuentra que la responsabilidad es difusa y el control se hace difícil o imposible.

¿Cómo utilizar éste principio? El supervisor debe asegurarse que cada persona rinda informes a un sólo jefe, por cualquier tipo de responsabilidad. Es de particular importancia que establezcan esto muy -- claramente sobre todo cuando una persona desempeña funciones muy variadas. ( ref. 15 )

Ejemplo: En la empresa los inspectores de control de calidad reportan al Jefe de inspección física, sin embargo el Gerente de Control de Calidad, frecuentemente solicita a los inspectores que realicen ésta o aquélla tarea, sin tomar en cuenta las tareas que les haya asignado anteriormente su jefe inmediato. También es frecuente que les pida informes y les otorgue permisos sin tomar en cuenta al Jefe de inspección física. Esto ha llevado a una situación en la cual los inspectores, -- frecuentemente reciben instrucciones tanto de parte del Gerente como de su jefe. Esta situación provoca retrasos, debido a que trabajos que se debían de realizar no se hacen o se dejan incompletos, así como falta - de información.

Las relaciones entre los inspectores y su jefe inmediato son indefinidas y tirantes.

Un análisis de esta situación, permitió establecer que los inspec-

tores tenían serias dudas acerca de quien era la persona a la que tenían que dirigirse para tomar decisiones importantes. También dudaban cual tarea era más importante, si la encomendada por el Gerente - del departamento o la encomendada por el jefe inmediato.

Este problema se resolvió dando al Jefe de inspectores, toda la autoridad sobre sus subordinados y haciéndoles ver a estos que debían rendir sus informes única y exclusivamente a él, puesto que era el jefe inmediato.

### CAPITULO III. EL SUPERVISOR Y EL PERSONAL

### III.- EL SUPERVISOR Y EL PERSONAL

#### A.- COMO EJERCER UNA BUENA COMUNICACION EN LA SUPERVISION.

La comunicación es un factor fundamental y determinante del éxito en la labor de un supervisor, ya que por ser parte de un equipo de trabajo, hará uso de ésta continuamente, para cumplir con su trabajo de supervisor y así alcanzar los objetivos de la empresa. En síntesis, existe una estrecha relación entre productividad y comunicación.

La comunicación es tan importante, que los empleados trabajan de manera adecuada y con mayor entusiasmo cuando sienten que el supervisor los toma en cuenta y están familiarizados con las metas que ellos mismos deben alcanzar en su labor. Esto sólo es posible cuando el supervisor logra establecer una estrecha comunicación con sus subordinados. En cambio entre más deficiente sea la comunicación, menor será la eficiencia dentro de la empresa.

Independientemente del tamaño de la empresa, a ésta la integran individuos, cada uno de ellos debe cumplir con ciertas responsabilidades y obligaciones. Para cumplir con tales objetivos, debe haber una amplia comunicación entre los miembros de la empresa. Cuando la comunicación es deficiente ya sea por descuido o por negligencia, surgen una serie de malos entendidos dentro de la empresa. La comunicación deficiente puede ser de dos tipos:

El primero surge a raíz de las malas o inadecuadas instrucciones del supervisor a los subordinados, con respecto a la labor que deben desarrollar. Si al empleado no se le informa de los requisitos de su

trabajo y de sus obligaciones, pueden crearse malos entendidos y hacer que el trabajo se desarrolle en forma incompleta o incorrecta, produciendo un déficit económico dentro de la empresa. (No puede ser más clara la importancia de girar instrucciones precisas al empleado)

El segundo surge debido a que al empleado no se le informa de ningún dato que no se relacione directamente con la labor que él desempeña. Al no comunicar este tipo de información, se daña el estado de ánimo o se mina el entusiasmo, no tan solo de varios individuos, sino de la empresa en general. Por tal motivo es importante que la empresa esté conciente de los beneficios que se pueden tener si se comunica a los empleados la información que ellos desean obtener, aún cuando ésta no se relacione directamente con su labor. ( ref. 18 )

La Gerencia debe admitir que los empleados deben estar bien informados, no tan sólo de los asuntos directos de su trabajo en la empresa, sino también de los asuntos que puedan influir en ellos dentro del ámbito de trabajo en que se desenvuelven y de la necesidad de su participación para el éxito de los objetivos a nivel de empresa. Esto -- exige del supervisor ciertas responsabilidades específicas para comunicar al empleado, toda la información que repercuta en la empresa y en la seguridad del trabajo mismo. Este tipo de información se genera -- constantemente, de modo que cuando se comunica en forma continua permite al empleado sentir que forma parte de la empresa, es decir que trabaja con la empresa y no para la empresa.

Los factores indispensables para iniciar un programa de comunicación, destinado a obtener resultados positivos dentro de una empresa, son:

- 1.- La comunicación interna se debe considerar como factor elemental en toda supervisión eficaz.
  - 2.- Los empleados deben estar concientes del mutuo interés en el éxito de la empresa.
  - 3.- En forma individual, los supervisores deben tratar de mantener constantemente el flujo de comunicación dentro de la organización.
  - 4.- Se debe prestar interés a la planeación y medición de las comunicaciones.
  - 5.- La Gerencia General debe propiciar un ambiente en que se fomente la comunicación abierta.
  - 6.- Es preciso efectuar una inversión a largo plazo en el desarrollo de la comunicación de los supervisores y en la programación de las comunicaciones.
  - 7.- El supervisor debe estar conciente de su responsabilidad para escuchar y para comunicarse con los demás.
  - 8.- Los Gerentes se deben de percatar del deseo de los empleados, de ayudar a la compañía y del poder de la comunicación para incrementar este gran potencial.
- a) Significado de la comunicación y análisis de los factores indispensables para que haya una comunicación eficaz:



Se le llama comunicación al proceso de transmitir información de una persona a otra, para llegar a un entendimiento entre ambos. No obstante lo anterior existen dos aclaraciones importantes de esta definición:

Primera.- Debe haber un receptor, si se pretende que haya comunicación. El papel del receptor pasa inadvertido o se dá por un hecho. Quién comunica tiende a suponer que una vez que tiene el mensaje, el proceso queda ya consumado, esto suele ocurrir en muy contadas ocasiones. Quién comunica se debe percatar del receptor, tanto al momento de elaborar el mensaje, como al momento de transmitirlo; de lo contrario no se obtendrá ni el interés ni los resultados deseados. Cuando no se toma en cuenta al receptor, puede ocurrir una de dos cosas: o no hay respuesta alguna ó hay una respuesta errónea.

Segunda.- Tal definición, pone énfasis en la importancia de llegar a un entendimiento con el receptor. La comunicación no es un fin en sí, su objetivo es del de provocar una acción o respuesta positiva por parte del receptor y esto requiere de un buen entendimiento. Por lo tanto la comunicación es el medio por el cuál el supervisor interactúa con sus subordinados en su carácter de líder. Entre más eficazmente logre comunicarse con ellos, mayor será la motivación que les brinde. El entendimiento requiere de algo más que el uso de palabras que el receptor pueda comprender. Requiere una actitud, en que se desee responder de manera positiva por parte del receptor. En el proceso de comunicación interviene tanto el aspecto técnico, como el aspecto humano.

b) Ambiente en que se desenvuelve el Gerente respecto a la comunicación.

Todo supervisor que se desenvuelve dentro de lo que podría con-

siderarse un ambiente de comunicación bilateral y tridimensional. Se dice que es tridimensional debido a que independientemente del puesto en la escala jerárquica, el supervisor mantiene comunicación con su superior, con el personal al cual supervisa y con los demás departamentos con los que mantiene una estrecha relación para lograr los resultados deseados. Entre estos departamentos se encuentran, los que desempeñan las funciones básicas y los que desempeñan las funciones administrativas. Este es un proceso bilateral puesto que el supervisor debe mantener una comunicación, con un flujo ascendente y descendente.

#### c) Aspectos informativos del proceso de comunicación.

La tabla 4, resume el aspecto informativo, del proceso de comunicación, tal como lo aplican los supervisores.

En la tabla 5, se resumen algunos de los aspectos que cada supervisor debe comunicar a otros departamentos y estos a su vez deben comunicar al supervisor. Hay que tomar en cuenta que estas tablas no son más que una guía del aspecto informativo de la comunicación.

Tabla 4.- El aspecto información dentro del proceso de comunicación.

Tipos de información que la empresa debe comunicar a sus empleados y que desea que el supervisor la comunique: comunicación descendente.

1.- Areas claves en las que él es responsable y cuales son los resultados específicos que debe obtener en cada área.

- 2.- Información periódica sobre el desarrollo del trabajo en términos cuantitativos y cualitativos.
- 3.- Información con respecto al desarrollo y a los logros del departamento en general.
- 4.- Qué actividad desempeña el departamento en su operación total y cuál es la importancia de la función que desempeña.
- 5.- Información sobre los cambios y el desarrollo a corto y largo plazo, de los planes y objetivos fijados por la empresa, y la forma en que puede afectar tanto la situación presente como la futura.

Tipos de información que el supervisor debe comunicar a su superior y que desea que su personal le comunique: comunicación ascendente.

- 1.- Problemas y dificultades que se suscitan al tratar de cumplir con los objetivos de su trabajo.
- 2.- Su opinión y actitud hacia la compañía en general, el departamento y su propia gente.
- 3.- Ideas y sugerencias para mejorar las operaciones en general o una labor o proceso en particular.
- 4.- Información anticipada sobre su progreso en el trabajo o en relación al programa o normas establecidas.

Tabla 5.- Comunicaciones interdepartamentales.

Tipos de información que los supervisores deben comunicarse entre sí y que debieran comunicar a los demás.

- 1.- Dificultades en áreas que consideran que están perjudicando la cooperación interdepartamental y su deficiencia.
- 2.- Datos específicos sobre la producción de su departamento, que podría afectar posteriormente al resto de los departamentos.
- 3.- Ideas y sugerencias sobre como colaborar en equipo para resolver los problemas comunes.
- 4.- Informe anticipado sobre el desarrollo del potencial y la forma en que éste repercutirá en las demás áreas.

d) Comunicación bilateral.

Cuando un Gerente participa en una comunicación bilateral, con la idea ya sea conciente o inconciente de persuadir o de vender al receptor su propio punto de vista, el Gerente no logrará un entendimiento con el receptor, por el contrario esto sería lo que se conoce como una comunicación coercitiva.

La comunicación bilateral exige del individuo la capacidad de saber escuchar para entender, en vez de escuchar para responder. Para esto se requiere estar dispuesto a cambiar la idea original que

se tenía. En síntesis no basta con estar atento a lo que los demás tienen que decir, sino que hay que brindarles la oportunidad de poner en práctica sus ideas. ( ref. 18 )

#### B.- MOTIVACION Y MORAL.

Las palabras "afecto" y "emoción", remiten a una extensa y variada gama de reacciones de una persona, ante los estímulos externos que la afectan y la mueven interiormente, creando una actitud de acercamiento o alejamiento, de búsqueda o de rechazo, de gozo o de pánico ante un objeto. El afecto y la emoción suelen estar ligados a una representación y son susceptibles de aumento y disminución, de desplazamientos y descarga, como en el amor, el odio, la rabia, la alegría, la angustia, etc.

La capacidad afectiva y emocional de una persona, se ajusta a la cantidad y a la calidad de los afectos y emociones que recibe, -- junto con su capacidad de dar y de recibir.

Esta capacidad afectiva y emocional suele ser el nexo y articulación definitiva, de las distintas áreas y recursos de la personalidad. Con demasiada frecuencia se observa en los supervisores un --- fuerte desarrollo en los aspectos intelectuales y técnicos, así como "ejecutivos" y de acción, pero con muy sensibles lagunas y subdesarrollos en las áreas afectivas y emocionales. Es como si lo primero ( saber técnico o profesional) lo adquirieran en las universidades o institutos politécnicos, y lo segundo (acción y aprendizaje práctico) lo adquirieran en el ámbito laboral y de la experiencia, pero el desarrollo efectivo y emocional se quedase atrasado o inhibido sin sa-

ber a ciencia cierta cómo y dónde incrementarlo y consolidarlo.

Por otra parte, se tiene la impresión de que la cultura, la técnica, la producción, las crecientes utilidades y la lucha furiosamente competitivas, por el conocimiento y el estatus, reprime o posterga notablemente las áreas afectivas y emocionales que podrían darle al ejecutivo su pleno sentido humano y una capacidad de autorrealización personal mucho más completa. ( ref. 8 )

a) Claves de la motivación.

El supervisor necesita tres claves sencillas para abrir las puertas al progreso humano en su departamento: consideración, retroinformación continua y el convencimiento de una necesidad mutua.

La consideración es indispensable, ya que si el supervisor es -- considerado con su personal, éste siempre estará dispuesto a dar lo -- mejor de sí. Los supervisores que muestren consideración, eliminarán la tensión, promoverán la confianza y mejorarán la actitud y moral -- del grupo a su cargo.

Retroinformación continua.- La retroinformación continua, consiste en que el supervisor debe conocer su posición exacta, con respecto a la estimación y respeto, que le tiene el grupo a su cargo. La retroinformación procede de la información directa e indirecta que el personal le está enviando al supervisor, al tener esta información el supervisor deberá saber interpretarla para evitar incurrir en suposiciones alejadas de la realidad.

El principal ingrediente que falta por manejar, es el convenci--

miento de la mutua necesidad. La mayoría de los supervisores han observado una verdad muy simple: "todo trabajador está aquí porque necesita trabajar". Esto es muy cierto, pero igualmente cierto, es que si un trabajador está en la empresa es porque ésta lo necesita, para ocupar un determinado puesto dentro de ella. Esta última filosofía, es con la que debe trabajar el supervisor, ya que así se evitarán muchos problemas de autoridad mal entendida. ( ref. 26 )

#### b) De la coacción a la motivación.

La inquietud de los supervisores por motivar a los trabajadores es un fenómeno relativamente reciente. Sólo ha transcurrido una generación desde que los estudios de los científicos y especialistas en conducta, empezaron a demostrar que la motivación interna es más eficaz que la coacción. La motivación interna es autosostenedora y no produce los resentimientos y frustraciones que conlleva la coacción.

Douglas McGregor, en un trabajo llamado "El lado humano de la empresa", sugirió dos posibilidades de administrar a los trabajadores. Según su teoría "X", la gente es perezosa, odia el trabajo y debe obligársele a cumplir su tarea. Su teoría "Y", parte de la premisa de que la gente tiene una necesidad psicológica de trabajar, que quiere hacer y responsabilizarse, siempre que el trabajo dé satisfacciones y ofrezca cierta libertad para ejercer la iniciativa.

Las pruebas que aportan los estudios de otros teóricos como --- Abraham Maslow, abundan en apoyo de la teoría Y de McGregor. Pero al mismo tiempo sus estudios ponen de relieve, que no basta con admitir la teoría "Y" como filosofía de la administración para lograr --

resultados satisfactorios. La adopción de esta teoría como principio rector, en realidad, impone una gran tensión y responsabilidad, tanto a administradores como a trabajadores. Los estudios y experiencias de estos tratadistas y de otros especialistas en conducta demuestran que lo que haga la administración para lograr trabajadores motivados dependerá de los factores motivantes. ( ref. 26 )

En las tablas 1 y 2, se anotan los supuestos e implicaciones de las teorías "X" y "Y" de McGregor.

Tabla 1.- Supuestos

TEORIA "X"

- 1.- A la persona promedio le desagrada generalmente el trabajo y --- tiende a evitarlo a toda costa.
- 2.- Debido a este desagrado por el trabajo, a este tipo de personas se les debe presionar, controlar, amenazar y castigar para obligarles a cumplir con los objetivos de la empresa. Las recompensas no bastan para ponerlos a trabajar, Aceptarán y querrán aún más. La amenaza es el único medio que verdaderamente tiene resultados positivos.
- 3.- La persona promedio prefiere que se le dirija, desea evitar las responsabilidades, tiene escasas ambiciones, prefiere la seguridad ante todo. Esta persona tiene la mediocridad de las masas.

TEORIA "Y"

- 1- Es tan natural sufrir un desgaste físico y mental en el trabajo,



como en el juego; dependiendo de circunstancias controlables, el trabajo puede ser motivo de satisfacción o de insatisfacción.

- 2.- El control externo y la amenaza ante un castigo no son los únicos medios para unir esfuerzos o para lograr los objetivos. El individuo desarrollará autodirección y autocontrol, cuando se trata de cumplir con los objetivos a que él se ha comprometido.
- 3.- Una obligación está asociada con la recompensa que representa el cumplimiento de ella.
- 4.- Si las circunstancias son apropiadas el individuo no sólo aceptará la responsabilidad sino que también acudirá en su búsqueda. No son características humanas el evitar las responsabilidades, el carecer de ambiciones, e insistir en la comodidad.
- 5.- La capacidad para ejercitar la imaginación, el ingenio y la creatividad, es común en la gente.
- 6.- El potencial intelectual de la persona promedio se emplea generalmente en forma parcial.

Tabla 2.- Implicaciones.

#### TEORIA 'X'

- 1.- El principio básico de la organización deriva de la Teoría "X", consiste en que la dirección y el control deben ejercerse empleando la autoridad.

- 2.- Los requerimientos de una organización anteceden a las necesidades de sus miembros. El individuo aceptará la dirección y el control externo únicamente si se ve obligado por la presión a la que se le someta.
- 3.- Puesto que no hay un reconocimiento del potencial de las personas, no hay motivo alguno por el cual se le deba dedicar tiempo, esfuerzo y dinero para descubrir como obtener el máximo potencial.

#### TEORIA "Y"

- 1.- El principio básico de la Teoría "Y", es la integración, la creación de condiciones mediante las cuales los miembros de una organización, pueden encausar sus metas personales dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.
- 2.- La organización tendrá mayor éxito en el logro de sus objetivos, si procura acoplarse a las necesidades y deseos de sus miembros.
- 3.- Se tiene la obligación de hacer innovaciones, de descubrir nuevos métodos para organizar y dirigir el esfuerzo humano, de tal manera que se obtengan los mejores frutos.

Las teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor, no lleva a ninguna conclusión de cual es la actitud de los trabajadores con respecto al trabajo, la experiencia nos indica que la posición hacia el trabajo es un equilibrio entre ambas teorías. Este equilibrio está dado por la conjunción de muchos factores como: el ambiente de trabajo, la forma de liderazgo del supervisor, la personalidad y el carácter de las perso-

nas, la satisfacción que brinde el trabajo, etc.

Esta teoría debe considerarse única y exclusivamente de una manera informativa y no una guía a seguir en el desempeño de las labores del supervisor.

c) Los trabajadores y sus necesidades.

Entre los factores que deben ser considerados para lograr una motivación adecuada, están los deseos y necesidades de los distintos trabajadores. Hoy, en los países altamente desarrollados, los trabajadores dependen menos de recompensas económicas y se interesan más por el trabajo como parte de su autorrealización. Aún, en los lugares menos desarrollados, el número de gente que prácticamente ha colmado sus necesidades de bienestar físico (alimento, vivienda y ropa), es cada vez mayor. Además el inicio de la superación en la instrucción y capacitación, el aumento de los niveles gerenciales y una mayor movilidad, han hecho que estos hagan menos hincapié en las retribuciones monetarias y se preocupen más por lograr la autorrealización.

La satisfacción en el empleo es una necesidad que anhelan satisfacer muchos trabajadores. Quien obtenga satisfacción de sus tareas acusará normalmente un rendimiento de alta calidad aún cuando las retribuciones salariales no sean muy buenas. Pero el aburrido que recibe poca o ninguna satisfacción emotiva de lo que hace, tarde o temprano se volverá poco digno de confianza, ausente crónico o poco rendidor por más altos que sean sus ingresos económicos.

d) Cómo determinar el potencial de satisfacción en el empleo.

Se han identificado nueve características para reconocer el potencial de satisfacción de cualquier empleo, esto se presenta en la Tabla 3.

Estas nueve características de la lista pueden utilizarse para medir el potencial de satisfacción de cualquier empleo. Si bien hay empleos cuyas características hacen prácticamente imposible que puedan proporcionar realización, esta lista puede ser una útil herramienta de la administración para reducir el número de gente insatisfecha aún en los puestos más difíciles, monótonos, o rigidamente estructurados. ( ref. 26 )

Tabla 3.- Lista de control para medir el potencial de satisfacción de un empleo.

- 1.- El empleo no resulta monótono para quien lo realiza, sino que le permite cambiar el ritmo variando sus tareas.
- 2.- No derrocha su tiempo y esfuerzos, porque la administración lo ha planeado de modo tal que pueda cumplirlo sin gastar energía inútilmente.
- 3.- El trabajador se siente en libertad de planear su propio trabajo y el modo de cumplirlo más eficazmente.
- 4.- Cree que posee una medida razonable de autoridad sobre la manera de como debe de hacerse el trabajo.
- 5.- Cree que su empleo le ofrece oportunidades de reconocimiento y - desarrollo personal.

- 6.- No se cree supervisado muy de cerca, ni objeto de instrucciones exageradas o de un control riguroso.
- 7.- Ve su trabajo como parte importante del trabajo de toda empresa, y así mismo como persona y no como engranaje de una máquina.
- 8.- El puesto mismo le dá la respuesta a la pregunta : ¿cómo me estoy desempeñando?, de esta manera puede corregir sus errores y mejorar su técnica.
- 9.- Le ofrece retroinformación de sus superiores sin incomodarlo, ni hacerlo objeto de atención desusual.

e) Criterios para diseños de puestos que proporcionan motivaciones.  
( ref. 26 )

El fundador de la ingeniería de la eficiencia, Frederick W. -- Taylor, demostró a comienzos de siglo que el dividir el trabajo en tareas pequeñas y repetidas era una manera eficaz de diseñar puestos de producción. El mejor ejemplo de este concepto es la línea de montaje en que todo el trabajo de un obrero puede consistir en a justar el mismo tornillo en unidad tras unidad, de la misma pieza. Estas ideas se han aplicado también a tareas de oficina y a otras - tareas diferentes de la fabricación. ( ref. 19 )

La fragmentación de tareas es garantía casi segura de la monotonía, en el empleo con la desmotivación resultante. Pero hasta hace muy poco en lugar de cambiar el diseño de los puestos para au-

mentar la satisfacción en el empleo, tanto la administración como los trabajadores hacían hincapié en satisfacciones ajenas al propio trabajo, a saber: mejor sueldo, prestaciones, jornadas de trabajo reducidas, en lugar de eliminar los factores de insatisfacción.

Quienes propugnan el diseño de los puestos no dejan de favorecer - mayores salarios y jornadas más breves. Pero sostienen que estas retribuciones no motivarán a los obreros para que se desempeñen mejor. Creen que esta motivación debe ser interna y proceder del propio trabajo.

Los diseños de puestos, para brindar motivación, deben satisfacer estos criterios:

#### UNIDADES DE TRABAJO NATURALES IDENTIFICABLES

En un proceso de montaje de un producto, consistente en 10 etapas, la disposición típica de puestos puede determinar que cada tarea la cumpla un obrero diferente. En puesto de fabricación, por ejemplo, un obrero no hace más que remachar una pieza. En compras, un empleado se encarga de la tarea repetida de telefonar a los proveedores para verificar el estado de pedidos atrasados de determinado material. En ambos casos, cumplen tareas pequeñas, aisladas, en lugar de trabajos completos. Para incorporar a tales puestos la motivación interna, los puestos deberán rediseñarse para que los trabajadores cumplan varias tareas. Por ejemplo, los obreros de producción pueden montar productos ó componentes enteros por sí sólo o como parte de un equipo. Los empleados de compras pueden encargarse de varias clases de adquisiciones, por ejemplo: mantenimiento, reparaciones y previsiones operati--

vas. Sus tareas pueden extenderse a llamados, comparación de precios, elección de proveedores, confección de órdenes de compra y facilitación de envíos. En ambos casos, los trabajadores pueden identificarse mejor con una gran gama de actividades y objetivos de la empresa. ( ref. 19 )

Relación de "cliente". La agrupación lógica de tareas y la responsabilidad que por ellas tiene el trabajador debe constituir la base de la relación con aquéllos que resultan clientes del trabajador.

Diseño de módulos de empleo. El empleo debe estructurarse a -- fin de proporcionar al trabajador variedad y también autonomía. El primer principio en que se basa el diseño de módulos de empleos se conoce como carga horizontal: ampliar el ámbito de las tareas del -- trabajador para proporcionarle variedad, ensanchar y aumentar el estímulo que le dá el trabajo. El segundo principio se denomina carga vertical. Esta expande el módulo básico del empleo añadiendo tareas más estimulantes, una mayor responsabilidad y una medida creciente - de autosupervisión, autonomía y control.

Sistemas de retroinformación. El trabajador debe recibir regularmente información sobre su desempeño de parte de su "Cliente" (la persona con quien trabaja), de su supervisor y de las propias normas de desempeño, incorporadas al trabajo mismo. Esta retroinformación le permite saber hasta que punto satisface las exigencias de su empleo, refuerza la buena actuación y le suministra una base para corregir sus propios errores.

Progreso en las tareas. El empleo debe brindar al trabajador - oportunidades para aumentar sus cualidades y conocimientos, obtener

reconocimientos y progresar. Deberá existir siempre la perspectiva del ascenso.

f) El grupo como fuerza dinámica de la motivación.

Los administradores ( supervisores) deben concentrarse en organizar al grupo de trabajo como instrumento de cooperación. El grupo es la fuerza más poderosa que conocemos hoy para influir sobre sus miembros. Para que sea eficaz, los administradores deben aprender a usar el grupo eficazmente.

La mayoría de los problemas vinculados a la productividad y la motivación se deben a que el propio grupo se organiza y dirige de manera descuidada porque la administración no llega a aclarar las metas, precisar la misión del grupo y escuchar atentamente los problemas cotidianos que se presentan.

En muchas organizaciones, el ingeniero industrial es el único que diseña o ha diseñado los empleos. Su objetivo ha sido siempre crear empleos que exigen el mínimo de tiempo, movimientos e ideas detalladas. Con reducir el elemento humano, creen los ingenieros industriales, se reduce la probabilidad de error. Pero lo que estos han hecho, es diseñar empleos que frustran a los trabajadores.

La idea de encarar el recurso humano en el empleo, de diseñar puestos que sean más satisfactorios y atractivos, es nueva y en algunos lados inexistente. Sólo recientemente se han empezado a implantar estas ideas en las plantas fabriles y oficinas empresariales, por parte de los laboratorios especialistas en conducta. Es posible superar el pro-



blema del trabajo tedioso que no puede eliminarse o automatizarse. Lo que se requiere es algo poco complicado, como la rotación frecuente, - cosa que sólo los Japoneses han adoptado en cierta medida. ( ref. 25 )

g) Las recompensas y los incentivos como factores de la motivación.

Muchos especialistas en conducta otorgan muy poco valor a las recompensas económicas o monetarias como factores de motivación.

Hedzberg, por ejemplo, señala que al aliviarse la necesidad de recompensa económica, esta deja de actuar como incentivo. Luego, se --- vuelve lo que él denomina "factor higiénico". Hedzberg cree que cuando los trabajadores se muestran descontentos o insatisfechos por tales recompensas, se está mostrando una situación de desmotivación profunda.

Este efecto parece confirmar la jerarquía de las necesidades de -- Maslow. Las necesidades ascienden a partir del primer plano de la --- necesidad de alimentos, vivienda y ropa; y una vez colmado éste, al de seguridad; luego cuando éste último está satisfecho, al deseo de ubicación, de ser aceptado; la necesidad de estima y reputación, y en el tope de la jerarquía o pirámide de Maslow , está la culminación, la auto-realización .

Pueden considerarse recompensas que motiven a las personas para lle nar cada nivel de la jerarquía de necesidades. Pero una vez satisfecho un plano, las recompensas acordadas para colmarlo ya no proporcionan mo tivación alguna o continúa.

Si bien las recompensas económicas tienen poder de motivación tam- bién entrañan un riesgo. En especial el dinero es muy fácil de contar.

Los trabajadores pueden comparar el dinero que reciben con la cantidad que obtienen sus colegas dentro o fuera de la empresa. Pueden ver y comparar las recompensas económicas con más facilidad que otros motivadores. Lo que un día aprecia como paga justa, puede rápidamente al día siguiente volverse injusta, y una falta de incentivo, un día -- más tarde, si sus colegas logran súbitamente nuevos aumentos de salarios. Esta es una razón crítica por lo que deben administrarse cuidadosamente los sistemas de recompensas monetarias. (ref. 21 )

h) La capacitación como motivador.

La capacitación es una parte tan importante de toda relación entre supervisor y subordinado, como lo son las recompensas y los reconocimientos, con frecuencia se descuida su carácter de poderoso motivador.

Peter Drucker, en "La administración: tareas , responsabilidades y prácticas", señala que la filosofía de trabajo ideada por los Japoneses para que los trabajadores asuman responsabilidad por el trabajo, ha utilizado como una poderosa herramienta la "capacitación continua". Todos los empleados en todos los niveles siguen capacitándose hasta que se retiran. Las reuniones semanales de capacitación son parte normal, programada de su trabajo. Por lo general, las dirigen los mismo empleados y supervisores y no instructores..

La capacitación continua dice P. Drucker, brinda a cada obrero el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas y al mismo tiempo de otros compañeros en su nivel. Forma el hábito de contemplar "nuestro trabajo". Crea una comunidad de trabajo y trabajadores, cada

empleado tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialización y de su departamento. Sabe lo que pasa; sabe que trabajo hacen los demás. Ve el "todo auténtico" y de él se espera que le preocupe el desempeño de cada una de las tareas que componen este "todo - auténtico". Por lo tanto pueden advertir cuál es su propio lugar dentro de la estructura y su propia contribución.

La capacitación puede satisfacer algunos de los deseos de los -- trabajadores expresados anteriormente como son: consideración, reconocimiento de la contribución de cada uno, reconocimiento de las necesidades mutuas de la empresa por el trabajador y del trabajador por la empresa. ( ref. 21 )

#### i) Oportunidades de desarrollo.

No todos quieren progresar ni asumir responsabilidades adicionales. Pero tampoco nadie quiere estar en un puesto en el que crea -- que no existen oportunidades de desarrollarse. Frenar el desenvolvimiento de una persona es limitar su libertad de obrar, eliminar posibilidades de reconocimiento, privarle de su independencia para planear su trabajo, modificarlo o variar su ritmo, enterarse de si lo hace bien o mal. Sin una oportunidad de desarrollarse, el trabajador no puede menos que llegar a la conclusión de que la compañía no lo estima, no experimenta la necesidad mutua.

Las restricciones a las oportunidades de autodesarrollo son un obstáculo a la motivación interna. Deben eliminarse y en su lugar colocar indicios claros de que la administración alienta el desenvol-

vimiento y proporciona oportunidades para lograrlo. ( ref. 26 )

### C.- ENTRENAMIENTO PARA EL TRABAJO.

El entrenamiento para el trabajo es una función indispensable que el supervisor debe seguir de cerca, el supervisor debe estar conciente que los frutos que obtendrá de un personal adecuadamente entrenado en su trabajo, son mucho mayores que los que se obtienen cuando se carece de gente adecuadamente entrenada en su trabajo. ( ref. 4 )

Los operarios pueden aprender sin adiestramiento, ese es el peligro. Tanto si se adiestra a un operario, como si no es así, este aprende. Incluso si se imparte adiestramiento y no se hace de modo correcto, alguna persona se encargará de darle al operario enseñanzas erróneas. Es lamentable que los operarios aprendan por medio de tanteos o sus compañeros de trabajo, ya que rara vez aprenden a trabajar de modo eficiente. ( ref. 21 )

Es preciso que el supervisor se haga a la idea de que el adiestramiento no sólo es una de sus funciones, sino también de las más importantes. Debe desempeñarlas casi todos los días, puesto que el adiestramiento proporciona el único medio seguro de obtener un grupo de operarios que permitan recuperar el valor de todo lo invertido en costo de mano de obra. Los supervisores ya no trabajan con las manos. Se les juzga por la capacidad para hacer que las personas que trabajan con él produzcan con buena calidad y a menor costo. ( ref. 4 )

El adiestramiento de los operarios es la herramienta más importante con que cuenta el supervisor para lograr esta meta.

a) ¿Cuándo se puede estar seguro de que se requiere adiestramiento?

Las necesidades de adiestramiento se pueden advertir con facilidad si se les busca, incluso si la relación entre los síntomas y la causa - no siempre resulta evidente. Se dan a continuación algunas condiciones comunes que el supervisor puede fácilmente detectar y que reflejan la - necesidad de adiestrar a los operarios:

Cantidades elevadas de desperdicios.

Exceso de ausencias.

Demasiadas renunciadas y un número excesivo de liquidaciones.

Cantidades anormales de quejas.

Baja producción.

Retrasos excesivos.

Índice elevado de accidentes.

Demasiado trabajo en horas extras.

Baja moral de los empleados.

Falta de cooperación.

Siempre que el supervisor detecte una de estas condiciones debe de verificar sus esfuerzos de adiestramiento antes de juzgar negativamente el desempeño del trabajador. En general los trabajadores bien adiestrados no plantean estos problemas. ( ref. 26)

b) Recompensas que recibe el supervisor que adiestra bien a sus operarios.

Además de presentar una mejor imagen de su departamento en lo que se refiere a mejor calidad y una mayor cantidad de producción, el adiestramiento proyecta sobre el supervisor una luz favorable en otros sentidos. La instrucción dada adecuadamente a los trabajadores:

Ayuda a manejar mejor las tareas que realiza el operador. Deja más tiempo para planear y programar el trabajo. Proporciona en el trabajo una reserva de potencial humano preparado para cubrir urgencias.

Contribuye automáticamente a obtener la cooperación de los operadores. Y lo que quizá sea más importante para el supervisor que progresar, es que el adiestramiento hace que quede disponible para un ascenso.

c) Lo que debe decirle el supervisor a un obrero nuevo, acerca de su trabajo. ( ref. 21 )

Una conversación de inducción debe abarcar los temas que siguen, cuando sean aplicables:

Tarifas salariales, períodos de pago, como se paga a los obreros, el día que se recibe el primer pago y las deducciones salariales.

Las horas de trabajo, los horarios de entrada y salida, los períodos para la comida y para lavarse.

El trabajo en horas extras y como se paga.

Los pagos por cambio de turno.

Las tarjetas de asistencia, donde estan y como se marcan.

Cómo excusarse del trabajo por enfermedad.

Que se hace cuando se llega tarde.

Ubicación de los vestidores y los baños.

Ubicación de la enfermería y el botiquín y como informar de los accidentes.

Reglas básicas de seguridad.

Recorrido por el departamento o la planta.

Presentación de los compañeros de trabajo.

Asignación del lugar de trabajo.

Esta simple información es excesiva para que un nuevo empleado, la digiera de una sola vez. Por ende, conviene repetirle varias veces lo mismo, lo que todavía es mejor, el supervisor debe ir dando la información más detallada en dosis pequeñas, algo hoy, un poco -- más mañana y todo lo que pueda asimilarse en una semana. ( ref. 25 )

d) Cómo abordar la tarea de enseñar a un operador a que haga su tr  
abajo como se quiere que lo realice.

El dar adiestramiento al operador puede hacer el trabajo más - fácil o más difícil de todos los que realiza el supervisor. Si el supervisor logra captar cuatro principios fundamentales, puede llegar a ser un instructor supervisor. Si no los capta o si no le com  
place éste método, se puede pasar el resto de su vida quejándose de

que los empleados son tontos, carecen de buena voluntad o de que no se parecen a los trabajadores que el supervisor ha manejado antes.  
( ref. 21 )

Los cuatro principios son:

Etapa 1. Preparar al operador para que aprenda.

A las personas que desean aprender es a las que se les puede enseñar con mayor facilidad. Por lo tanto el supervisor debe hacer que el operador entienda la razón por la que su trabajo es importante y debe de hacerse bien. Debe hacer énfasis acerca del obrero como individuo, esto no sólo hará aumentar su confianza en el supervisor, sino que además revelará lo que sabe ya de su trabajo; la cantidad y calidad de sus experiencia y cuales son sus actividades respecto al aprendizaje. Este período de familiarización ayuda a los aprendices a darse cuenta del tipo de trabajo que desea el supervisor que hagan.

Etapa 2. Demostrar como se debe hacer el trabajo.

El supervisor no debe limitarse a explicar al aprendiz como se hacen las cosas, ni a decirle que mire como lo hace el supervisor o el operador que le va a enseñar. Es preciso que el supervisor efectúe ambas cosas, mostrarle como se hace y explicarle todos los movimientos y procedimientos correctos. Es preciso que el supervisor haga esto, poco a poco, etapa por etapa. No vale la pena que pase algo nuevo, en tanto el aprendiz no haya entendido la etapa anterior.



#### Etapas 4. Dejarlo trabajar sólo, en forma gradual.

Un hombre que realiza un trabajo nuevo tiene que volar tarde o temprano con sus propias alas. Por ello, una vez que haya demostrado que puede efectuar el trabajo razonablemente bien mientras el supervisor permanece a su lado, puede soltarlo un poco. No lo debe abandonar por completo, sino que será preciso que verifique con frecuencia sus progresos y su desempeño. Quizá dos o tres veces al día cuando comience a trabajar sólo y una o dos veces al día durante dos semanas. Sin embargo, nunca debe de pensar que su adiestramiento será completo. Siempre hay algo que puede aprender a hacer o mejorar lo que está haciendo.

( ref. 25 )

Los trabajos que le parecen sencillos al supervisor, porque está familiarizado con ellos, pueden parecerle difíciles a un obrero que no los haya hecho nunca antes. La experiencia ha demostrado -- que el mejor método para hacer que los trabajos se puedan aprender con facilidad, es el dividirlos en etapas sencillas. De ese modo -- un obrero solo necesita aprender una etapa cada vez y sumarlas a -- las siguientes, en vez de captar todo el trabajo de una sola vez.

La división de un trabajo con fines de adiestramiento incluye dos elementos:

Primero, el supervisor debe observar como se hace el trabajo y dividirlo en sus etapas lógicas.

En segundo lugar, para cada etapa de la división de un trabajo

es preciso que el supervisor tome en consideración el llamado "punto clave". Un punto clave es cualquier cosa en una etapa dada, que pueda romper una pieza o lastimar al trabajador.

e) ¿Debe encargarse el supervisor de todo el adiestramiento?

No. La instrucción real es una tarea que puede confiar a otro empleado, si este último es un instructor competente. En la misma forma que él debe conocer las técnicas para enseñar a efectuar un trabajo, cualquier obrero a que se le asigne la tarea de dar instrucción a otro, deberá saber como enseñar. Esto quiere decir que deberá haber terminado un curso de preparación para dar instrucción de trabajo, o que el supervisor o alguna persona del departamento de adiestramiento de la compañía le habrá enseñado como enseñar a otros.

Cuidado. Incluso si se cuenta en el departamento con un instructor competente, el supervisor nunca puede delegar por completo la responsabilidad del adiestramiento. Corresponde a los supervisores demostrar interés personal por el progreso del aprendiz y vigilar su aprendizaje en la misma forma en que supervisan otras de sus responsabilidades.

La Tabla 3, indica la rapidez con que desaparecen los conocimientos a menos que se les siga utilizando o se aumenten.

Tabla 3. Niveles de retención de lo estudiado:

Lapso a partir del estudio.	Porcentaje de olvido.	Porcentaje retenido.
1/2 hr.	42%	58%
1 hr.	56%	44%
8 1/2 hr.	64%	36%
1 dfa	66%	34%
2 dfas	72%	28%
6 dfas	75%	25%

(ref. 1)

#### D.- COMO EVALUAR A LOS SUPERVISADOS.

La evaluación de los supervisados es una de las tareas más crí ticas en el desempeño del supervisor. Esta tarea es sumamente compleja ya que en ella intervienen una gama muy extensa de situacio-- ciones que el supervisor debe valorar. ( ref. 27 )

El supervisor que quiera contar con el respaldo y reconocimiento de su gente, deberá ser lo más justo y equitativo posible en la evaluación de sus subordinados.

¿Cuál es la diferencia entre la evaluación de empleos y las ca lificaciones de méritos de los empleados?

En la evaluación de los empleos sólo se toma en consideración

el trabajo. En las calificaciones de méritos de los empleados se mide el buen desempeño que está teniendo un trabajador en su empleo. En lo esencial una de estas técnicas evalúa un empleo y la otra a un individuo.

¿Qué factores deben tomarse en consideración al evaluar a un empleado?

Puede variar de un plan a otro. No obstante lo que tratan de establecer respecto al desempeño de un empleado es:

¿Qué ha hecho? ¿Hasta que punto lo ha hecho bien? ¿Qué podría hacer si se le diera la oportunidad? ¿Hasta que punto se puede confiar en él? ¿Ahora y en el futuro?.

Los factores que se toman en consideración en la evaluación, también corresponden a dos categorías: juicios objetivos y subjetivos. Los factores objetivos se enfocan a hechos firmes y resultados mensurables, cantidades, calidad, asistencia, etc. Los factores subjetivos - tienden a representar opiniones, por ejemplo, sobre las actitudes, la personalidad y la capacidad de adaptación. Es posible mostrarse más firme en cuanto a la evaluación de factores objetivos, que los que implican opiniones; pero incluso al evaluar los factores subjetivos, el supervisor puede calificarlos con confianza si se apoya en incidentes documentados. ( ref. 27 )

¿Con que frecuencia se debe calificar a un empleado?

Dos veces al año es un buen término medio. Si el supervisor le -

califica con demasiada frecuencia, hay probabilidades de que se deje impresionar demasiado por los sucesos cotidianos. Si se espera demasiado tiempo puede haber probabilidades de que olvide muchos de los eventos que deberían influir en la evaluación. ( ref. 27 )

Incluso si la compañía tiene un plan que exige la calificación sólo una vez al año, será una buena práctica del supervisor hacer su evaluación con mayor frecuencia en forma extraoficial.

Una buena calificación del desempeño incluye algo más que la opinión del supervisor; se debe basar en hechos, tomar en consideración la calidad del trabajo del operario.

¿Cuál es el historial de desperdicios y reprocesos del empleado?. Sobre la calidad.

¿Qué indican los registros de producción?. Sobre la cantidad.

¿Cuál es su historia de ausencias y retardos? En cuanto a la confiabilidad.

(Puede mencionar incidentes reales, en los que haya tenido que disciplinarlo a hablar con él, en cuanto a la calidad o cantidad de su producción). La respuesta a estas preguntas hace que la calificación sea más ponderada y en consecuencia más adecuada y valiosa.

Si no se puede conceder un aumento a un empleado, ¿para que calificarlo?. Las calificaciones de méritos se asocian con tanta frecuencia con el dinero, que los supervisores y los empleados tiene

den a perder de vista otros beneficios importantes. Las revisiones periódicas del desempeño ayudan al supervisor a:

- Señalar a un empleado sus puntos fuertes y sus debilidades, con el fin de que pueda reforzar los primeros y corregir los últimos.
- Obtener un método justo y carente de desviaciones tendenciosas, para determinar los méritos para ascensos, transferencias y aumentos salariales.
- Reconocer a los empleados que tienen una capacidad excepcional y merecen recibir adiestramiento, para posiciones y responsabilidades más altas.
- Excluir a los que no sean competentes para el trabajo que realizan y contribuir a asignarles trabajos más adecuados. O bien si carecen por completo de capacidad, sacarlos de la nómina de la compañía.

¿Para que molestarse en decirle a un empleado cual es su posición?

A las personas les agrada saber cuál es la calificación que se merece su trabajo, a condición que las evaluaciones sean justas y constructivas. La calificación real es como el diagnóstico de un médico, no le sirve al paciente de nada hasta que se prescribe el tratamiento adecuado. En el caso de la calificación de méritos, la cura se realiza cuando el supervisor se reúne con el operario para mostrarle cuál es su posición y que puede hacer para mejorarla.

Los análisis extraoficiales de las calificaciones con los empleados sirven para:

- Permitirle entender mejor hasta que punto su jefe cree que está haciendo bien su trabajo.
- Brindarle la oportunidad de hacer preguntas al supervisor sobre su opinión y dar sus propias opiniones en cuanto a sus esfuerzos.
- Aclarar los malos entendidos que pueden presentarse respecto a lo -- que se espera de su trabajo. Preparar el camino para que un empleado mejore sus actividades y sus capacidades de trabajo.
- Establecer una firme relación, basada en la confianza mutua entre el supervisor y el empleado.

El principal temor de la mayoría de los supervisores, es el de -- que a los empleados les desagrada recibir críticas. De modo sorprendente este temor es infundado si la evaluación se basa en hechos más -- que en opiniones y se presenta una buena disposición, para cambiar las calificaciones si un empleado logra demostrar al supervisor que su evaluación está equivocada. A las personas les agrada saber cuál es su posición, incluso cuando no sea buena, sin embargo no se debe interpretar esto en el sentido de que las entrevistas de evaluación sean sencillas o que los empleados facilitarán las cosas. Lo más probable es -- que el supervisor se enfrente a lo contrario. ( ref. 27 )

¿Cómo se puede manejar mejor la entrevista de evaluación, propiamente dicha?

Aunque hay muchos métodos que el supervisor puede utilizar, existen siete etapas que establecen una buena trayectoria hacia la comprensión y la aceptación de la evaluación:

Etapa 1. El supervisor debe preparar a los empleados y disponerse a ir a la reunión con la esperanza de comparar notas. De este modo, -- tendrán los hechos a la mano y los empleados tendrán la oportunidad de reunir datos acerca de su desempeño durante el período anterior.

Etapa 2. Deberá comparar las realizaciones con objetivos específicos. Evitando las vaguedades y no recurriendo a generalizaciones. Deberá expresar de manera específica cuales son las expectativas y hasta que punto se ha acercado el empleado a satisfacerlas.

Etapa 3. Debe asegurarse de expresar los elogios que se merezcan, por lo que hayan realizado bien. Es una fuerte tensión la de pasar por alto las cosas bien hechas y concentrarse exclusivamente en lo que estuvo mal hecho.

Etapa 4. Debe enfatizar las cosas que no se hayan realizado. Haciendo hincapié en los puntos en que se necesite un mejoramiento e investigando con el empleado como se puede mejorar estos puntos y porqué es necesario hacerlo.

Etapa 5. El supervisor debe evitar dar la sensación de que está -- sometiendo a un juicio al empleado. Si hay culpas que debe compartir, tiene que aceptarlas. No debe de hablar de "equivocaciones", "fallas", o "debilidades" y mucho menos comparar al empleado con un tercero. Deberá limitarse a examinar conjuntamente los hechos y lo que implican pa ra ambos.



Etapa 6. Tendrá que ponerse de acuerdo sobre los objetivos que deben tratar de alcanzar durante el período siguiente. Relacionarlos con lo que no se ha realizado durante el período que se evalúa. Esto prepara el escenario para un debate de evaluación más objetivo en la siguiente oportunidad.

Etapa 7. Revisar lo que puede hacer para ayudar a mejorar al empleado. El mejoramiento es casi siempre una actividad de dependencia mutua. Cuando un empleado sabe que el supervisor, al igual que él -- mismo acepta la responsabilidad, abordará la tarea con más confianza y con mayor entusiasmo. ( ref. 27 )

#### E. - COMO MODIFICAR LAS ACTITUDES DE LOS OBREROS PARA MEJORAR LA SEGURIDAD.

A pesar de los avances en equipos de protección, instalaciones y métodos de trabajo, la actitud de algunos trabajadores hacia la seguridad, sigue siendo un fuerte problema. A continuación se mencionará la postura psicológica del "condicionamiento operante" de Skinner, cuya base principal, es el refuerzo positivo, se ha aplicado a la prevención de accidentes con muy buenos resultados. Se describen los efectos del "premio", el "castigo" y la falta de refuerzo, sobre la -- conducta del trabajador. ( ref. 2 )

a) La seguridad como responsabilidad común.

Mantenerse dentro de los límites de la seguridad, es un problema que enfrentan todas las empresas y aunque es mucho lo que se ha logrado, todavía los accidentes son una amenaza constante.

La prevención de accidentes ha tenido grandes avances, en lo que se refiere a equipos personales de protección, a instalaciones y equipos de seguridad y a perfeccionamiento en los métodos de trabajo; sin embargo un aspecto que presenta muchos problemas es el de las actitudes de los trabajadores con respecto a la seguridad. ( ref. 24 )

Los mejores equipos de protección y los métodos de trabajo más seguros, pierden su efectividad si no son respaldados por una actitud de cooperación por parte de los trabajadores. ( ref. 24 )

¿Cómo crear y fortalecer esa conciencia de que la seguridad es - una responsabilidad común?

Se ha enfocado ese problema de diferentes formas:

- Haciendo ver los daños que producen los accidentes y convirtiéndolos casi en una amenaza para quién no siga las normas de seguridad: ¡ Y - mira lo que te puede pasar!.
- Difundiendo las normas de seguridad por medio de carteles, letreros, uso de simbología, recomendaciones verbales, etc. ¡ Casco obligatorio !
- Recurriendo a castigos y multas para quienes cometan infracciones a los reglamentos de seguridad establecidos.
- Premiando periódicamente a los grupos de trabajo que logran evitar - accidentes en un lapso determinado.

Por medio de campañas bien planeadas, empleando algunas de las --

formas mencionadas o una combinación de ellas, se ha logrado mejorar la seguridad en muchas empresas, sin embargo siempre se encuentran - trabajadores reacios a acatar las normas y dispuestos a violarlas en cuanto tienen oportunidad de ello. Esos trabajadores difíciles de - convencer, son un problema, ya que además de exponerse continuamente a los accidentes, incitan a sus compañeros con su actitud, a despreciar ciertas medidas, desvirtuando con ello los esfuerzos de los encargados de seguridad. ( ref. 24 )

b) Métodos de acondicionamiento operante.

Propiciar cambios en las actitudes es un problema difícil de re solver y requiere de mucha atención por parte de los instructores o del encargado de capacitación. Se ha recurrido a diversos métodos, - como se mencionaba anteriormente y en este caso nos referimos a un - método derivado de una postura psicológica que ha dado resultados -- en el campo del aprendizaje y está empezando a darlos en el aspecto de seguridad. Según los informes que da el Centro de Aprendizaje -- Programado, en Ann Arbor, Michigan, E.U.A., las empresas que lo han aplicado han obtenido notables adelantos en el aspecto de seguridad.

Un psicólogo que ha hecho experimentos en la Universidad de -- Harvard, B. Frederick Skinner, es el pilar principal de una postura psicológica llamada "Condicionamiento operante", que tiene sus ante cedentes en los trabajos del psicólogo ruso Pavlov.

Pavlov demostró que era posible provocar la aparición de res-- puestas del organismo, ante la presencia de determinados estímulos artificialmente relacionados con los estímulos naturales. Por ejem-

plo, a un estímulo natural precedido de otro estímulo llamado condicionado ( luces, timbrazos, campanadas, etc.) se logra que el animal relacione ambos estímulos. Después quedará condicionado y con la sola presencia del estímulo elegido será posible producir la respuesta salivación. Pavlov demostró así su teoría del condicionamiento de los reflejos.

Skinner pensó que podía condicionar no sólo los reflejos, sino toda la conducta y no solamente trabajó con animales, sino que ha incursionado en el campo del aprendizaje humano, dando lugar a uno de los métodos de aprendizaje más eficientes: La enseñanza programada.

Los principios desarrollados por Skinner, se están aplicando a la educación, a la rehabilitación de deficientes mentales y de delincuentes y a diversas situaciones que involucran cambios de actitudes.  
( ref. 2 )

c) Bases del método.

Algunas de las bases de condicionamiento operante son las siguientes:

- Al utilizar un premio o situación placentera como recompensa a una determinada conducta, se refuerza dicha conducta.
- El refuerzo debe ser inmediato para que resulte efectivo.
- Una conducta que no recibe refuerzo alguno, tiende a desaparecer.

Mediante el refuerzo de todo vestigio o aproximación a la conducta deseada, se logra modelar el comportamiento hasta llegar al objetivo.

d) Su aplicación a la prevención de accidentes.

Estos principios han sido aplicados a la prevención de accidentes, obteniéndose buenos resultados.

En una cadena de supermercados de Michigan, E.U.A., tenían un alto índice de lesiones lumbares en los trabajadores, debido al levantamiento incorrecto de bultos pesados. Decidieron aplicar el método del refuerzo positivo y lo hicieron de ésta manera: vigilaron constantemente a los trabajadores y aquellos que levantaban su carga en forma correcta, eran inmediatamente reforzados, prestándoles atención, elogiándolos y alabando su manera de trabajar. En el resto de los trabajadores se elogiaron los intentos o las aproximaciones al levantamiento correcto. Los supervisores habían sido entrenados para no llamar la atención sobre los errores que cometieran los trabajadores, sino por el contrario destacar hasta sus mínimos aciertos. Según informes de Gary Rummel, Director del centro que asesoró esta acción, el procedimiento empleado pago altos dividendos.

Si se piensa en utilizar refuerzos positivos, habría que destacar por ejemplo, los carteles que ilustran caídas, lesiones, incendios, etc., y hacer énfasis en las consecuencias de condiciones y actos seguros y en los beneficios obtenidos de actitudes de colaboración hacia la seguridad.

Un buen ejemplo de cartel que hace uso del refuerzo positivo es - el que dice: "Gracias por no fumar".

Al proponerle el uso de procedimientos de refuerzo positivo, la - primera objeción que se le puede ocurrir al supervisor es la siguiente: si elogia a los sujetos que trabajan con seguridad, estos lo harán mejor, pero ¿qué hacer con los que lo están haciendo mal? ¿se deben permitir los errores? ¿qué pasa si un trabajador nunca presenta --- conducta positiva? ¿se debe seguir esperando sin llamarle la atención?.

Se puede responder a esas preguntas analizando la situación:

- Las conductas que reciben un "premio", se refuerzan.
- Las conductas que reciben un "castigo", se reprimen.
- Las conductas que no reciben respuesta alguna, se extinguen.

Un "premio" puede estar constituido por un elogio, el reconocimiento de los méritos, un comentario, el hecho de ser notado o cualquier -- acción que produzca satisfacción y que además se presente inmediatamente después de la conducta que se pretende reforzar.

Un "castigo", puede ser una llamada de atención, un reproche, una reclamación, una acusación, o cualquier respuesta que produzca displacer. Aquí es importante hacer notar lo siguiente: en primer lugar, una acción sólo se convierte en castigo cuando se considera como tal por el sujeto, por ejemplo, el supervisor hace muy enojado una reclamación a un trabajador por no usar su equipo de protección. Si lo que el tra-

bajador quería era hacer enojar al supervisor, el regaño, demuestra que lo logró, o sea que premia su conducta, por lo tanto esa respuesta no ha rá cambiar el comportamiento del trabajador, sino todo lo contrario. Esa es la razón de que muchas acciones de seguridad fracasen con los -- trabajadores rebeldes. Por otra parte, cuando el sujeto recibe lo que se considera un castigo, como ponerlo en ridículo frente a sus compañeros, lo que hará es reprimir su conducta y tratar de canalizar su dis-- placer con otras conductas que pueden resultar tanto ó más negativas que la primera. ( ref. 10 )

Por último la falta de refuerzo conduce a la extinción de la con-- ducta. Volviendo al ejemplo anterior el supervisor que pierde los estri bos cuando deje de hacer lo que el trabajador espera, es decir, cuando en vez de enojarse "ignore" al trabajador, éste probablemente modifica-- rá su comportamiento.

Un punto muy importante es comprender el valor que tiene premiar - las aproximaciones por pequeñas que estas sean, al reforzarlas se puede ir "moldeando" la conducta.

Generalmente los encargados de seguridad son preparados para localizar fallas, errores, actos inseguros, llevar un registro de acciden-- tes, lesiones y daños, calcular las pérdidas y localizar todos los bro-- tes de inseguridad, en fin, que toda su actividad tiene un enfoque ne-- gativo y estan tan ocupados en esas tareas que no dan importancia a los actos inseguros, las normas respetadas y las actitudes de colaboracion.

El contenido de los mensajes utilizados de colaboración. El conte nido de los mensajes utilizados en las campañas de seguridad y los re-- portes periódicos de accidentes ocurridos, demuestran lo anterior.

( ref. 24 )

e) Las conductas operantes.

El condicionamiento de Skinner recibe el nombre de operante, porque trata de lograr conductas que estén dentro de las posibilidades de los sujetos, es decir, una conducta operante para las palomas es picotear, para los monos es operante trepar, para las ratas es operante correr, etc.

De acuerdo con lo anterior, es necesario localizar conductas operantes de los trabajadores para tratar de enfocar los esfuerzos al logro de dichas conductas. No se podrá pedir a un sujeto que trabaje -- sin cometer errores, porque está demostrado que el ser humano es susceptible de equivocarse.

En cambio una conducta operante, es decir, que si puede esperarse de los trabajadores es, que sean precavidos, que tomen medidas para prevenir los errores y eviten los riesgos innecesarios.

Las medidas de seguridad deben de ser lógicas y realizables, para poder esperar que se cumplan, es decir, deben pedir conductas operantes. ( ref. 10 )

f) Para lograr una buena actitud hacia la seguridad.

Un programa de seguridad basado en el esfuerzo de comportamientos seguros requiere de:

- Preparación de los supervisores y encargados de capacitación.



- Apoyo de la gerencia.

- Revisión y posible rediseño de las operaciones y del equipo, a fin de que la actuación de los trabajadores sea reforzada regularmente por el éxito al disminuir los riesgos.

- Vigilancia constante del desempeño de los trabajadores, para reforzar inmediatamente que se presente, comportamientos seguros y actitudes positivas.

- Usar estímulos positivos en todos los medios de promoción, sensibilización y mantenimiento de la seguridad, evitando los mensajes negativos o amenazantes.

- Llevar un cuidadoso control de resultados para poder ajustar el programa de seguridad a corto y a largo plazo.

Este procedimiento no será necesariamente la solución en todos los casos y para todo tipo de empresas, pero vale la pena probarlo para atacar el problema del cambio de las actitudes, en donde tantos obstáculos se encuentran. La seguridad, la empresa y los propios trabajadores pueden resultar beneficiados. ( ref. 10 )

## CAPITULO IV. EL SUPERVISOR Y LA EMPRESA

#### IV.- EL SUPERVISOR Y LA EMPRESA.

El supervisor mantiene una relación íntima con la empresa, ya que ante los trabajadores él es el representante directo de la empresa y -- además el único canal de comunicación formal entre los trabajadores y la empresa.

Por esto último es muy importante que el supervisor entienda cuál es su posición y su papel en la empresa.

##### A.- EL SUPERVISOR Y SU RELACION CON LA EMPRESA.

El supervisor como una parte indispensable de la organización, de be conocer suficientemente el aspecto de , qué es la organización y -- que papel debe desempeñar él en esta. ( ref. 7 )

La importancia de la organización no tiene ningún punto de discusión, ya que sin organización sólo habría caos. Muchas veces se dá por sentada la organización porque se le ha visto durante mucho tiempo, en el hogar, la iglesia y la escuela.

Sería poco lo que se lograra hacer en grupo, sino se pusieran de - acuerdo respecto a lo que debe hacer cada integrante del grupo. Y pues to que las organizaciones de negocios se enfrentan a tremendas presio-- nes para que sean eficaces, sus organizaciones tienden a ser más formales. En muchas actividades, incluso en las fábricas, algunas personas aceptan la responsabilidad en forma natural y ejercen autoridad sin que nadie tenga que exigirselo.

Estas organizaciones de tipo informal deben ser detectadas por el supervisor, para tener presentes a las personas que tienen características naturales de líder y en un momento dado aprovechar este liderazgo natural.

Hay probabilidades de que en un grupo de 15 empleados al mismo nivel, se pueda descubrir algún tipo de organización informal. El supervisor debe estar siempre alerta para detectar las organizaciones informales entre la gente que supervisa, entre el mismo grupo de supervisores y en toda la estructura administrativa, ya que estos canales informales de autoridad pueden llegar a ser tan poderosos como los que proporciona la estructura formal. El supervisor una vez que haya detectado estas organizaciones informales se podrá ubicar mejor en su posición en la empresa y hacer uso de la organización informal cuando así lo necesite.

La organización existe porque hay un objetivo que cumplir, si no lo hubiera, no habría necesidad de ninguna organización. Un error muy común, es el de orientarse hacia la organización por la organización misma y establecer un organismo complejo tan sólo por el gusto de tenerlo. La mejor organización es la más sencilla, que reúne a las personas de modo que puedan hacer las cosas con mayor rapidez y en las formas más baratas que se pueda. ( ref. 7 )

a) Los recursos de una organización.

Hombres.- Las personas que manejan a otras, así como también quienes hacen el trabajo.

Máquinas.- La maquinaria, los edificios y los equipos que permiten a los hombres producir los bienes y servicios.

- Materiales.-** Las materias primas y otros bienes que forman parte de los productos o sirven para refinarlos.
- Dinero.-** Los capitales que permiten obtener las máquinas y los materiales para que trabajen los hombres.
- Métodos.-** La tecnología, el soporte técnico que permite la utilización y transformación del trabajo y materiales, en los productos o servicios que se van a ofrecer.
- Administración.-** La estructura administrativa que permite conjuntar el trabajo de los hombres y máquinas, transformando los materiales en bienes y servicios en los productos a ofrecer y brindar el apoyo financiero necesario.
- Mercadotecnia.-** Las políticas y recursos que van a permitir ofertar y vender los productos o servicios que se producen.

El trabajo del supervisor consiste en administrar esos siete recursos primordiales. El lugar que ocupa en la organización de la compañía debe dirigirse a facilitar la administración; sin embargo es preciso reconocer que las organizaciones mayores no se pueden establecer a la medida para que se ajusten a las preferencias de los supervisores.

Sin embargo, dentro del marco de cada departamento le corresponde al supervisor procurar que la organización de su departamento se ajuste al trabajo de lo mejor posible.

b) La Empresa.

Después de haber analizado en forma simple algunos conceptos de organización es conveniente analizar el concepto de "empresa".

La palabra "empresa" no siempre se utiliza con la misma significación. La acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente --- existe en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que además se tomen en cuenta multitud de elementos que la -- simple iniciativa o la acción de emprender ni siguiera sugiere.

( ref. 7 )

La empresa tiene cuatro principios:

- 1.- Principio de carácter material.
- 2.- Principio de carácter jurídico.
- 3.- Principio de carácter de unidad interna o unidad de orden.
- 4.- Principio financiero o económico.

Se puede definir la empresa como: "una unidad económica-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien -- común".

Siendo la función del jefe intermedio o supervisor de vital importancia dentro de la empresa, al crear la relación medular entre el jefe y su subordinados como un nexo esencial para el logro de los fines de la empresa, es por ello indispensable conocer el importante papel que desempeña en la empresa. ( ref. 7 )

Supervisar, es la función de dirigir y encausar las actividades de -- otros.

La supervisión puede describirse como una cadena de actitudes, habilidades, conocimientos y actos que ligan al supervisor con sus objetivos de producción con toda seguridad y eficiencia. Es un sistema de métodos de operación que se organizan para la ejecución de un trabajo. Es el jefe intermedio, quién por su habilidad para dirigir y controlar, eleva o deja que decaiga la ejecución del trabajo de su grupo. Una gran parte del éxito de un programa, de una política o de un procedimiento depende de el supervisor y de su función, ya que en la forma en que -- transmita y lleve a cabo la realización de los planes dependerá del -- éxito ó fracaso de estos.

Las cualidades que una empresa busca en un supervisor son:

La inteligencia, necesaria para resolver los problemas del puesto, es requisito indispensable.

La adaptabilidad, para captar y adaptarse a una situación nueva.

La madurez mental, para dirigir y poder tomar decisiones. Una de las características principales de madurez es el sentido de responsabilidad.

El sentido práctico, cómo la habilidad para resolver problemas.

La agresividad, que es la decisión de salir adelante o de vencer los obstáculos.

El don de mando, que es la habilidad para ordenar y que esas órdenes sean atendidas.

La honestidad, la integridad moral y la honradez, son otras tantas en el conjunto de las cualidades que caracterizan a un buen supervisor y que por consiguiente busca la empresa.

La empresa busca además de estas cualidades, que el supervisor - desarrolle ciertas actividades para poder desempeñar eficientemente - su trabajo. ( ref. 12 )

#### Conocimiento del trabajo:

Esto quiere decir que el supervisor tenga una visión clara de los hechos propios del oficio. El buen supervisor deberá saber lo concierne a la autoridad, las herramientas que maneje, la utilización eficiente de las máquinas, las medidas de seguridad, las previsiones y demás. Este conocimiento puede revestir los aspectos más variados según la actividad de que se trate. El supervisor deberá conocer del mismo modo lo que se refiera a la política general de la empresa, a las condiciones de trabajo, a la calidad humana de sus subordinados y a los - distintos métodos de control. De esta manera, con un conocimiento preciso de su trabajo, el supervisor se encontrará en situación más apta para desempeñar correctamente sus funciones.

#### Conocimiento de sus responsabilidades:

Es necesario que el supervisor sepa exactamente lo que la empresa espera de él. Este conocimiento está en función de la situación particular que ocupa dentro de la empresa.

El conocimiento de sus responsabilidades comprende por una parte sus atribuciones y por otra parte, una clara comprensión de la autori-



dad que se le ha delegado. El darse cuenta de ésta responsabilidad y el asumirla, se adquiere en el mismo lugar de trabajo, pero en gran parte es una cuestión de organización y por lo tanto debe ser objeto de instrucciones por parte de sus superiores. El auténtico jefe debe ser medido por el grado de responsabilidades que esté dispuesto a asumir. El supervisor conciente de ellas se hará siempre respetar de sus subordinados.  
( ref. 12)

#### El arte de instruir:

El supervisor no solo debe percatarse de la realización correcta de sus funciones, deberá buscar la realización eficiente de las funciones de sus subordinados. Para ello debe saber instruir. El supervisor debe formar a sus trabajadores, ponerlos al corriente de sus tareas para que ocupen debidamente su sitio en el ciclo de producción. Esta instrucción debe dirigirse:

- a.- Al ahorro de tiempo empleado por ellos en el desempeño de sus labores.
- b.- A evitar posibles accidentes.
- c.- A suprimir errores y fallas de los trabajadores.
- d.- Al mantenimiento en buenas condiciones de la maquinaria y su equipo.

Esta instrucción deberá llevarla a cabo el supervisor, con preferencia en el trabajo. Cada trabajador tendrá oportunidad abierta para consultarle directamente sus posibilidades de adiestramiento. En estas condiciones, el supervisor estará en actitud de analizar tales posibilidades.

des individuales y tendrá una base más certera para elaborar programas de instrucción, para los trabajadores bajo sus órdenes. ( ref. 14 )

El arte de mandar:

Consiste en obtener del personal con su consentimiento el trabajo deseado en el tiempo requerido y de la mejor manera posible, con la -- tendencia a establecer la armonía entre el personal que dirige. La e-- misión de órdenes es una de las actividades básicas de control con que cuentan los supervisores. La forma de comunicar las órdenes pueden influir sobre el contenido y en la forma en que sean acatadas. Estas -- órdenes deben darse apropiadamente si es que se espera obtener los mejores resultados.

Las condiciones principales son las siguientes:

- a.- Presición, sin la cual la órden no puede ser entendida, y en consecuencia, podrá ser mal ejecutada. Mas frecuentemente es el caso en que aún bien comprendida la órden el trabajador la ejecuta inadecuadamente, tratando de escudarse en que se le dió en forma confusa.
- b.- Seguridad, la indecisión de un jefe conduce a la larga a que se pierda la confianza en él y en consecuencia, a la pérdida de la autoridad personal. Un efecto semejante a diferir indefinidamente la solución de los problemas difíciles.
- c.- Firmeza, el jefe poco firme es suplantado a la larga, por algun otro elemento, porque los grupos necesitan forzosamente tener una autoridad y por sí mismos la buscan.

Esto no significa que el jefe emplee dureza en la expresión, sino tan sólo seguridad y firmeza en el mando.

La mejor indicación de que una orden dada es adecuada, está en el éxito que se obtenga en el cumplimiento del propósito de la misma; manteniendo al mismo tiempo relaciones amistosas y cooperación con la persona a quién se le ha dado la orden. Esto requiere tacto, diplomacia y conocimiento de las relaciones humanas, así como conocimiento de la técnica de trabajo por parte de los supervisores. El supervisor debe pensar en todo lo que implica el dar una orden, a precisar el valor de un estudio más detallado de las características y actitudes personales, de sí mismo así como de sus trabajadores o empleados. ( ref. 14 )

El arte de mejorar los métodos de trabajo:

La empresa espera que el jefe, aunque tenga a su cargo varias labores materiales, dedique parte de su tiempo a la reflexión y estudio, con el objeto de mejorar la marcha y ejecución de sus trabajos, así como el de sus subordinados. Para lograr esto, el supervisor deberá eefectuar constantemente las siguientes cuatro funciones:

- a.- Deberá planear con detenimiento y anterioridad el trabajo que deba efectuarse.
- b.- Estará siempre atento, a todo lo que se refiera a la mejor calidad del producto y al mejor aprovechamiento de la materia prima, induciendo a sus trabajadores a llevarlo a cabo.
- c.- Deberá presentar a sus superiores, sugerencias e iniciativas con -

relación a las mejoras de los métodos de trabajo y consultar a sus trabajadores, respecto a sus opiniones y sugerencias.

- d.- Por último, deberá formar también un espíritu de grupo entre sus subordinados en la ejecución de sus labores y a estimularlos en -- sus iniciativas y sugerencias de mejoramiento de sus trabajos.

( ref. 14 )

#### B.- LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS A LOS DIFERENTES NIVELES.

Para comprender mejor las funciones de el supervisor en la empresa, conviene establecer una relación de la manera en la que los administradores a distintos niveles de organización, realizan las cinco funciones básicas administrativas. Entre más notable sea la diferencia entre los diversos niveles, más notable será aún la diferencia en la manera de desempeñarlas. A continuación se resumen las funciones administrativas. ( ref. 14 )

##### Función de planeación:

- a.- Establecer la misión o dirección general de la empresa.
- b.- Tomar decisiones con respecto a consolidaciones , adquisiciones, - nuevos productos, diversificación, tamaño organizacional general y crecimiento del potencial.
- c.- Establecer objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo.

- d.- Determinar políticas y procedimientos.
- e.- Desarrollar planes de operación.

Función de la toma de decisiones:

- a.- Identificar los principales problemas que impiden el desarrollo, (análisis del problema).
- b.- Desarrollar, analizar métodos de acción opcionales.
- c.- Aplicación de la decisión.

Función de la organización:

- a.- Crear una estructura formal.
- b.- Agrupar las actividades en departamentos.
- c.- Determinar las relaciones entre los departamentos y las unidades de operación.
- d.- Considerar aspectos tales como el grado de descentralización, delegación de responsabilidades y la cadena de mando.

Función de la dirección:

- a.- Establecer una filosofía organizacional completa acerca de los individuos.
- b.- Integrar las necesidades de los individuos con aquellas de la organización.

c.- Diseñar un sistema de reportes.

c.- Tomar medidas correctivas y cuando y donde se necesite.

Se compara al ejecutivo o al Gerente con el supervisor de línea que se encuentra al final del organigrama de la empresa. A continuación se resumen estas diferencias:

Como realizan las funciones administrativas los administradores de diferentes niveles:

#### NIVEL GERENTE

#### NIVEL SUPERVISOR

##### Planeación

a.- A largo plazo.

b.- Metas totales generales

c.- Original

a.- A corto plazo

b.- Específicas y precisas

c.- Derivada

##### Toma de decisiones

a.- Aspectos generales a largo plazo.

b.- Establecer la dirección para la organización total.

a.- Relacionada con los aspectos inmediatos.

b.- Más enfocada a la resolución de conflictos operacionales.

##### Organización

a.- Estructura formal y general.

a.- Coordinación del personal de la maquinaria y materiales a corto plazo.

- b.- Líneas de autoridad y responsabilidades.
- c.- Líneas de comunicación y decisiones.
- c.- Grado de descentralización.
- d.- Relaciones entre los departamentos.

### Dirección

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Establecer una filosofía organizacional y el enfoque para dirigir al personal.</li> <li>b.- Desarrollo a largo plazo de los individuos.</li> <li>c.- Organizar programas amplios para motivar al elemento humano.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Tratar con empleados operacionales.</li> <li>b.- Énfasis en la realización del trabajo.</li> <li>c.- Importa el estilo general del liderazgo y las técnicas de liderazgo específicas.</li> </ul> |
|---|---|

### Control

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Perspectivas a largo plazo.</li> <li>b.- Fijar los requerimientos generales.</li> <li>c.- Alcance más amplio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Factores diarios específicos que afectan a los resultados.</li> <li>b.- Remover los obstáculos -- que impiden el desarrollo.</li> <li>c.- Un alcance inmediato.</li> </ul> |
|---|---|

### C.- COMO ASUMIR UNA NUEVA JEFATURA.

Uno de los problemas más serios que enfrenta todo supervisor en la vida profesional se presenta en el momento de asumir una nueva jefatura, ya que mucho del futuro trabajo se verá afectado por la forma en que el supervisor asuma la nueva jefatura desde un principio. ( ref. 16 )

#### a) Introducción:

Durante sus primeras semanas en un puesto, los supervisores o jefes nuevos dedican mucho más tiempo a aprender que a hacer. Pasan el período comúnmente llamado de adaptación, tanteando el camino o peor aún, tratando de solucionar conflictos creados inadvertidamente por ellos mismos.

Dada la frecuencia con que se presenta en toda empresa la situación de asumir un nuevo puesto, parece evidente que el buen manejo de ese proceso es muy importante, tanto para la carrera del individuo, como para la eficiencia de la organización. Si el supervisor se acostumbrara a -- considerar la asunción de un nuevo puesto como un problema distinto del que plantea el cargo en sí y se dedicara a cultivar las actitudes necesarias para hacerle frente, adquiriría una importante herramienta y contribuiría a mejorar la productividad de la empresa.

Existe una estrategia concreta que permite maximizar la productividad del nuevo supervisor en su puesto, convirtiendo ese período de --- adaptación, en una fase de renovación, en pos de mejores realizaciones; es un período apropiado para crear un impulso, en favor del perfeccionamiento operativo, que persista aún más que la propia permanencia del supervisor en el cargo. ( ref. 16 )



## b) Factores básicos.

El frecuente fracaso de los esfuerzos del supervisor recién asignado, en busca del aumento de la eficiencia, se debe tanto a factores derivados de la dinámica de las organizaciones, como a las propias y complejas necesidades del supervisor.

### 1.- La dinámica de las organizaciones.

Muy a menudo el supervisor recién designado, recibe señales muy contradictorias de la organización. Por un lado está el mensaje explícito o implícito de, que la unidad que le ha sido confiada debe aumentar su eficiencia. Por el otro se capta la señal, más o menos explícita, de que no se le exigirá mucho durante los primeros meses, porque para usar algunas de las expresiones más comunes, está aprendiendo su trabajo, se está acostumbrando al puesto o le está tomando el tiempo a la gente.

Cuando se trata de supervisores inexpertos, el proceso de aprendizaje toma a veces la forma de un programa de entrenamiento, durante el cual deben limitarse a observar la acción de los demás; si proviene de otros puestos jerárquicos el enfoque es menos formal, pero el resultado es el mismo. Al nuevo supervisor se le hace sentir que no es aún totalmente responsable de la eficiencia de la unidad, que su antecesor sigue siendo el principal responsable y que durante un cierto tiempo deberá atenerse a los presupuestos y programas que aquel dejó.

A la vez que recibe desde arriba esa mezcla de señales, el nuevo

supervisor sentirá la presión de sus subordinados para mantener las modalidades de trabajo y los mismos niveles de eficiencia que antes.

Si el nuevo supervisor impusiera nuevos métodos, alteraría la rutina acostumbrada; su situación es similar a la de la madrastra -- que se ve obligada a mudar de casa a su nueva familia, porque los hijos de su marido no dejan de recordarle que mamá nunca lo ponía ahí.

La dependencia recíproca entre los distintos sectores de una organización, contribuye también a la inercia que debe vencer el -- nuevo supervisor. Aunque este tenga el mando directo de su sector, los otros que le están vinculados (proveyéndole insumos o recibiendo sus productos) se hallan fuera de su órbita y ello reduce sus - posibilidades de cambiar métodos o el ritmo de trabajo de su unidad, cuando ello afecta las actividades de esos otros sectores. En estos casos, el camino más fácil para el supervisor es el de hacerse a la idea de que él no es el responsable del orden de cosas reinante y - adaptarse a él.

Por último, a menudo el antecesor del nuevo supervisor, acaba de ser ascendido a un puesto más alto; los cambios de criterio muy ostensibles pueden ser vistos como una crítica implícita al anterior ocupante del cargo, lo cual puede significar un factor res--- trictivo adicional. ( ref. 16 )

## 2.- Las necesidades del individuo.

A más de las contradictorias influencias que surgen de la orga nización, se suman al cuadro las necesidades conflictivas del pro-- pio individuo. Por un lado, este quiere distinguirse y por tanto,

quiere usar su experiencia, su capacidad intelectual y su creatividad para mejorar los procedimientos y obtener más o mejores resultados. En síntesis el supervisor quiere imprimirle, su sello personal al --- puesto que ocupa.

Al mismo tiempo quiere conquistar la aprobación de sus superiores, sus iguales y sus subordinados. No quiere tomar decisiones, ni asumir actitudes contradictorias a los hábitos o creencias reinantes respecto de los objetivos, los métodos o los resultados deseables.

En realidad todo individuo que asume un nuevo cargo, tiene mucho que aprender. Existe una gran variedad de relaciones formales e informales con clientes, con proveedores, con otros sectores y otros -- círculos diversos, que puede ser necesario cuidar. Careciendo de una perspectiva histórica, el nuevo supervisor no podría dejar de sentirse ansioso ante la posibilidad de cometer errores funestos e irreparables. Todo ello lo coloca ante un dilema: no quiere cometer torpezas ni errores graves, pero también no quiere ser demasiado pasivo ni limitarse a seguir los pasos de otros. ( ref. 22 )

### c) Modalidades improductivas.

Ante este complejo cúmulo de influencias conflictivas, el nuevo jefe está expuesto al comienzo de su tarea a caer en algunas prácticas muy previsibles, pero estériles.

Una de ellas es la de abordar el trabajo con extrema cautela. - Quizás tiene instrucciones de su jefe en el sentido de aprender primero los teje manejes y enterarse de como se trabaja aquí. No queriendo cometer errores que lo coloquen en situaciones desairadas o lo indispongan con su jefe por apartarse de las prácticas aceptadas, consa

gra todos sus esfuerzos, en aprender exactamente como se hacían antes las cosas; para adecuarse a esas prácticas, desecha sus ideas propias y originales como concepciones posiblemente ingenuas, propias de quien ignora la conducta adecuada. Se pone a tono con las expectativas ajenas acerca de su actuación y con las reacciones que suscitan sus esfuerzos. No tarda en descubrir lo que sus subordinados están dispuestos a hacer y se cuida de no pedirles más de lo que quieren dar. Mide su éxito por su adaptación a la organización y por su fidelidad a las normas de su predecesor.

La actitud opuesta es la de arremeter como un toro en una cristalería. Es posible que el nuevo jefe provenga de un sector reconocidamente productivo. De seguro considerará ineficientes los métodos de trabajo de su nuevo grupo y pensará que los jefes o supervisores de otros sectores y su propio jefe son demasiado blandos. Y entonces el nuevo supervisor se lanzará a enderezar entuertos. Les hará saber a sus subordinados que considera ineficiente su desempeño y les dirá como tienen que proceder. Igualmente tratará de imponerles sus propios puntos de vista a los jefes de otros sectores. Si no halla eco, chocará con ellos o se retirará quejándose de su incompetencia. Incluso -- puede insinuar más o menos sutilmente a su superior que considera que sus ideas son anticuadas. Para él tener éxito, equivale a poner a la gente en vereda y sacar al sector de su punto muerto.

Otra conducta característica en la del supervisor que pretende resolver las complejidades de su nueva tarea eludiéndolas. Ante las ambigüedades e incertidumbres de su nuevo cargo, opta por seguir haciendo lo que antes hacía. Esto se observa, sobre todo, cuando se promueve a una persona a un cargo que incluye la supervisión de su antiguo -

puesto. En una suerte de evasión de sus nuevas responsabilidades, se ocupa todo el tiempo de los detalles del trabajo que acaba de abandonar. Un ejemplo típico es el de vendedor promovido a jefe de ventas, que en lugar de conducir a su grupo, sigue ocupándose de sus antiguos clientes.

Otra forma de evasión es la de tratar de cumplir la nueva tarea aplicando los métodos o criterios que le dieron resultado en su puesto anterior. Después de todo, piensa, eso es lo que me valió el ascenso. En lugar de afrontar directamente las exigencias del nuevo cargo, recae en los actos rituales que le ayudaron a tener éxito en el pasado.

Las consecuencias de estas actitudes son harto evidentes. Si bien la cautela puede reducir los trastornos del cambio de conducción, tiene pocas probabilidades de abrir camino a la innovación o a un aumento de la productividad. El empuje del toro en la cristalería puede crear cierto alboroto y producir algunos resultados reales, pero entraña el riesgo de enajenarle al supervisor la voluntad de sus colegas, despertar la resistencia de sus subordinados y acabar con el apoyo de sus supervisores. Por fin, quienes eluden los problemas de un nuevo cargo dedicándose a su anterior trabajo o usando obstinadamente los viejos métodos en su nuevo cometido están adoptando prácticas negativas, contrarias a la productividad. ( ref. 22 )

#### d) La renovación planeada y paulatina

A pesar de la popular creencia en lo contrario, el periodo inicial en un nuevo cargo no tiene porque ser improductivo ni conflictivo. Antes bien, presenta la oportunidad de llevar la productividad -

más allá de lo que se creía posible y promover las actitudes, la disciplina y los hábitos de trabajo que habrán de permitir mantenerla.

Para aprovechar esa oportunidad, el nuevo supervisor debe aplicar una estrategia adecuada, que le permita dominar tanto su dinámica personal como las presiones de la organización. Esa estrategia debe servirle para aplicar su energía allí donde puede extraerse de inmediato, el mayor y más duradero beneficio. En estas circunstancias -- los supervisores a veces se sienten obligados a imponerse y dominarlo todo con férrea autoridad y actúan con un empuje frenético y una tenacidad obsesiva, nada más erróneo. En lugar de acometer en todos los frentes para cambiarlo todo a la vez con hercúleos esfuerzos, el nuevo supervisor debe explotar los puntos claves de su tarea, concebir uno o muy pocos proyectos cuidadosamente elegidos e idear la manera de encausar en ese sentido las energías, del sector que acaba de confiársele.

Tal estrategia, que ya hemos visto aplicar con éxito, comprende tres fases principales:

- a) Entender plenamente las funciones y los objetivos del sector, en relación a los de la empresa y descubrir cuales son las condiciones necesarias (creatividad, energía, determinación), para mejorar la productividad.
- b) Elaborar unos pocos proyectos de renovación ( los más fáciles que sean de concebir ) que puedan aportar significativos aumentos de la eficiencia y sobre todo, que todo el mundo pueda percibir que constituyen otras tantas experiencias exitosas.

- c) Ponerlos en marcha y continuar después con un apropiado planeamiento de trabajo, que sostenga y controle el mantenimiento de esa renovación inicial, lo que acrecienta la capacidad del sector para absorber otros cambios más difíciles.

Para ilustrar el empleo de esta estrategia de paulatina renovación, veamos dos ejemplos tomados de la realidad. En el primer caso la estrategia fue inspirada por el supervisor inmediato del nuevo supervisor; en el segundo fue obra del propio interesado. ( ref. 16 )

- 1.- Esta experiencia ocurrió en un banco que acababa de designar a un nuevo supervisor, en una de sus sucursales. El supervisor del --cuál esta dependía (entre otras 30 sucursales) consideró importante ayudar al nuevo supervisor en su tarea y evitar a la vez las prácticas inconvenientes, debidas a la inexperiencia. Así pues, le recomendó que sin dejar de vigilar todas las operaciones de la sucursal, se concentrara en la promoción de préstamos personales para consumo, basándose en estudios previos que revelaban buenas perspectivas de éxito, para este tipo de negocio en la zona de influencia de la sucursal. Entre ambos fijaron un presupuesto (un objetivo) de obtención de nuevos negocios para las próximas cuatro semanas y organizaron una reunión con el personal superior de la sucursal para intercambio de ideas, a resultas de la cual se constituyó un grupo de trabajo para poner en práctica las medidas ideadas. Entre todos elaboraron un plan de trabajo, con las --tareas que asumiría cada uno y las fechas en que estarían ejecutadas; se acordó además el modo de medir lo realizado y la frecuencia con que el nuevo supervisor debía verificar los resultados.

El proyecto fué todo un éxito. Se sobrepasaron los objetivos fijados, lo cual alentó a la búsqueda de nuevos y mejores resultados. Los colaboradores descubrieron otros servicios que po--

drían venderse y se organizaron para trabajar en su creación, aplicando los mismos procedimientos que tan buenos frutos les habían --  
rendido. La sucursal se convirtió en una de las más exitosas del -  
banco. Gracias a esa estrategia de renovación, el nuevo supervisor  
aprendió en seis semanas más de lo que otros tardan en aprender en  
un año acerca del trabajo en su conjunto. Al aprovechar la expe---  
riencia y la creatividad de sus colaboradores logró un éxito estimu  
lante en el período: inicial y también consiguió establecer una ad-  
ministración más organizada, que elevó la eficiencia de la nueva su  
cursal por encima de los niveles anteriores. ( ref. 16 )

- 2.- Este otro ejemplo es el de una fundición que venía perdiendo dinero desde hacía varios años. Descontento e intensa rotación de perso-  
nal, fallas de los equipos y errores humanos de todo orden, conspi-  
raban contra la productividad y contra la calidad de la producción.  
El nuevo supervisor de la planta no podía darse el lujo de explo---  
tar el terreno durante seis meses y tampoco tenía energías, ni per-  
sonal suficiente para abordar simultáneamente los muchos problemas  
que lo acosaban.

Rápidamente comprobó que el principal problema era el propio -  
horno de fundición y allí aplicó su estrategia de renovación. Con-  
vocó a los encargados de las secciones de preparación de moldes, de  
moldeo, de control de calidad y de mantenimiento, para buscar en co  
mún la forma de aumentar el número de coladas realizadas con un da-  
do cubilote, antes de tener que pararlo, enfriarlo y reacondicio--  
narlo. Esta tarea consumía unas treinta horas cada vez y la excesi-  
va frecuencia con que se realizaba, era la principal causa de la -  
baja productividad del establecimiento. Cada uno de los encargados  
tuvo que presentarle por escrito al gerente de planta un plan de --



trabajo tendiente a lograr esa mejora. Gracias a la concentración en un objetivo, a la colaboración entre los sectores y una acción planificada y dirigida, en el término de pocas semanas se había logrado duplicar la vida útil de los cubilotes y aumentar la producción de la planta en grado suficiente como para absorber toda la pérdida.

Con la confianza creada por este éxito inicial, los encargados de sección emprendieron sucesivamente otros proyectos, consiguiendo nuevos aumentos de productividad y sustanciales mejoras, de calidad. En el ejercicio siguiente se revirtió la situación económica, arrojando una ganancia aproximadamente tan grande como había sido antes la pérdida. A diferencia de sus antecesores, que habían querido resolver todos los problemas a la vez y se habían hallado ante una interminable sucesión de conflictos, éste creó sucesivos polos de acción, que permitieron hacer desaparecer los problemas uno a uno. ( ref. 16 )

#### e) Las tres etapas fundamentales.

Estos dos ejemplos ilustran las fases fundamentales de la estrategia de renovación paulatina: percepción de las necesidades y las posibilidades, elaboración de proyectos concretos de renovación y su ejecución por medio de un disciplinado plan de trabajo. Observemos más detenidamente.

##### 1.- Percepción de las necesidades y las posibilidades.

En toda organización existen posibilidades de acrecentar la eficiencia mediante ideas creativas y un deseo de perfeccionamiento; es decir, despertando energías no aprovechadas.

A menudo esta capacidad potencial se halla en estado latente, pero el personal está demasiado ocupado o preocupado para ensayar nuevas ideas, ya sea porque no dieron resultado en algunas circunstancias anteriores y fueron abandonadas o porque distintas personas o sectores actúan antagónicamente y esterilizan recíprocamente sus esfuerzos.

Todo cambio de conducción presenta la oportunidad de modificar -- las prácticas de trabajo, por ello, un nuevo supervisor está en situación ideal para descubrir las posibilidades de cambio, con solo que se familiaricen con la actividad y vaya conociendo sus problemas. Hablando con sus colaboradores, con otros supervisores o con sus superiores, sea en conversaciones individuales o en reuniones, puede descubrir y poner en acción fuentes inexploradas de energía.

El nuevo supervisor debe reunirse con su superior inmediato, para intercambiar ideas acerca de los objetivos primordiales del sector y de lo que de él se espera. Es necesario que aquél sepa como percibe su jefe las necesidades más importantes del sector a su cargo. Observemos que esto no es lo mismo, que leer la descripción del trabajo o de las facultades propias del cargo.

Antes que sea descripción genérica, lo que el nuevo supervisor necesita es percibir un objetivo en particular, concreto e inmediato.

Además de interiorizarse con los objetivos y problemas, el nuevo supervisor debe enterarse de las innovaciones pasadas, aplicadas o no y de las que están en curso de aplicación, tendientes a satisfacer esas necesidades. Este conocimiento es esencial para no repetir experiencias infructuosas y para no ignorar las que han tenido éxito.

Su misión es construir aprovechando lo hecho anteriormente.

A cuenta de esto, también le será útil conversar sobre estos temas con su antecesor en el cargo.

Por medio de charlas o de entrevistas con los encargados de otros sectores, el nuevo jefe puede aprender mucho respecto de las relaciones mutuas entre esas dependencias, y seguramente descubrirá qué mejoras se esperan de su sector, apreciará cuales son los problemas - que los demás consideran más apremiantes y podrá explotar posibles -- áreas de colaboración intersectorial.

No puede ignorarse que la llegada de un nuevo jefe inspira algunos temores entre el personal, por lo tanto conviene hacerles saber - desde el primer momento que lo que se busca son ideas para aumentar - la eficiencia, haciéndoles conocer los objetivos que se le han fijado e invitándole a reflexionar sobre los medios para alcanzarlos. El -- análisis conjunto de las necesidades puede alentar al personal a sugerir proyectos de perfeccionamiento. ( ref. 16 )

## 2.- Elaboración de proyectos.

El proceso de comprometer a los subordinados, en el estudio de - los medios para aumentar la eficiencia genera ideas, a partir de las cuales pueden elaborarse algunos proyectos de ejecución inmediata. El nuevo jefe debe, ante todo, resistirse a la tentación de hacerlo todo a la vez, aunque haya una larga lista de ideas practicables. El afán de tener muchas cosas en marcha se traduce en un alocado saltar de un asunto a otro, sin dedicarle a ninguno en particular las energías y - el tiempo necesario para lograr éxito. Este trajinar en vano es desalentador y hace que el personal se vuelva reactivo a la experimentación.

Es mucho mejor dedicarse en especial a uno o a dos proyectos promisorios y continuar con la atención habitual de las demás responsabilidades, del sector.

De acuerdo con la experiencia, los proyectos que han dado impulso sostenido a la productividad y eficiencia de un sector, son los que responden a los siguientes criterios:

- a) Importancia y oportunidad: El proyecto debe tener un objetivo importante y urgente, de otra manera el esfuerzo que se le dedique será -- percibido como un descuido de asuntos más importantes y no recibirá -- la atención merecida.
- b) Mensurabilidad: Si los resultados no son tangibles y susceptibles de medición, los participantes no sabrán si han conseguido algo y por -- consiguiente ignorarán si el proyecto merecía el esfuerzo que le dedicaron.
- c) Corto plazo: Los proyectos deben empezar a mostrar resultados en un plazo no mayor de seis semanas, de lo contrario los participantes se sentirán defraudados y cederán en su esfuerzo.
- d) Los encargados de su ejecución deben tener autoridad y recursos suficientes: Si esta condición no se cumple, el proyecto puede quedar estancado a la espera de que algún otro haga algo, lo autorice, o le -- asigne los recursos adicionales necesarios. ( ref. 19 )
- e) Objetivos realistas: Si el fin propuesto no requiere mayor esfuerzo -- ni aplicación de nuevos ó mejores métodos, poco se habrá ganado.

Por otra parte , el objetivo tampoco debe ser tan ambicioso que resulte inalcanzable. La elección del proyecto es el punto de la estrategia; dedicarse a un proyecto equivocado o condenado - de antemano al fracaso, es peor que no hacer nada. Los siguientes ejemplos pueden dar idea del tipo de proyectos que conviene elegir:

- 1) Uno de los Gerentes regionales de un banco concentró su atención en dos sucursales que arrojaban pérdidas, y ayudó a los respectivos Gerentes a aumentar su cartera de depósitos después de tres sucesivos años de descenso.
- 2) El jefe de una estación de cargas consiguió aumentar considerablemente el porcentaje de entregas en término eligiendo dos destinos en particular entre los que se atendían.
- 3) Un Gerente regional de ventas de una empresa de productos electrónicos ayudó a una sucursal a incrementar significativamente el volumen de sus ventas de mostrador.
- 4) El Gerente divisional de una empresa productora de pulpa y papel, ayudó al superintendente de un obraje a elevar considerablemente el rendimiento de una gran máquina taladora.

En cada uno de estos ejemplos se concentró el esfuerzo en un área para demostrar la posibilidad de obtener resultados. Se eligieron los proyectos por su importancia y por la buena disposición del personal que debería intervenir en ellos. En cada caso el objetivo elegido era parte de otro mayor, lo que satisfacía la condición de mensurabilidad a corto plazo. El éxito de estos proyectos

iniciales infundió en los participantes el deseo de afrontar esfuerzos mayores y despertó la emulación en el personal de otros sectores.

### 3.- Seguimiento y planeación del trabajo.

Los proyectos de renovación brindan la oportunidad no sólo de lograr un éxito, sino también de establecer mayores y más disciplinados métodos de conducción que permitan explotar sostenidamente el éxito inicial. Por métodos más disciplinados entendemos:

- a) Trabajar en busca de objetivos de perfeccionamiento claros, definidos y concretos.
- b) Usar planes de trabajo escritos que definan con precisión las tareas de cada uno y su plazo de ejecución. Los planes escritos, son un medio útil para discutirlos y verificar si el proyecto está bien concebido y elaborado y para que todos los que intervienen en él conozcan y se comprometan en su ejecución.
- c) Vigilar el avance del proyecto y evaluar su resultado. El nuevo supervisor puede hacer comprender a sus subordinados la importancia del proyecto, pidiéndoles periódicamente informes escritos o convocándolos a reuniones de rendición de cuentas. Esas reuniones dan oportunidad de apreciar si el progreso es satisfactorio y si hay necesidad de modificar los planes.

La verificación sistemática por el jefe, es una prueba de que es capaz de concentrar su atención en unos pocos objetivos durante el tiempo suficiente para lograr resultados y que no ha de mover continuamente a su personal de un proyecto a otro.

Al principio, estos procedimientos más organizados y disciplinados de conducción, pueden parecerles algo formalistas y engorrosos a quienes practican usualmente métodos informales para el aumento de la eficiencia. Pero pronto serán aceptados como formas naturales de hacer -- las cosas, especialmente cuando se aprecie su mayor eficacia.

No se propone en modo alguno, un sistema burocrático, formalista, ni que todas las tareas de todo el mundo se descompongan en un vasto -- repertorio de objetivos coordinados. La clave del enfoque es concentración y selectividad. Se toman uno o dos objetivos de importancia y sólo se establecen métodos de trabajo más disciplinados respecto de ellos.

La aplicación de éstos métodos se va extendiendo paulatinamente a medida que se van logrando éxitos y siempre de a poco por vez. ( ref.19)

f) Factores de éxito.

La estrategia progresiva explicada en los capítulos precedentes, es una metodología que ha sido probada en muy diferentes niveles jerárquicos y en una variedad de organizaciones. Si bien las situaciones y las personas fueron diversas, todos los casos presentan algunos elementos comunes, entre ellos los siguientes:

- a) El supervisor o Gerente sabía que al asumir el nuevo puesto, estaría expuesto a presiones conflictivas, pero veía en ello una oportunidad de progreso.
- b) Se formuló una estrategia explícita y planeada para acrecentar la eficiencia.

- c) El nuevo supervisor adoptó una actitud de experimentación, sometió cada idea a una prueba piloto y aprovechó las que dieron buenos resultados; se mantuvo atento a las sugerencias de diversos orígenes en lugar de encariñarse de entrada con una solución rara o con sus propias ideas.
- d) Una vez, adoptado un proyecto, se planificó cuidadosamente su aplicación, previendo su frecuente verificación y su posible modificación, según lo aconsejaban los resultados.
- e) Se expandió el proceso sobre la base de éxito inicial; se aprovechó el impulso creado para acometer proyectos cada vez más difíciles y complejos. A la manera de una espiral, el éxito llevó a un uso cada vez más intenso y lúcido de técnicas para fijar metas y planificar el trabajo, lo cual a su vez brindó mayores posibilidades de éxito.

Los éxitos logrados por la estrategia descrita, no significan - que quienes la usaron hayan recorrido su camino sin encontrar obstáculos de distinta naturaleza. A veces los superiores no establecían objetivos con claridad suficiente o no tenían objetivo alguno, o los otros jefes no estaban dispuestos a colaborar o los subordinados trataban de culpar a otros de la baja eficiencia y no aportaban idea alguna que implicara un esfuerzo personal por elevarla. Algunos por fin se quejaban del aumento del trabajo y de la mayor disciplina -- exigida y otros eran incluso manzanas podridas que fue preciso eliminar.



En tales casos es preciso, necesario, saber sobrellevar las frustraciones, aceptar la realidad, de esos estados de ánimo y responder - con serena y firme perseverancia, proponiendo objetivos y aportando ideas o el entusiasmo de que pueda carecerse al comienzo del proceso. Cuando empieza a insinuarse el éxito las actitudes, suelen cambiar súbita y llamativamente. En algunos casos deja de ser necesario estimular al personal e incluso debe moderarse su entusiasmo para evitar la plétora de proyectos. ( ref. 23 )

g) La estrategia progresiva y las fuerzas promediantes.

La estrategia progresiva se adecúa a las presiones organizacionales e individuales inherentes al ascenso de un nuevo cargo jerárquico. En primer lugar, ella permite que el nuevo jefe satisfaga su necesidad de recibir ayuda de gente más experimentada que él. En segundo lugar, los sucesivos éxitos le permiten tomar el mando e ir imprimiéndole su sello personal a las actividades de su sector. Rápidamente se convierte en experto en sucesivas áreas. Asegura la satisfacción de sus necesidades de aceptación y de reconocimiento, gana realmente en capacidad para pedir y aceptar la orientación o los consejos de sus superiores, - de sus iguales y de sus colaboradores. En otras palabras, una vez que el nuevo supervisor ha mostrado sus puntos fuertes, le es más fácil ocuparse abiertamente de las debilidades que inevitablemente acompañan al noviciado. Por otro lado sus primeras relaciones con los demás se establecen en torno de sus resultados positivos y tangibles, ello hace innecesario que busque deliberadamente el objetivo, necesario pero menos claro de entablar buenas relaciones. Estas surgen por sí solas como subproducto de una colaboración fructífera. También, en lugar -

de buscar grandes cambios en la manera de trabajar de sus subordinados, los va orientando poco a poco, a la manera de un desarrollo en espiral, esos métodos de trabajo van cambiando naturalmente al influjo de los -- éxitos logrados.

Por último, la estrategia gradual permite que los superiores del -- nuevo supervisor, se fijen "objetivos", duros , pero realistas, sin sen tirse culpables de exigir demasiado y como esas exigencias se concretan en una o dos áreas clave, pueden ser muy concretas y claras.

En síntesis, si bien la estrategia progresiva le exige al nuevo -- supervisor y a su superior un enfoque más reflexivo, disciplinado y -- perspicaz, sus resultados pueden ser muy beneficiosos para el progreso de ambos y para la empresa en que actúan. ( ref. 23 )

#### D.- COMO TOMAR DECISIONES EFECTIVAS.

El factor determinante en el éxito o fracaso de un supervisor, ra dica en su capacidad de tomar decisiones. En efecto, existe una serie de aptitudes específicas que el supervisor debe poseer para obtener -- buenos resultados, tales como su habilidad organizacional y su capaci- dad para planear.

No obstante todas estas aptitudes dependen de la toma de decisio- nes eficaces.

## a) Situación o preocupación.

Encontrar la causa → Elegir un punto de acción → Implementar el plan

- |                                |  |                                    |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| - Definir el problema.         | - Establecer objetivos.                          | - Anticipar problemas potenciales. |
| - Desarrollar posibles causas. | - Considerar alternativas.                       | - Usar acciones preventivas.       |
| - Probar las causas.           | - Pensar en las posibles consecuencias adversas. | - Preparar acciones contingentes.  |

## b) Trampas en el camino

No hay nada exótico en este enfoque. Es todo sentido común, pero demuestra que el directivo que descuida la secuencia y usa un enfoque desordenado de "probar para ver que ocurre", puede obtener buenos resultados solo por casualidad. Porque en el nerviosismo de la vida cotidiana, varias trampas amenazan las expectativas de éxito de un directivo.

Por ejemplo:

- Que salte a acciones apresuradas. En alguna parte y en algún momento, nació el mito de que a los supervisores se les paga para tomar acción y no para pensar. Por supuesto que todo administrador tiene la responsabilidad de conseguir resultados. Pero el uso de un raciocinio sistemático es muy valioso para conseguir mejores resultados. Cuando todo el mundo se pone histérico, es demasiado tentador correr a cualquier lado, con tal de correr.

- Que salte a la causa. Cuando aparece un problema hay mucha gente que se pone a especular acerca de las causas. Con frecuencia, lo único - que hace en estos casos es endosar la culpa a alguien y esto impide - la verdadera resolución del problema. Saltar rápidamente a una con- - clusión sobre la causa conduce a acciones inútiles.
- Que adopte sistemáticamente acciones interinas. No se toma el tiempo - suficiente para encontrar la verdadera causa de un problema, ni la ac- - ción correctiva adecuada. En lugar de ello se recurre repetidamente - al uso de parches. Además de ser caro, adopta una acción interina, - termina por ocultar el verdadero problema.
- Que no use o haga mal uso de la información disponible. En el apuro - de tomar rápida acción, se usan conjeturas. Más tarde se comprueba -- que estas suposiciones eran falsas y la acción no resulta efectiva. A menudo no se aplica un razonamiento sistemático a la información cono- - cida para eliminar acciones claramente inadecuadas. Se derrocha tiem- - po y dinero. ( ref. 11)

#### c) El valor de un Enfoque Sistemático.

La necesidad de un enfoque sistemático es cada vez más urgente. En el pasado las cosas eran menos complicadas y no cambiaban tan rápidamente. El supervisor podía aprender todo lo necesario para su trabajo con solo haberse formado en él. Podía supervisar una actividad a través de su conocimiento de detalles específicos, del contenido de las diferentes operaciones. Pero los tiempos cambian. La actividad que dirigirá dentro de diez años, puede ni siquiera existir hoy en día.

- Que salte a la causa. Cuando aparece un problema hay mucha gente que se pone a especular acerca de las causas. Con frecuencia, lo único que hace en estos casos es endosar la culpa a alguien y esto impide la verdadera resolución del problema. Saltar rápidamente a una conclusión sobre la causa conduce a acciones inútiles.
- Que adopte sistemáticamente acciones interinas. No se toma el tiempo suficiente para encontrar la verdadera causa de un problema, ni la acción correctiva adecuada. En lugar de ello se recurre repetidamente al uso de parches. Además de ser caro, adopta una acción interina, termina por ocultar el verdadero problema.
- Que no use o haga mal uso de la información disponible. En el apuro de tomar rápida acción, se usan conjeturas. Más tarde se comprueba que estas suposiciones eran falsas y la acción no resulta efectiva. A menudo no se aplica un razonamiento sistemático a la información conocida para eliminar acciones claramente inadecuadas. Se derrocha tiempo y dinero. ( ref. 11)

### c) El valor de un Enfoque Sistemático.

La necesidad de un enfoque sistemático es cada vez más urgente. En el pasado las cosas eran menos complicadas y no cambiaban tan rápidamente. El supervisor podía aprender todo lo necesario para su trabajo con solo haberse formado en él. Podía supervisar una actividad a través de su conocimiento de detalles específicos, del contenido de las diferentes operaciones. Pero los tiempos cambian. La actividad que dirigirá dentro de diez años, puede ni siquiera existir hoy en día.

Cada año que pasa es más compleja la tarea de dirigir a otros en su trabajo, y cada vez hay menos tiempo para ello. A la vez, en un mundo altamente competitivo, resulta más caro equivocarse.

En un futuro cercano, el supervisor podría tener que supervisar individuos cuyos conocimientos y habilidades técnicas sean más actualizados y completos que los suyos. Esto ya es bastante común ahora. Pero en el futuro, el supervisor deberá ser capaz, no sólo de controlar como ellos solucionan sus problemas y toman decisiones, sino también - saber tomar decisiones basadas en las recomendaciones de sus subordinados.

¿Cómo puede estar seguro el supervisor que las recomendaciones que le dan son las mejores?. Si va a mejorar los complejos y ambiguos problemas administrativos del futuro, ni hablar que tiene que estar al tanto de las exigencias del presente, necesitará un conjunto de ideas útiles, que lo guíen a través de muchos problemas y decisiones ha que se tendrá que enfrentar. ( ref. 11 )

Es imprescindible disponer de un proceso sistemático con el cual el supervisor pueda manejar en forma lógica y eficiente muchas diferentes y cambiantes situaciones. Esto le deberá proporcionar:

- . Primero.- Un esquema general para analizar problemas y tomar decisiones.
- . Segundo.- Indicaciones claras y eficaces sobre cuales caminos adoptar dentro de ese esquema, según el caso.

d) El esquema de la resolución de problemas.

Hay cinco etapas en el camino de un eficaz análisis de problemas y análisis de decisiones. Su punto de partida es el reconocimiento de la necesidad de una acción. Su punto de llegada o resultado final, es el que ofrece una solución permanente. Entre ambas, hay etapas que permiten tomar acciones interinas (emergencias), otras que consisten en buscar y probar posibles causas hasta llegar a la verdadera y elegir un -- buen plan para la acción correctiva definitiva. ( ref. 11 )

#### Etapas 1.- Reconocimiento.

En la gran mayoría de los casos, cuando por primera vez el supervisor toma conciencia de que se necesita una acción, es porque ha observado una desviación entre lo que él esperaba que ocurriera (DEBIERA) y lo que de hecho esta ocurriendo (REALIDAD).

Por ejemplo:

La experiencia ha enseñado a contar un cierto número de piezas producidas en la línea A. Inesperadamente informan al supervisor que hay una alta tasa de rechazos en la misma. Peor aún, esto está causando - considerable demora en los despachos.

#### Etapas 2.- Acción Interna.

La primera reacción del supervisor es previsible, para reducir los efectos inmediatos del problema, trabajará horas extras. Diagramada así es como se ve su reacción inicial:

Problema: \_\_\_\_\_ → Efecto:  
Alta tasa de rechazos Demoras de despacho

Acción: Trabajar horas extras.

¿Qué es lo que está mal en este enfoque?. En el mejor de los casos el trabajar horas extras sólo compensa los efectos del problema. Además es una solución cara. Peor aún si se suspende el trabajo de horas extras, tanto el problema original como sus efectos volverán a estar presentes. Es obvio que esta acción interina sólo le ha servido al supervisor para darle tiempo a buscar una solución definitiva. ( ref. 11 )

### Etapa 3.- Identificación de la causa.

Lo que ahora necesita el supervisor es una alternativa de solución que se dirija a solucionar la causa del problema original. Una vez que se conozca la causa, su atención se dirigirá hacia las posibles alternativas de acción correctiva, el segundo paso de la resolución de problemas sigue al cuadro anterior de la siguiente manera:

Problema: _____ →	Efecto:
Alta tasa de rechazos	Demora en despachos
↓	↑
Encuentra la causa del problema: Engranes gastados Máquina X.	Acción interina: Trabajar horas extras.



Hay que notar que la acción tomada anteriormente es considerada interina.

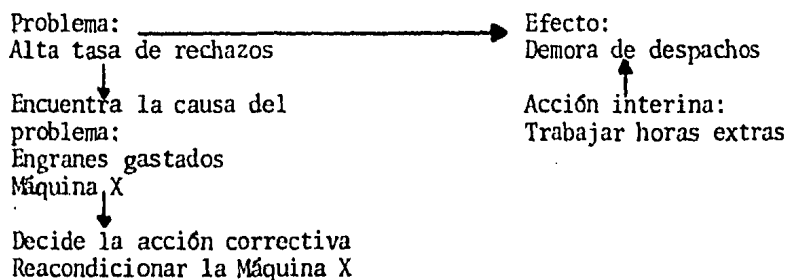
Etapa 4.- Decisión o acción correctiva.

La acción correctiva de largo plazo, no sólo depende de una consideración de causas y de soluciones alternativas posibles, sino también de cómo estas últimas satisfagan ciertos objetivos deseados.

Para el ejemplo que se está tratando, los objetivos podrían ser: volver a la tasa normal de rechazos, minimizar inversiones en nuevos equipos, ejecutar la decisión lo antes posible.

En este caso, se puede disponer de varias alternativas. Estas - podrían ser : reacondicionar la máquina X, reemplazar la máquina X, - por otra de su tipo, pero completamente nueva, o usar la máquina Y.

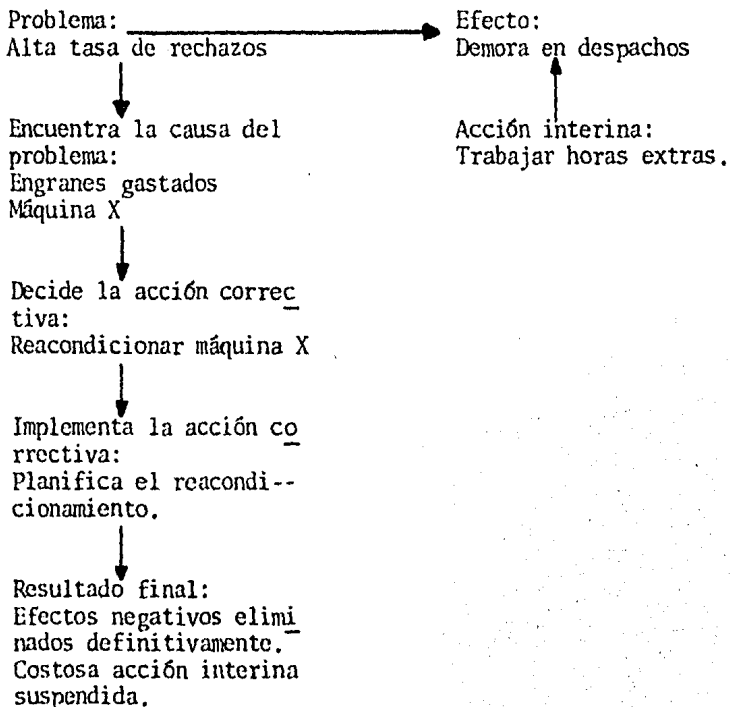
El supervisor elegirá la alternativa de reacondicionar, ya que es la que mejor se ajusta a los objetivos, e incurre en la menor cantidad de efectos adversos. Aquí es donde la cuarta etapa aparece en el camino de la resolución de problemas.



### Etapa 5.- Plan de Implementación.

La elección de un curso de acción por acertado que sea, puede servir de nada a menos que esté bien implementado. Y esta implementación debe participar problemas potenciales ( los cuales en este caso, podrían interferir con el reacondicionamiento ) y fijar maneras de minimizar o eliminar futuros inconvenientes derivados de ellos. Sólo por medio de tal plan se obtendrá el resultado final deseado. Eliminación permanente de la alta tasa de rechazos y demoras en los envíos a los clientes.

Esquema de la resolución de problemas y toma de decisiones.



## CAPITULO V: PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACION

## V.- PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACION

La productividad y la capacitación son dos de los recursos que el supervisor debe utilizar para lograr un buen desempeño en su labor, ya que estos recursos son los únicos que sin requerir inversiones mayúsculas o estudios complicados, dan un excelente resultado cuando se les aplica adecuadamente y permiten alcanzar la meta final de todas las empresas: "utilidades".

### A.- QUE ES PRODUCTIVIDAD

La productividad puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con igual o menor recurso o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo -- que se aporta al sistema económico.

En la actualidad la productividad constituye el mayor recurso no desarrollado. Constituye el único medio, la única esperanza para aumentar verdaderamente el nivel de vida de las mayoría. Y constituye el mejor instrumento para combatir la inflación. El aumento de la productividad se ha convertido en todos los países en la única salida para hacer -- frente a las crecientes demandas de aumento de salarios y para sobrevivir en la dura competencia en los mercados internacionales.

La fórmula de productividad que se usa más corrientemente es la siguiente:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Unidades de producción}}{\text{Horas hombre}}$$

La productividad se expresa siempre en términos de productos sobre insumos. Pero esta es una definición parcial, porque divide el producto - en un único insumo, en este caso horas hombre de trabajo directo. Tam-- también son insumos las materias primas, inversiones de maquinaria y otros -- factores. De utilizarse un sólo insumo, la definición tendrá que ser parcial. Contrariamente una definición completa expresa el producto en fun-- ción de todos los insumos o recursos. ( ref. 17 )

Ejemplo:

"Suponga que en una empresa se busca una materia prima de alta ca lidad para reducir significativamente el número de horas hombre necesari-- as para la manufactura. El producto índice de horas hombre aumentará - naturalmente, ya que el trabajador logrará producir más del mismo produc-- to en menos tiempo".

"Pero suponga que la materia prima mejor, es más costosa, que el aumento por costos del material equivalente a las economías obtenidas con la menor cantidad de horas hombre, necesarias para la manufactura. Si se usa como guía el índice de productividad laboral, los gremios y accionistas observarán un aumento de productividad, sin que haya habido un benefi-- cio real para la corporación. El aumento aparente de productividad, ya - se ha distribuido al proveedor de la materia prima; no queda nada por dis-- tribuir entre la mano de obra, accionistas y clientes. Los beneficios que indica el índice de productividad no son beneficiosos absolutos. Hay que considerar el costo, de generar la mayor productividad laboral".

En la figura 1, se enumeran muchos de los factores del "sistema invisible" que influye en la productividad de los trabajadores. Una rápi-- da hojeada a la lista sugiere algunas de las características de la ges--

ti6n de la productividad.

Figura 1.

FACTORES PRIMARIOS

Capacidad de tareas ( desempe1o potencial )  
Esfuerzo Individual

FACTORES SECUNDARIOS

Materias primas	Inversi6n de capital
Dise1o de trabajo	Capacidad individual

FACTORES INDIVIDUALES

Conocimiento	Capacidades	Actitudes
--------------	-------------	-----------

FACTORES CONTROLABLES DE ORGANIZACION

Dise1o de productos y procesos	Comunicaciones
Selecci6n	Relaciones entre iguales
Capacitaci6n	Recompensas cuantitativas
Supervisi6n	Recompensas monetarias

FACTORES DEMOGRAFICOS DE LA ORGANIZACION Y SUS MIEMBROS INDIVIDUALES

Vol6men	Organizaci6n paralela
Mercado Laboral	Actitudes personales pre- concebidas.
Organizaci6n gremial	Clima de la organizaci6n
Salud personal	

ARCHIVOS DE INFORMACION

Ingenier1a industrial	Conocimiento personal
Mercado monetario	Tecnolog1a
Relaciones humanas	Capacitaci6n de escalas salariales

Fuente: Los factores que afectan la productividad del trabajador. Por Ruch y Hershauer; Tempe, Arizona State University, 1974.

Carig y Harris sugieren que la gestión total de la productividad debe basarse en una definición suficientemente amplia para incorporar -- por lo menos los principales factores y dan la siguiente fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producto}}{\text{Mano de obra} + \text{Capital} + \text{Materias primas o partes} + \text{Varios}}$$

Para utilizar esta fórmula, la administración debe asignar valores monetarios a cada insumo físico. Todas las cifras deben ajustarse a un año de base, para tener en cuenta la inflación y producir cifras comparables de año en año. La división de numerar entre denominador produce un número índice que puede compararse con los índices de productividad calculados para otros años. ¿Cómo se integran y ajustan los diversos componentes?:

**Producto:** Si una empresa produce artículos múltiples de valores diversos, antes de sumarlos, deben someterse a cierta ponderación. Craig y Harris sugieren que se use el precio unitario de venta multiplicado por el número de unidades vendidas.

**Mano de obra:** Las horas hombre trabajadas se multiplican por el salario por hora. Los cálculos facilitarán si se utilizan salarios promedio para un grupo definido de especialidades, en lugar de tarifas individuales.

Materias primas y partes semiterminadas adquiridas: los diferentes insumos adquiridos deben multiplicarse por el precio para obtener una cifra en dinero. El cálculo es similar al del producto.

Capital: El valor de los bienes de capital, que se usen como insumo, debe calcularse partiendo de la hipótesis de que dichos bienes son alquilados. Puede utilizarse su valor de renta.

Varios: En esta categoría entran todos los demás insumos: servicios públicos, impuestos, publicidad y suministros que no se incorporan a la producción. ( ref. 17 )

¿En que difiere la productividad de la reducción de costos?

El supervisor puede aumentar su contribución a la productividad reduciendo el costo de los insumos. ¿Gestión de productividad equivale entonces a la reducción de costos? La respuesta es no. Ambas se superponen ligeramente pero se diferencian en dos aspectos fundamentales.

En primer término la reducción de costos, aumenta la productividad sólo cuando el aumento no es anulado por un descenso de la producción. Con frecuencia, el objetivo de una reducción de costos consiste en un ahorro rápido de corto alcance y la administración se muestra dispuesta a reducir la producción para obtener dicha economía. Por ejemplo: reducciones de tiempo extra, mano de obra, cambios o sustitución de personal, etc.

En otros casos, la administración no comprende que las economías de costos en un sector conducen a mayores costos en los demás. Estas pérdidas ocurren porque la empresa no concibe la productividad globalmente.



Los sistemas de control no se ocupan de los costos adecuadamente.  
( ref. 4 )

En segundo término, una verdadera gestión de la productividad difiere de la reducción de costos, por su integración en el proceso total de la administración. John Vanderheyden, de la firma canadiense Resources Management Consultants, LTD., estipula siete principios para esta integración:

- 1.- Los esfuerzos de productividad deben estar de acuerdo con los objetivos de la empresa.
  - 2.- Deben relacionarse con metas y políticas de inversión.
  - 3.- Deben ser de directa competencia de los Gerentes de línea, especialmente supervisores de primera línea y no funciones de personal especializado asesor.
  - 4.- Los esfuerzos de productividad deben apuntar a objetivos específicos que sean de importancia para la empresa.
  - 5.- Los procesos deben ser evaluados regularmente.
  - 6.- Debe definirse la productividad en función de todos los recursos.
  - 7.- Los programas y actividades que tengan como objetivo aumentar la productividad, deben basarse en prioridades claramente establecidas.
- ( ref. 4 )

Tres elementos que necesita una empresa productiva, son los siguientes:

- 1.- Que cada supervisor designe y perfeccione a gente competente. Ninguna organización será productiva a menos que su gente se sienta impulsada a perfeccionarse.
- 2.- Que cada supervisor mida la productividad. La administración es lenta -- para iniciar medidas eficaces, por que los criterios surgen con dificultad, la administración los acoge con escepticismo y hay muchas influencias externas sobre la rentabilidad. Pero cabe destacar que las mediciones correctas son esenciales.
- 3.- Que cada supervisor dé retribuciones adecuadas. Debe considerarse la remuneración como los cimientos aunque no todo el edificio, de la gestión de la productividad. Los trabajadores deben percibir que su paga es adecuada. Pero logrado esto, la remuneración pierde su eficacia motivadora y - las consideraciones no monetarias se vuelven más importantes. ( ref. 4 )

#### B.- PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACION

Hablar hoy de productividad y de capacitación es hablar de dos temas estrechamente vinculados. Una mejor capacitación se traducirá sin duda en una mayor productividad. Una mejor productividad favorecerá y estimulará a su vez una mejor capacitación. Siendo la productividad el principal objetivo del supervisor de producción, debe manejar lo más posible el recurso que representa la capacitación, como un medio para lograr una mayor productividad. ( ref. 23 )

La tarea de reducir costos o la de aumentar continuamente la productividad, es un imperativo primordial de la empresa y de los supervisores. Las posibilidades reales de mantener los precios, de subir los salarios, las utilidades y de ampliar el mercado, están fincadas en la capacidad de las empresas de aumentar de manera sistemática su productividad.

En este propósito de aumentar la productividad, se ha fincado una gran esperanza en la capacitación y esta esperanza está plenamente justificada. No hay duda que una adecuada capacitación, puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad.

Podríamos definir la capacitación como la forma extra-escolar de aprendizaje, cuyo propósito es dotar al personal con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar su labor.

Una primera división de la capacitación puede ser genérica y específica.

Genérica es aquella que tiende a mejorar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y a proporcionarles los conocimientos y desarrollo de habilidades de tipo general, para que puedan realizarlo en forma más productiva.

Específica es aquella orientada a que dominen los conocimientos indispensables para su tarea concreta y para que adquieran las habilidades y destreza necesarias para realizarla en forma más productiva.

a) Capacitación con fallas.

Uno de los graves problemas con que normalmente se enfrenta el supervisor es el de que normalmente en las empresas, existe un programa de capacitación con graves fallas, el supervisor debe detectarlas y corregirlas para lograr una capacitación adecuada.

A continuación veremos porque la capacitación muchas veces no es productiva o no lo suficiente:

- 1.- Porque no liga necesariamente a un propósito de productividad.
- 2.- Porque se reduce solamente a lo genérico.
- 3.- Porque no hay una previa detección de las necesidades de la empresa o del trabajador, en relación con la capacitación que se le imparte.
- 4.- Porque una vez que se realiza, no se evalúa eficientemente, para-- - ver si se consiguieron los resultados que se perseguían.
- 5.- Porque suele carecer de una adecuada infraestructura administrativa y no se ve como un elemento necesario y útil para todas las actividades productivas.
- 6.- Porque se realiza en una forma que tiene mucho de empírica, sin objetivos precisos ni planes específicos.
- 7.- Porque se reduce a un papel motivacional.

8.- Porque se realiza simplemente para cumplir con las disposiciones legales.

b) Cómo mejorar la capacitación.

Un requisito para llevar a cabo tanto programas de aumento de --- productividad, cómo de capacitación, es el que en la empresa exista un -- buen nivel de relaciones laborales, un clima de armonía, colaboración y - diálogo. En empresas en las que exista lo que se ha llamado, una "rela- ción adversa", con las tensiones y conflictos inherentes, es casi imposi- ble llevar a cabo dichos programas. ( ref. 20 )

El diseño de los programas y cursos de capacitación, además de -- la aportación de los expertos, requiere una labor conjunta de superviso- res y trabajadores. Los primeros, por su saber técnico, por su visión -- general y por conocer mejor las exigencias del producto o del servicio. Los segundos, por su saber práctico y por la conciencia viva que tienen - de sus necesidades y problemas frente al trabajo cotidiano. En el dise- ño de los programas y cursos de capacitación es necesario que las apor- taciones de los supervisores y de los trabajadores, sean tomadas en cuen- ta y evaluadas en cuanto a su factibilidad.

En el diseño de programas de capacitación es importante tener en cuenta lo que pueda aportar la ergonomía. La ergonomía es prácticamente - una nueva ciencia, que tiene como finalidad tratar de que el trabajo, la máquina y el ambiente sean más congruentes con las exigencias humanas.

Se ha visto que la capacitación busca que el trabajador tenga co- nocimientos, o sea, "que sepa" que busca, que adquiera habilidades y des-

trezas o sea "que pueda". Sin embargo se tiene la experiencia frecuente de que esto no basta. Es indispensable que el trabajador esté dispuesto a aprender a modificar su manera de trabajar, a cambiar y esto significa "que quiera".

Con este fin la capacitación comprende la tarea de cambiar actitudes, una clara tarea de motivación. Para esto es indispensable que el trabajador sepa no solamente como hacer las cosas, sino porque debe de hacerlas, que pueda aplicar algo de su creatividad, que vea los resultados de su creación. En una palabra que derive alguna satisfacción de lo que hace. ( ref. 23 )

#### C.- COMO EVALUAR PROGRAMAS Y CURSOS DE CAPACITACION

Una labor indispensable que deberá realizar el supervisor, para lograr una buena capacitación de la gente que le reporta, es la de evaluar los programas y cursos de capacitación a los que envíe a su gente para así determinar si los cursos y programas son adecuados y efectivos.

La evaluación representa la acción tendiente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que el adiestramiento tuvo sobre la conducta de los participantes, en el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa.

La información que se obtiene de los efectos de los programas, cursos o sistemas de adiestramiento y capacitación, permiten estimar el valor de estos, retroalimentando a los que los planearon y efectuaron y también a los que lo financiaron. (Figura 1.)

LA EVALUACION, PRIMERA PARTE  
DE TODA MEJORA

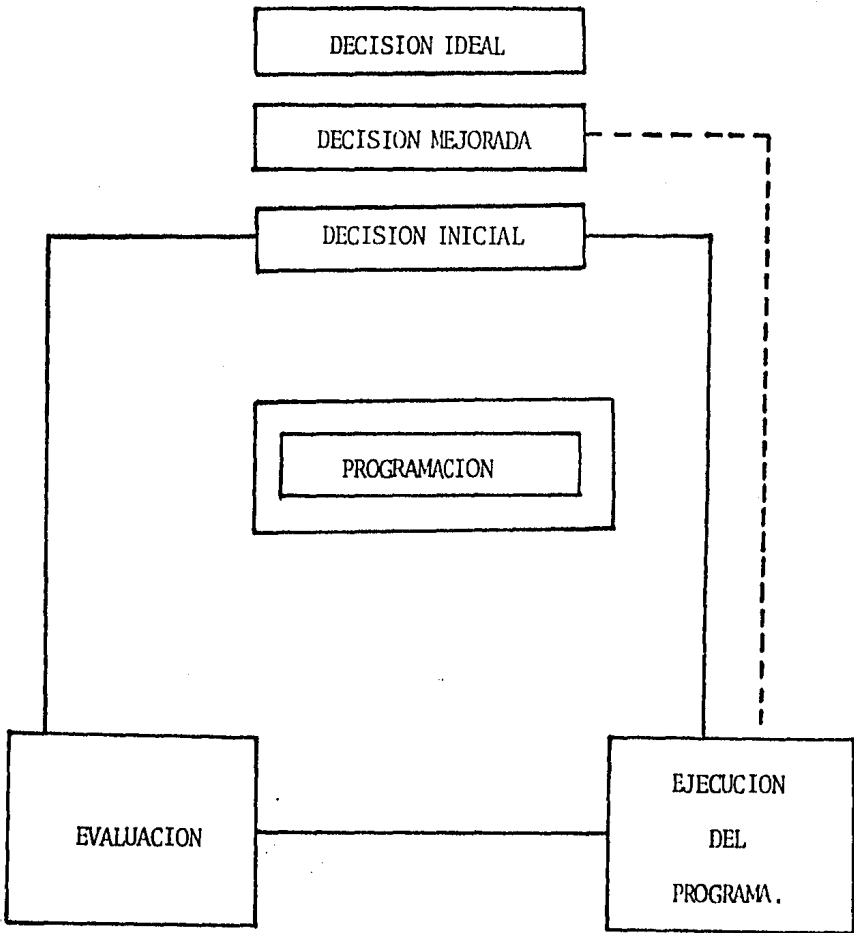


FIGURA 1. EL MEJORAMIENTO DE LAS DECISIONES ADOPTADAS.

a) Evaluación de cursos y sistemas de capacitación.

Los aspectos que de un curso deben evaluarse, han sido estudiados por diversos especialistas, siguiendo a autores como Tracey, Drouet y Kirkpatrick, la evaluación de un programa, curso o sistema de adiestramiento o capacitación, puede efectuarse mediante tres diferentes formas. La primera consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje logrado por los participantes durante y al final del período de adiestramiento; la segunda forma de evaluación consiste en estimar la calidad didáctica del plan o esquema didáctico del curso, de los materiales y de las técnicas de enseñanza, en otras palabras, de los elementos constitutivos y operacionales del programa. Estas dos formas constituyen lo que se denomina evaluación pedagógica o didáctica.

La tercera forma se enfoca a medir los efectos que el curso de adiestramiento tiene sobre el desempeño laboral de los participantes -- y como consecuencia sobre el funcionamiento de la empresa, es más una apreciación económica de los efectos de la capacitación, terreno en el cual también se puede hablar de una apreciación costo/beneficio del adiestramiento. ( Figura 2 )

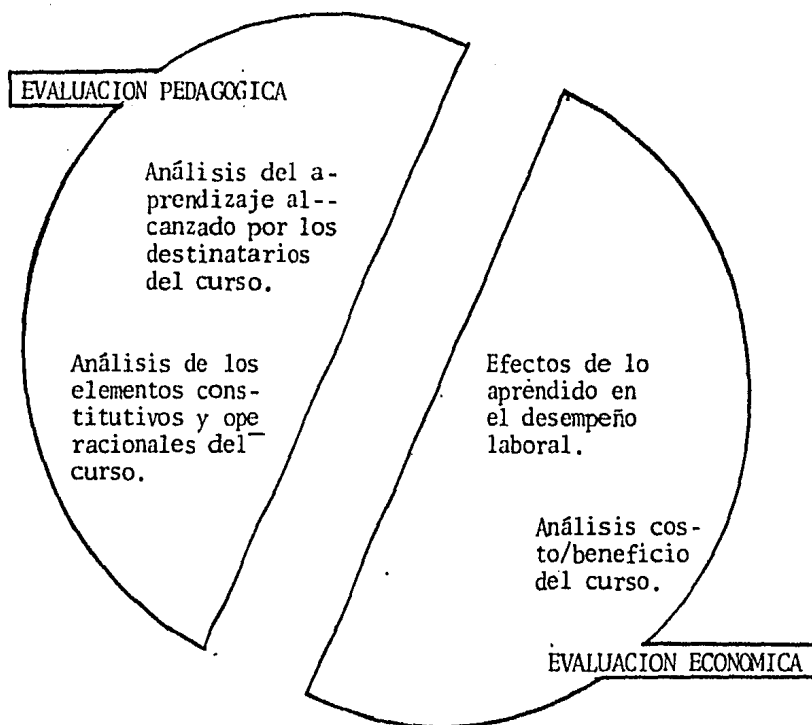
**NOTA:** Para unificar el significado del lenguaje utilizado, es pertinente hacer la siguiente aclaración.

**Planeación y Ejecución:** Instructor, asesor o persona encargada de impartir el curso o programa.

**Financiamiento:** La empresa, Gerente o supervisor que envía a la persona que se va a capacitar.

**Destinatario:** La persona o personas que seguirán el curso o programa.





( ref. 20 )

FIGURA 2. FORMAS DE EVALUAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

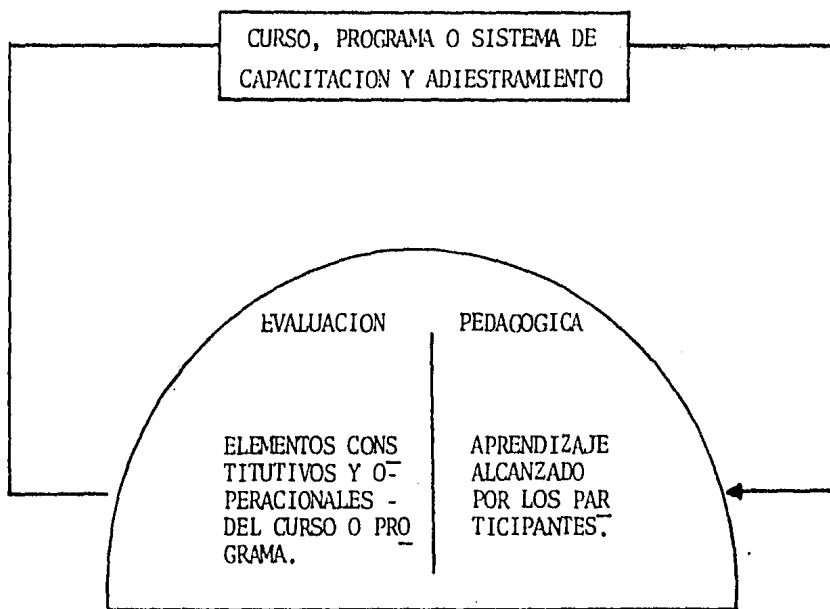
b) Bases para realizar la evaluación psicopedagógica.

¿Qué se habrá de evaluar respecto de un programa o curso de capacitación y adiestramiento? Esta es la primera pregunta a contestar, ya que su respuesta delimita el alcance de la evaluación psicopedagógica.

Desde el punto de vista psicopedagógico, la evaluación debe cubrir -- tanto el aspecto relativo a los elementos constitutivos del programa, cur-

so o sistema de capacitación en cuestión, como a sus efectos en la conducta de los destinatarios, expresada en términos de aprendizaje logrado.

( Figura 3. )



( ref. 20 )

FIGURA 3. ALCANCE DEL PROYECTO.

c) Pruebas a que se someterá el programa, curso o sistema instruccional de - capacitación y adiestramiento.

Para emitir un juicio de valor acerca del programa o curso por evaluar es necesario establecer una serie de indicadores y variables relativos a los elementos que serán sometidos a evaluación. Esos indicadores y variables -- integrados en grupo, representan lo que a continuación se denominarán PRUEBAS. Así la evaluación del programa o curso será el resultado de la acumulación de juicios parciales, producto de los resultados que arrojen cada una - de las PRUEBAS a que será sometido el programa o curso.

Al principio se recomienda someter al curso o programa a CINCO PRUEBAS, que permitirán emitir un juicio de valor acerca del mismo:

- PRUEBA 1 OBJETIVOS
- PRUEBA 2 CONTENIDOS TECNICOS
- PRUEBA 3 RECURSOS DIDACTICOS
- PRUEBA 4 INSTRUMENTOS DE EVALUACION
- PRUEBA 5 APRENDIZAJE

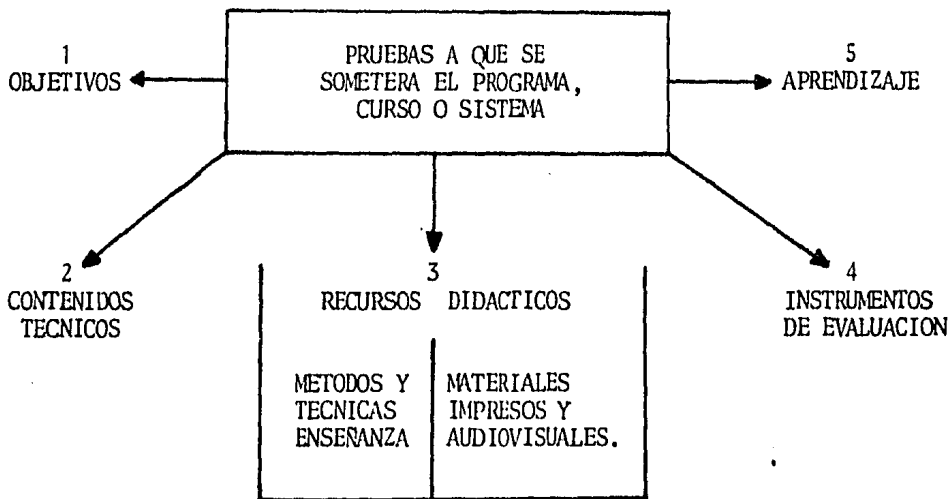
Las cuatro primeras, permitirán apreciar la calidad didáctica del programa o curso, identificando los criterios pedagógicos en que se sustentan la pertinencia de los objetivos de aprendizaje que se propongan, el origen de los mismos, la veracidad y la congruencia de los contenidos técnicos, la existencia en los materiales didácticos de los principios básicos de la enseñanza y la inclusión en los instrumentos de evaluación, de las situaciones que permitan al destinatario expresar las conductas que el programa, -- curso o sistema pretende que adquiera o modifique.

La prueba cinco, "aprendizaje", servirá para apreciar la eficiencia de la instrucción, es decir la capacidad que tiene el programa, curso o siste-

ma de fomentar el aprendizaje de nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Estas cinco pruebas permiten apreciar el programa, curso o sistema en varias dimensiones, los resultados integrados en un juicio de valor estará conformado con la evaluación psicopedagógica del mismo ( Figura 4. )

Los resultados de las cinco pruebas, retroalimentarán a los trabajadores, patrocinadores y destinatarios del programa o curso en evaluación, enfatizando la validez de los efectos formativos y capacitadores del mismo. ( Figura 4. )



( ref. 20 )

FIGURA 4. EVALUACION PSICOPEDAGOGICA DE PROGRAMAS, CURSOS O SISTEMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

## d) Descripción de la prueba 1.

Esta PRUEBA abarca el análisis de los objetivos de aprendizaje propuestos por los elaboradores del curso. Su exámen obliga a establecer tres subpruebas que permitirán establecer un grado confiable de exactitud en el análisis. Cada subprueba deberá ser calificada del uno al diez, tomándose como diez la máxima calificación que se pueda alcanzar y uno como la mínima.

## SUBPRUEBA 1A.

## ORIGEN DE LOS OBJETIVOS

Consiste en establecer si los objetivos finales propuestos, obedecen a los objetivos de la instrucción.

## SUBPRUEBA 2B.

## REDACCION DE LOS OBJETIVOS

Consiste en verificar si los objetivos finales propuestos se redactaron conforme a las características del objetivo que persigue el programa o curso.

## SUBPRUEBA 1C.

## PERTINENCIA DE LOS OBJETIVOS

Consiste en verificar si los objetivos subordinados ( intermedios ) corresponden o no al objetivo final.

La calificación de cada subprueba se sumará y el resultado se dividirá entre tres. Esta calificación será la primera que se obtenga para evaluar el curso o programa.

## e) Descripción de la prueba 2.

## CONTENIDOS TECNICOS.

Mediante esta prueba es posible evaluar los contenidos de la instrucción, tanto en su calidad como en su dosificación. La prueba se divide en dos, a fin de realizar un análisis integral de los contenidos técnicos seleccionados. Deberá calificarse de igual manera que las subpruebas anteriores.

#### SUBPRUEBA 2A.

#### VERACIDAD CIENTIFICA

Consiste en someter a un examen técnico, los contenidos seleccionados, a fin de valorar la validez científica y técnica de los mismos.

#### SUBPRUEBA 2B.

#### CONGRUENCIA

Consiste en verificar si existe relación directa entre los objetivos de aprendizaje propuestos y la cantidad y tipo de contenidos técnicos seleccionados.

### f) Descripción de la prueba 3.

#### RECURSOS DIDACTICOS

Mediante esta prueba se examinará los materiales impresos y audiovisuales, preparados para los destinatarios, es decir la instrumentación didáctica del programa o curso.

El examen reportará datos sobre la presencia y uso de los principios del aprendizaje en los materiales utilizados.

En principio se deberá buscar una verificación sobre la presencia y el uso que se hacen de los estímulos para el aprendizaje, así como de los facto-

res de respuesta y los factores de consecuencia o de reforzamiento de conductas por adquirir o modificar.

g) Descripción de la prueba 4.

#### INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Los instrumentos de evaluación del programa o curso, deben de -- reunir las características didácticas que permitan a los destinatarios manifestar la conducta que fue fijada previamente en los objetivos de aprendizaje. Mediante la prueba 4, se examinarán las evaluaciones que los elaboradores del programa o curso diseñaron, a fin de verificar en cada una la presencia y uso de los lineamientos didácticos, que las han instrumentos de evaluación pertinentes y congruentes, con los objetivos de aprendizaje propuestos por el elaborador.

h) Descripción de la prueba 5.

#### APRENDIZAJE

La evaluación de los efectos del curso o programa de capacitación y adiestramiento en la conducta de los destinatarios, podemos describirla como Evaluación del Producto de la Instrucción, o Evaluación del Aprendizaje Adquirido.

De esta manera esta prueba examinará, el establecimiento, el cambio y el mantenimiento de respuestas conductuales (o aprendizaje) en los destinatarios.





EXPLORACION DEL REPERTORIO DE ENTRADA DEL ESTUDIANTE.

CONTROL DE LAS CONTINGENCIAS PREVIS--TAS E IMPREVISTAS, DURANTE LA INSTRUCCION DE SUS FASES DE:

PRE-- SENTA CION.	ESTU-- DIO, - DISCU- SION Y EJERCI TACION	RETRO- ALIMEN TACION Y AFIR MACION.
-------------------------	--	---

EXPLORACION DE LAS ADQUISICIONES (A--PRENDIZAJES) LOGRADAS POR LOS ESTU--DIANTES.

ESTABLECIMIENTO, --CAMBIO Y/O MANTENI--MIENTO DE RESPUES--TAS CONDUCTUALES.

( ref. 20 )

Con los elementos de evaluación que dan las pruebas, uno, dos, tres, cuatro y cinco se puede evaluar de una forma práctica y objetiva cualquier curso o programa de capacitación al que el supervisor haya enviado a alguno de sus subordinados. Las diferentes pruebas que se efectúan deben ser evaluadas con una calificación de uno a diez. Obteniendo la calificación de diez, la excelencia en los parámetros evaluados, de cinco cuando los parámetros evaluados estén a la mitad, es decir regulares y de uno cuando el parámetro evaluado este pésimo o no existan los requisitos que se están evaluando.

La calificación final será el promedio que arrojen las pruebas y subpruebas, la experiencia práctica ha establecido que un curso o programa de capacitación que obtiene más de siete puntos en promedio, es un buen curso con objetivos claros y con buen material didáctico, además de estar bien instrumentado.

Si un curso o programa de capacitación obtiene una calificación menor de siete puntos en promedio, hay que considerarla no apta de momento. Si se tiene una buena comunicación con los asesores o el instituto que imparta dichos cursos se les puede indicar que deficiencias se les han detectado y como se espera que las corrijan. Si el asesor o instituto no toma en cuenta estas consideraciones lo mejor será eliminar definitivamente este curso o programa de capacitación.

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES

## VI.- CONCLUSIONES

El empleo de profesionistas en los puestos de supervisión, está dando a esta tarea la proporción y la profundidad que esta labor implica.

Lamentablemente los planes de estudio de las carreras técnicas y en particular la Licenciatura de Q.F.B., dedican una mínima ó ninguna parte de sus planes de estudio a la formación y preparación del profesionista hacia las funciones de supervisión que en un futuro casi obligadamente, - tendrá que ejercer conforme escale posiciones en la organización en que labore.

Es pues paradójico y hasta contradictorio que el plan de estudios - de la Licenciatura Químico Farmacéutico Biólogo, prepare en el aspecto - técnico, profunda y concienzudamente a los futuros profesionistas y no - les proporcione ningún conocimiento o "herramienta" que les permita desa- rrollarse adecuadamente en el manejo de los subordinados, pues esta ca- rrencia limitará y dificultará el progreso del futuro profesionista.

Como vimos a lo largo de la exposición de los conceptos básicos de la supervisión, el ser un buen dirigente puede aprenderse mediante el -- estudio de ciertos conocimientos técnicos que puedan permitir el desempe- ñarse adecuadamente como dirigente, es decir, como supervisor.

En la actualidad el supervisor en la industria tiene que valerse -- de su liderazgo natural, de su intuición, de los consejos de otros super- visores o de sus superiores. Su desarrollo como supervisor se vuelve -- completamente empírico, provocando que el supervisor novato cometa mu---

chos errores, que podría haber evitado, de haber tenido los conocimientos necesarios. Este trabajo permite al futuro profesionalista o al recién egresado, el dar un rápido vistazo a algunos de los conceptos más importantes de supervisión y comprender que gran parte de las funciones del supervisor, han sido estudiadas y establecidas las reglas y normas que rigen estas funciones y que en la actualidad se sigue estudiando -- por grandes profesionistas, la manera de obtener mejores resultados en la supervisión.

Una reconsideración de los planes de estudio de la carrera de Químico Farmacéutico Biólogo, podría permitir la inclusión de algunas materias que permitieran al futuro profesionalista desarrollarse adecuadamente como supervisores.

Por otro lado el apoyo de la industria en la capacitación de supervisores, es una inversión de las más redituables que puedan hacer las empresas, ya que será una de las que en más corto tiempo proporcione -- los más altos rendimientos de productividad que se puedan obtener.

El buen dirigente no nace, se hace. Pocos muy pocos son líderes natos, por lo que es necesario que el común denominador de los profesionistas se preparen para ser en su oportunidad buenos dirigentes.

## CAPITULO VII. BIBLIOGRAFIA

## VII.- BIBLIOGRAFIA

- 1.- ELEMENTOS DE INGENIERIA INDUSTRIAL.  
JUAN JOSE TRUJILLO DEL RIO.  
EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V.  
MEXICO 1976, SEGUNDA REIMPRESION: 1976.
- 2.- MANUAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.  
WILLIAM HONDLEY, M.B.E.  
LIBROS MCGRAW-HILL DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
MEXICO 1980, PRIMERA EDICION EN ESPAÑOL.
- 3.- EL NUEVO GRID GERENCIAL.  
ROBERT R. BLAKE JAMES S. MOUTON.  
EDITORIAL DIANA, S.A. DE C.V.  
MEXICO 1980, PRIMERA EDICION.
- 4.- ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION.  
ELWOOD S. BUFFA.  
EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V.  
MEXICO 1978, CUARTA EDICION (PRIMERA REIMPRESION).
- 5.- EL EJECUTIVO EFICAZ.  
PETER F. DRUKER.  
EDITORIAL SUDAMERICANA.  
BUENOS AIRES, ARGENTINA 1978, DECIMA EDICION.

- 6.- EL GRID GERENCIAL.  
BLAKE R. R. Y J. S. MOUTON  
SCIENTIFIC METHODS, INC.  
U.S.A. 1978, NOVENA EDICION.
- 7.- THE PRINCIPLES OF ORGANIZATION  
BLAKE R. R. Y J. S. MOUTON  
HARPER, INC. SEXTA EDICION.  
U.S.A. 1968.
- 8.- PRINCIPLES OF MANAGEMENT.  
H. C. KOONTZ Y C. O. DOWELL  
McGRAW-HILL, SEGUNDA EDICION.  
N.Y., U.S.A. 1959.
- 9.- THE GRID FOR SUPERVISORY EFFECTIVENESS  
BLAKE R. R. Y J. S. MOUTON  
SCIENTIFIC METHODS, INC.  
U.S.A. 1975, PRIMERA EDICION
- 10.- STUDIES PERSONNEL AND INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
E. A. FLEISHMAN ED.  
HOMWOOD Y DONSAY, 1961.  
U.S.A. 1961.
- 11.- EL DIRECTIVO RACIONAL  
CHARLES H. KEPNER AND BENJAMIN B. TREGJE  
EDITORIAL LIBROS McGRAW-HILL DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
MEXICO 1970.



- 12.- SUPERVISION TECNICA DE LA PRODUCCION  
INSTITUTO MEXICANO DE LA CAPACITACION DE LA INDUSTRIA  
FARMACEUTICA Y QUIMICO FARMACEUTICA.  
MARZO 1983.
- 13.- SUPERVISION DINAMICA  
CENTRO INDUSTRIAL DE ADIESTRAMIENTO  
CONSULTORES INDUSTRIALES ASOCIADOS, S.C.  
MEXICO, SEPTIEMBRE 1983.
- 14.- DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES  
CENTRO INDUSTRIAL DE ADIESTRAMIENTO  
CONSULTORES INDUSTRIALES ASOCIADOS, S.C.  
MEXICO, OCTUBRE 1983.
- 15.- SUPERVISION TECNICA EFECTIVA  
INFOTEC. LIC. JOSE LUIS KRAMIS TOUBLAWE  
MEXICO, JULIO 1983.
- 16.- UNA BUENA ESTRATEGIA PARA QUIEN ASUME UNA NUEVA JEFATURA.  
THOMPSON H. Y WOTERS J.  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.  
VOL. 10, NUM., 119 PAGS. 1005-1014  
FEBRERO, 1980.
- 17.- ORGANICE SU CONTROL DE PRODUCCION  
MORRIS POLLACK  
CONFERENCE PROCEEDING  
AMERICAN PRODUCTION AND INVENTORY CONTROL SOCIETY  
PAGS. 273-285, OCTUBRE 1973.

- 18.- MAYOR PRODUCTIVIDAD CON MEJOR COMUNICACION  
W. H. WEISS  
SUPERVISION  
VOL. 40, NUM., 1, PAGS. 1 Y 2  
ENERO 1978.
- 19.- ADMINISTRACION Y COOPERACION LABORAL PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD.  
BRENT. S. DI GIORGIO  
SUPERVISION  
VOL. 43, NUM. 1, PAGS. 5 A 7.  
ENERO, 1981.
- 20.- UN EJEMPLO DE QUE LA TEORIA PARTICIPATIVA DA BUENOS RESULTADOS.  
ARBOSE JULES  
USEM  
NUM. 65, PAGS. 18 A 20.  
FEBRERO 1981.
- 21.- ENTRENAMIENTO ADECUADO DE PERSONAL EN LA PRODUCCION FARMACEUTICA.  
HIDARMEYER, R. J.  
BULL, PANEJT DROG AJSOC.  
VOL. 30, NUM. 5, PAGS. 255 A 260.  
SEPTIEMBRE/OCTUBRE 1976.
- 22.- EXPERIENCIA Y TENDENCIAS EN LA MEDICION DEL TRABAJO Y USO DE INCENTIVOS.  
ROBERT SURICA  
INDUSTRIAL ENGINEERING  
VOL. 9, NUM. 7, PAGS. 18 A 31.  
JULIO 1977.

- 23.- EXPERIENCIAS EN EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON HORARIO FLEXIBLE.  
McCARTHY, MOURGEN  
INDUSTRIAL ENGINEERING  
VOL. 13, NUM. 1, PAGES. 49, 50, 55, 57, 89  
ENERO 1981.
- 24.- COMO MODIFICAR LAS ACTITUDES DE LOS OBREROS PARA MEJORAR LA SEGURIDAD.  
VARGAS DI BELLA, E.  
PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO  
VOL. 5, NUM. 20, PAGES. 17 A 15  
JULIO/SEPTIEMBRE 1975
- 25.- CONCEPTOS CLAVES QUE DEBE CONCER TODO SUPERVISOR DE LA PLANTA.  
FLINN, S. A.  
ORGANIZATION & METHODS  
VOL. 17, NUM. 3, PAGES. 12 A 16  
SEPTIEMBRE 1979.
- 26.- EL FACTOR HUMANO EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE SU EM PRESA.  
ROOS, JOEL  
MODERN MACHINE SHOP  
VOL. 53, NUM. 1, PAGES. 114 A 116  
JUNIO 1980.
- 27.- CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SUS EMPLEADOS  
NELSON, L. HANKS.  
MECHANICAL ENGINEERING  
PAGES. 32 A 34  
JULIO 1979.