



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA

203  
28 gm

FACULTAD DE CONTADURIA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



DEPARTAMENTO DE  
SEMINARIOS Y  
EXAMENES PROFESIONALES  
U. N. A. M.

87/60

**LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN  
EN LAS ORGANIZACIONES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Trabajo que para la obtención del grado de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presentan:

GERARDO MAURICIO RODRIGUEZ QUIROZ  
GONZALO MONDRAGON TENORIO  
RODOLFO PACHECO CABRERA  
VICTOR MANUEL MARTINEZ BALLESTEROS

ASESOR: Catedrático Fco. Alberto Valles Muñoz

México, D. F.

1985



## **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.

## C O N T E N I D O

	Pág.
Introducción	4
1. Supervisión	6
1.1. Generalidades	6
1.2. Métodos de estudio	8
2. Trabajo del supervisor	10
2.1. Funciones	10
2.1.1. Planeación	10
2.1.2. Organización	13
2.1.3. Delegación de autoridad	14
2.1.4. Dirección	15
2.1.5. Proceso de toma de decisiones	20
3. Supervisión de recursos humanos	25
3.1. Liderazgo	25
3.1.1. Generalidades	25
3.1.2. Definición	26
3.1.3. Funciones y naturaleza	27
3.2. Estilos	28
3.3. Motivación en la supervisión	35
3.3.1. Necesidad	37
3.3.2. Teorías	42
3.3.2.1. Maslow	42
3.3.2.2. McGregor	45
3.3.2.3. Gellerman	49
3.3.2.4. Argyris	50
3.3.2.5. Schein	50

	Pág.
3.4. Comunicación en la supervisión.	52
3.4.1. Importancia	53
3.4.2. Principios	53
3.4.3. Canales o redes	55
3.4.4. Proceso	58
4. Supervisión de las actividades cotidianas	59
4.1. Proceso de selección y el supervisor	59
4.2. Capacitación y desarrollo del supervisor y trabajador	64
4.2.1. Conceptualización de términos	64
4.2.2. Teoría del aprendizaje	65
4.2.3. Métodos de capacitación	66
4.2.4. Principios de desarrollo	67
4.2.5. Métodos de desarrollo	69
4.3. Evaluación del desempeño	71
4.3.1. Diferencia entre evaluación de <u>pues</u> tos y calificación de <u>méritos</u>	71
4.3.2. Factores a tomar en consideración al evaluar a un trabajador	71
4.3.3. Concepto	71
4.3.4. Proceso	72
4.3.5. Técnicas	73
4.3.5.1. Escala de medición	73
4.3.5.2. Administración por <u>objeti</u> vos, ventajas y <u>limitacio</u> nes	75
4.3.6. Estándares	76
4.3.6.1. Tipos	79
4.4. Labor del supervisor en el mantenimiento de una moral positiva y una disciplina	82

	Pag.
4.4.1. Definición de moral	82
4.4.2. Factores determinantes	83
4.4.3. Valuación	84
4.4.4. Necesidad y concepto de disciplina	86
4.4.5. Principios de acción disciplinaria	88
4.4.6. Pasos del proceso disciplinario	91
4.5. Resolución de quejas e inconformidades	92
4.5.1. Naturaleza	92
4.5.2. Origen	93
4.5.3. Procedimientos de resolución de quejas	95
4.5.4. Papel del supervisor	97
5. Supervisor y organización	98
5.1. Supervisión y relaciones laborales	98
5.1.1. Papel del supervisor en materia <u>la</u> boral	98
5.1.2. Papel del representante sindical	103
Bibliografía	105

## INTRODUCCION

El objetivo de esta investigación es presentar, sin adornos, el mundo complejo de la supervisión, con el objeto de obtener el grado de Licenciado en Administración, sin hacer aportación especial alguna, debido a la poca experiencia en el manejo de métodos y técnicas de investigación, aunque todo lo aquí expuesto se ha sometido a juicio crítico, ya que no hay conocimiento estático, sino dinámico esencialmente.

En esta investigación se da importancia a la función de supervisión y se pone al supervisor bajo una perspectiva de primer plano, por el papel vital y singular que desempeña en la jerarquía administrativa, que lo sitúa entre la administración y los trabajadores.

El presente trabajo también intenta reunir bajo un conjunto sencillo de encabezados, toda la información verdaderamente relevante que debe tener un supervisor sobre manejo de personal, administración de puestos a su cargo y forma de contribución a su propio éxito.

Es importante observar que existe una tendencia a idealizar el papel del supervisor, sin embargo en este trabajo se encontrará una firme voluntad de enlazar prácticas con principios.

5

Esta investigación está dividida en cinco partes a saber:  
1. Supervisión, 2. Trabajo del Supervisor, 3. Supervisión  
de recursos humanos, 4. Supervisión de actividades cotidia  
nas y 5. Supervisor y organización.

## 1. Supervisión.

### 1.1. Generalidades.

"El trabajo del supervisor se deriva del que desempeñaba el hombre que se encontraba antiguamente a cargo de un grupo de tiradores de cuerda de remolque o de excavadores de zanjas. Era literalmente el hombre del frente, puesto que estaba ante todo el grupo. Su autoridad consistía esencialmente en cantar el uno, dos, tres, arriba, que establecía el ritmo para el resto de los trabajadores" (1).

Es importante hacer notar que el término supervisor tiene sus raíces en el "maestro", que era el artesano de la antigüedad. Este era un verdadero jefe que en muchos casos poseía poder autocrático para hacer cotizaciones y contratar individuos con el objeto de hacerlos trabajar como lo juzgara conveniente y obtener un beneficio gracias a la diferencia que existía entre lo que cobraba y sus costos.

Inicialmente, el trabajo de este hombre consistía en cuidar esclavos, su función primordial era la de proteger los intereses de los patrones o de los propietarios de tierras. Los derechos humanos en la escala de valores eran nulos.

---

(1) Lester R. Bittel. Lo que todo Supervisor debe saber, (México: McGraw-Hill, 1979), p.4.

Algunos autores describen la forma de selección de un nuevo capataz, ésta consistía en la elección del más fuerte, ya que se imponía por sus puños y no por sus conocimientos. Es por eso, que cuando un líder era puesto en tela de juicio por algún elemento de la cuadrilla, ambos se encerraban en un cuarto, y peleaban, y cuando las puertas se abrían, salía un nuevo supervisor (2).

Al inicio de la etapa industrial, antes de que existieran tantos departamentos de asesoría, el supervisor era el hombre orquesta: reclutaba, despedía y disciplinaba, su objetivo era el del administrador moderno, producir al menor costo. Era todo un hombre de equipo, y aunque no se daba cuenta resultaba ineficiente, ya que no siempre podía estar en todo.

A partir de la década de los treinta, los sindicatos adquieren gran fuerza, provocando la restricción del poder que le quedaba al supervisor, además, con el desarrollo de los departamentos de personal y su creciente importancia, se debilitó la posición de que gozaba.

La pérdida de sus funciones tradicionales, tales como contrataciones, despidos y recompensas, sólo significó una pérdida de autoridad.

---

(2) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, (México: editorial Trillas, 1980), p.139.

Durante la segunda guerra mundial, la sociedad reco  
noció que el papel del supervisor era importante,  
pero su situación tendió a declinar en la década de  
los años cincuentas. Sin embargo, a mediados de los  
sesentas, los administradores se percataron nuevamen  
te de su importancia.

Hoy en día la creciente relevancia que ha adquirido  
la posición del supervisor, ha aumentado la necesi  
dad de contar con personal preparado para hacer fren  
te a las actuales exigencias del cargo.

Se puede afirmar que el supervisor es un administra  
dor que determina procedimientos de trabajo, da órde  
nes e instrucciones verbales y escritas, asigna acti  
vidades, examina la calidad y limpieza del trabajo,  
mantiene la armonía entre los trabajadores y ajusta  
los errores. En todos los niveles de la administra  
ción se realizan funciones de supervisión; aunque  
las del supervisor no pertenecen al área administra  
tiva.

## 1.2. Métodos de estudio.

Existen diversos métodos a saber:

- El práctico.

Este describe técnicas sencillas, supone que todo

problema se puede definir y resolver con claridad.

- El basado en la teoría general de la administración.

Este se presenta como parte integrante de la administración, debido a que el supervisor tiene conocimiento del proceso administrativo.

Este método tiende a descuidar el estudio de los problemas específicos.

- El conductual de organización.

Este método utiliza los dos enfoques de los métodos antes mencionados, pero dentro del marco de organización del supervisor y desde el punto de vista de la dirección, administración y relaciones humanas. El supervisor es un líder y, como tal, debe de entender a las personas, las estructuras y el comportamiento de la organización, su carácter de empresa y el medio ambiente en que se desarrolla.

Aquí se hace hincapié en la motivación, comunicación, asesoría y cursos de preparación. Presenta una guía específica de lo que debe corresponder a cada caso en particular, aplicando técnicas de dinámica de grupos, de desempeño del cargo, de contribución personal y del propio desarrollo. Se ve al supervisor desde el punto de vista de la ciencia del comportamiento, reduciendo al mínimo

el método práctico y restando importancia a las funciones administrativas tradicionales.

Además, atenúa la importancia del impacto que producen las realidades económicas y comerciales.

## 2. Trabajo del supervisor.

### 2.1. Funciones.

#### 2.1.1. Planeación.

"La planeación se lleva al cabo formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos básicos y las metas de la administración. El sistema planeado y utilizado debidamente, ayudará a lograr los resultados que se deseen en la mejor forma, con el menor gasto de tiempo y esfuerzo. Los planes de acción, una vez establecidos, señalan el propósito de la empresa. Establecen el curso a seguir y el proceso con el cual un ejecutivo disminuye la necesidad de tomar decisiones rutinarias" (3).

La planeación es la primera de las cinco funciones administrativas, significa decidir por

---

(3) Ramiro Carrillo Landeros. Metodología y Administración, (México: editorial Limusa, 1982), p.167.

anticipado qué se va a hacer en el futuro. Ayuda a determinar metas, objetivos, políticas, procedimientos y otros planes necesarios para lograr los propósitos de la organización. Al planear, el supervisor contempla varios cursos alternativos de acción disponibles y decide la ejecutoria que deba conducir a los resultados deseados.

La planeación es básicamente un trabajo mental. Es necesario pensar antes de actuar, significa mirar adelante y planear para el porvenir, trazar de antemano el camino que se va a seguir, pensar en qué trabajo se deberá hacer y cómo. Incluye el reunir y ordenar datos e información de numerosas fuentes para tomar decisiones.

La planeación es una actividad esencial para los supervisores, determina las acciones que habrán de seguirse, exige habilidad para visualizar el futuro. Es frecuente que los supervisores actúen como canal de comunicación para los niveles superiores de la administración en el proceso de la planeación, debido a que son las personas que se encuentran más cerca del medio ambiente operativo y están en mejor posición de comunicar información en

forma ascendente para auxiliar en la toma de decisiones. Sin este elemento necesario, aumenta la probabilidad de tomar decisiones incorrectas. Es por ello que la planeación es importante, no sólo porque constituye un propósito de la organización, sino porque logra que las actividades se lleven a cabo ordenadamente, decidiendo de antemano qué es lo que se debe hacer, cómo y por quién. Al llevar a cabo una planeación efectiva, el supervisor logrará que los esfuerzos estén mejor coordinados para llegar a los resultados deseados.

Muchos supervisores encuentran que constantemente afrontan una crisis tras otra, la razón probable de esto es que no planean. Por ejemplo: ¿cómo se podría organizar adecuada y efectivamente las operaciones de un departamento sin tener un plan en mente? ¿cómo se podría dirigir y supervisar empleados eficientemente sin saber qué guías seguir? ¿y cómo se podrían controlar las actividades de los empleados sin conocer las metas?, un supervisor no puede desarrollar funciones apropiadamente sin haberlas planeado, debe utilizar toda ayuda disponible dentro de la organización, con el objeto de lograr una planeación más efectiva. Esto a menudo significa consultar a los empleados y escuchar sus sugeren

cias de como proceder en varias situaciones y problemas. A éstos les gusta ser consultados y su consejo puede ser muy útil en el desarrollo de los planes de cada día para mejorar el departamento. Sólo a través de la planeación, será capaz de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos.

### 2.1.2. Organización.

La organización es aquella parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura que indique las actividades que realizarán cada uno de los empleados (4).

Organizar significa contestar la pregunta: ¿cómo se decidirá y desarrollará el trabajo?, para contestar ésta, el supervisor deberá definir, agrupar, asignar tareas, determinar y enumerar las diversas actividades que se requieren, para llevarlas a cabo.

Un supervisor, en una organización es en realidad el hombre clave. Situado donde está, puede preparar el camino para las acciones inteligentes de la administración superior, dirigidas a los trabajadores, y constituirse en

---

(4) Harold Kootz. Elementos de Administración Moderna, (México: MacGraw-Hill, 1983), p.33.

el eslabón principal para transmitir a la administración los sentimientos de los empleados. Al actuar como pieza crucial del engraje, une a la pirámide de la organización, desde la base hasta la cúspide.

### 2.1.3. Delegación de autoridad.

La delegación de autoridad es esencial en la creación y operación de una organización. Es este proceso el que da vida a la organización y otorga suficiente poder a los subordinados para que ellos puedan actuar dentro de ciertos límites. El jefe de éstos recibe autoridad de un superior a través del proceso de delegación, pero esto no quiere decir que el superior se quede sin autoridad, ya que el que delega puede, si es necesario, revocar toda o parte de la autoridad que dió a su subordinado.

El delegar implica que los empleados tomen decisiones por sí mismos. Esto desarrollará su autoconfianza y dará oportunidad al supervisor de ocuparse de otras actividades. La delegación de autoridad en los empleados se incrementará, en función de las decisiones tomadas adecuadamente por ellos. Esto puede ser

un proceso largo y tedioso, y el grado de delegación variará de persona a persona. El objetivo fundamental del supervisor será el de delegar más y más autoridad en los empleados a fin de crear una mayor motivación en ellos y una mejor actuación en el trabajo.

Si se quiere que exista una buena organización. La autoridad debe delegarse, aunque haya algunas funciones que por su naturaleza no puedan ser delegadas, como por ejemplo: el tomar acciones disciplinarias y el promover a empleados.

#### 2.1.4. Dirección.

La dirección consiste en influir sobre las personas para que luchen voluntaria y entusiastamente para el logro de los objetivos grupales y de la organización (5). Esto tiene que ver con el mando, la coordinación y el control. Mandar es emitir órdenes precisas o dar instrucciones para que se lleven al cabo los trabajos. Coordinar es lograr la armonía del esfuerzo individual hasta la consecución de las metas o más bien es la sincronización de la acción individual con el objeto de alcanzarlas. La tarea principal del supervisor

---

(5) Harold Kootz, op. cit., p.32.

consiste en reconciliar las diferencias de inicio, tiempo, esfuerzo o interés, a fin de armonizar los objetivos individuales o de grupo.

El pensamiento más original y constructivo sobre el concepto de coordinación es el de Mary Parker Follet (6), quien ha separado los principios de las técnicas y clarificado las condiciones para crear el esfuerzo sincronizado. El principio del contacto directo postula que la coordinación debe de alcanzarse al través de relaciones interpersonales, verticales y horizontales de personas en una empresa.

La gente intercambia ideas, ideales, prejuicios y propósitos al través de la comunicación personal directa, mucho más eficientemente que por cualquier otro método y, con el entendimiento ganado en esta forma, se encuentran medios para alcanzar tanto las metas comunes como las personales. Esta identidad reconocida de interés tiende a conseguir el acuerdo de métodos y acciones. Ninguna orden para coordinar puede alcanzar coordinación.

Un segundo principio subraya la importancia

---

(6) H.C. Metealf y L. Urwich. Administración y Dinámica, Los Papeles de trabajo Coleccionados de Mary Parker Follet. - (New York: Harper and Row, Publishers Incorporated, 1941) p.p. 297 y siguientes.

de alcanzar la coordinación en las etapas iniciales de la planeación y estructuración de las políticas. Es claro que después que los planes departamentales se ponen en operación, es más difícil unificarlos y controlarlos a propiadamente.

El tercer principio expresa que todos los factores en una situación dada están correlacioados. Cuando "A" trabaja con "B", por ejemplo, cada uno influye en el otro, y ambos están influidos por todas las personas en la situación total.

Estos principios indican, finalmente, que el método para alcanzar la coordinación es más horizontal que vertical.

La gente coopera como resultado de un entendimiento de las tareas de los unos y de los otros, y no por el mandato impositivo.

El mecanismo más viejo y más importante para alcanzar la coordinación, es el supervisor. Su principal deber es ver que los subordinados mantengan una alta calidad de esfuerzos coordinados, tanto entre ellos como en sus relaciones con otros grupos.

La función de dirección implica guiar, enseñar y supervisar a los subordinados. Estos - adquieren el conocimiento de la estructura de la organización y de sus actividades. Una vez orientados, el supervisor tiene la responsabilidad de aclarar sus tareas, guiándolos hacia el mejoramiento del desempeño, y motivándolos a trabajar. Por lo tanto, dirigir es el proceso diario entorno al cual gira todo desempeño del supervisor. Al dirigir se le llama frecuentemente influnciar, guiar o motivar. Es al través de la función de dirección, que el supervisor busca crear un clima adecuado que conduzca a la satisfacción del trabajador y al mismo tiempo cubra los objetivos de la empresa.

Control en administración se interpreta como el proceso para comprobar que el desarrollo de las actividades se efectúa de acuerdo con lo planeado, señalando en caso de omisiones y desviaciones, las medidas correctivas conducentes. Implica el establecimiento de estándares de operación, unidades de medida y normas de actuación, así como la determinación de puntos estratégicos para la valoración de las acciones y la medición de los resultados (7). Aunque la planeación debe de preceder

(7) Ramiro Carrillo Landeros, op. cit., p.172.

al control, los planes no se alcanzan por sí mismos. Las actividades son controladas para determinar si se ajustan a la acción planeada.

En el pasado, las actividades de control generalmente se relacionaban con la medida del logro del objetivo.

A continuación se dá una lista de algunas de las circunstancias que pueden contribuir a una deficiente administración o a una empresa mal llevada:

- Defectos en la organización.
- Negligencia en el cumplimiento de políticas.
- Métodos, sistemas y procedimientos ineficaces.
- Supervisión inadecuada.

Si todos los trabajadores que laboran fuesen perfectos, no habría necesidad de controlarlos. Todo marcharía de acuerdo con el plan. Pero todos cometen errores, son olvidadizos y toman decisiones desafortunadas, de allí, la necesidad de poner en vigor controles.

### 2.1.5. Proceso de toma de decisiones.

Este es un aspecto crítico del trabajo del su  
pervisor. Se necesita que se reflexione y se  
estudie con todo detenimiento. El conocimien  
to de los pasos que lógicamente se deben se  
guir complementará el sentido natural de éste.

Existen 6 pasos que integran el proceso de to  
ma de decisiones y que descansan en un análi  
sis lógico a saber:

- Definición del problema;
- Análisis del problema;
- Desarrollo de alternativas;
- Evaluación de alternativas;
- Determinación de la mejor solución; y
- Seguimiento y evaluación de resultados.

Todos los supervisores deben aprender a tomar  
decisiones óptimas y también deben preocupar  
se porque los empleados tomen decisiones pro  
pias. Estos se ven obligados a tomar decisio  
nes con mucha frecuencia y en forma constante  
se les pide que ubiquen los problemas que in  
teresan a la organización, así como que esco  
jan soluciones, inicien acciones y valoren  
resultados.

La toma de decisiones se puede definir como un proceso mediante el cual se escoge un curso de acción o una actividad con el fin de solventar un problema específico o una serie de problemas.

Muchas de las situaciones problemáticas con las que se enfrenta el supervisor son repetitivas. Estas se pueden sistematizar estableciendo una política que muestre la solución inmediata.

La toma de decisiones es una técnica que se puede estudiar. La disposición natural y el talento son muy útiles, aunque la eficiencia se puede alcanzar con la práctica. Las buenas decisiones del supervisor provocarán buenas decisiones de sus subordinados. Tomar una decisión es relativamente sencillo, pero determinar cómo tomarla es algo más difícil.

A continuación se analizan en detalle cada uno de los seis pasos a saber:

#### 1º. Definición del problema.

Es común para el supervisor decir, ojalá tuviera la respuesta u ojalá supiera que hacer acerca de esto. Estas frases indi

can que éste puede estar muy preocupado buscando las respuestas o soluciones. Antes de determinar alguna respuesta, el supervisor debe buscar primeramente el problema real, que consiste en detectarlo y es entonces, cuando se debe trabajar en la solución o respuesta del mismo.

## 2º. Análisis del problema.

Una vez que el problema ha sido definido, se debe analizar, con el objeto de encontrar los elementos que lo provocan. El análisis principia reuniendo datos. Si se confunden los síntomas con el problema, toda actividad subsecuente creará más problemas.

Así pues, la definición del problema consiste en encontrar las causas y no en mezclar los síntomas con el problema mismo. El análisis permitirá la identificación de las causas principales. Los hechos pueden ser palpables o impalpables.

## 3º. Desarrollo de alternativas.

Después de haber definido y analizado el problema, el siguiente paso consiste en separar los hechos importantes, a fin de encontrar y desarrollar posibles alternatativas aplicables. Debe ser una regla ab

soluta para el supervisor desarrollar al máximo soluciones posibles, descartando las no aplicables y maximizando su eficiencia y efectividad.

#### 4º. Evaluación de alternativas.

El propósito de tomar decisiones es seleccionar o escoger el mejor curso de acción y para ésto, es necesario simular las alternativas a fin de visualizar las posibles consecuencias en caso de aplicación, es decir, pensar lo que ocurriría en cada caso y sus efectos en el problema que se investiga. Al evaluar hay que tomar en consideración el riesgo, la incertidumbre y el desconocimiento.

El riesgo es un estado de conocimiento; quien toma decisiones examina los posibles resultados de cada alternativa y determina sus probabilidades de éxito, mientras que en la incertidumbre, no se es capaz de establecer las posibilidades de éxito. El desconocimiento no permite evaluar los resultados de cada alternativa, ni sus probabilidades. Una evaluación de este tipo puede mostrar al supervisor su nivel de conocimiento y sugerirle la posibilidad real de conseguir un resultado satisfactorio.

El tiempo para la aplicación de la alternativa es otra fase de la evaluación. La alternativa más apropiada dependerá de que el momento también lo sea.

El proceso de toma de decisiones es fácil, sin embargo, escoger la mejor alternativa no siempre es tan evidente. Algunas veces ninguna de las alternativas es satisfactoria, en este caso el supervisor tendrá que desarrollar nuevas propuestas.

#### 5º. Selección de la mejor solución.

Después de desarrollar y evaluar las alternativas, el supervisor debe seleccionar la alternativa que le parezca mejor. Hay varios factores en los que se debe apoyar para tomar la decisión, tales como experiencia, intuición, etc.

#### 6º. Seguimiento y evaluación de resultados.

Existe una gran diferencia entre tomar una decisión y ejecutar la acción. Una vez puesta en práctica la decisión, hay que inspeccionarla y valorar los resultados. La inspección no requerirá más que una visita al lugar del trabajo. Es deseable averiguar la falla durante el período de inspección de la ejecución.

Cada decisión debe ir junto al plan para darla a conocer a los que directa o indirectamente resulten afectados.

### 3. Supervisión de recursos humanos.

#### 3.1. Liderazgo.

##### 3.1.1. Generalidades.

"Muchos supervisores están aumentando significativamente su participación en la motivación tanto individual como de grupo, pero existe todavía falta de entendimiento del significado real del concepto de liderazgo, de supervisión y de su relación con la motivación del empleado. Este mal entendido se deriva parcialmente del desconocimiento conceptual básico del significado mismo del liderazgo. Algunos supervisores creen que, porque ocupan posiciones de responsabilidad y autoridad, esto automáticamente los hace líderes. Esto definitivamente es una conclusión simplista. Realmente, no es sólo la posición la que lo hace a uno apto para ser líder.

En el trabajo, las funciones de liderazgo son a menudo asumidas por miembros del grupo, y las direcciones dadas por éste pueden ser con

trarias a las que el supervisor intenta dar. Por ejemplo, la resistencia al cambio de reglas y procedimientos, es muy común en el trabajo. Esta se inicia como resultado de un liderazgo informal del grupo.

### 3.1.2. Definición.

Se puede definir el liderazgo como la facultad para persuadir a los subordinados a cumplir sus labores, con afán y seguridad, o bien como la habilidad que se posee para influenciar las opiniones, actitudes y comportamiento de otros. Esto quiere decir que cualquier persona que es apta para dirigir o influenciar a otros hacia alguna posición común puede funcionar como líder (8). El afán refleja entusiasmo, honestidad, vehemencia en la ejecución del trabajo. La seguridad refleja práctica y habilidad técnica. Conducirse como líder, significa guiar, conducir o dirigir. Estos términos identifican al líder como parte de un grupo y lo distinguen de él. El líder actúa ayudando a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero sin perder su identidad. No se detiene detrás de un grupo a impulsar

---

(8) Edgar H. Schein. Liderazgo Efectivo. (México: Fondo Educativo Interamericano, 1984), p.70.

y apoyar, toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolo para cumplir las metas de la organización. El concepto comprende la autoridad inherente a la posición del supervisor, autoridad que se manifiesta por el respeto y confianza que los subalternos demuestran.

### 3.1.3. Funciones y naturaleza.

La función del liderazgo consiste en persuadir a los subordinados para que contribuyan al logro de las metas de la organización de acuerdo con su capacidad.

El primer elemento del liderazgo es la habilidad, que está compuesta de dos ingredientes, la habilidad de inventar y de usar elementos motivadores apropiados y la habilidad de inspirar.

El segundo elemento del liderazgo consiste en alentar o animar a los seguidores en forma tal que apliquen toda su capacidad a un proyecto. Mientras que el uso de estímulos parece centrarse sobre los subordinados y sus necesidades, la inspiración emana de la cabeza del grupo. Tiene calidades carismáticas que

provocan lealtad, devoción y celo por parte de los seguidores para alcanzar su bienestar.

Las teorías y el conocimiento en relación a la gente y a sus estímulos pueden ciertamente enseñarse, pero los planes de acción basados en este conocimiento son en su mayor parte cuestión de arte, los elementos de inspiración son menos fáciles de enseñar. Quizá el mayor problema es que se trate de un proceso de dinámica personal, dinámica en el sentido que las técnicas varían con las circunstancias y con las personas comprometidas.

### 3.2. Estilos.

Las técnicas básicas o estilos de dirección, van de lo autocrático (normalmente basado en suposiciones de la teoría X) a lo democrático (que se basa en la teoría Y). Estos dos estilos se pueden distinguir fácilmente, sin embargo, en la práctica el supervisor normalmente mezcla ambas técnicas. Las proporciones varían dependiendo de la habilidad y la experiencia de éste, de los empleados involucrados y de la situación reinante. Normalmente existen tres estilos generales de liderazgo: el autocrático (del jefe), el democrático (de participación) y el de rienda suelta (de acción libre). A continuación se analizan cada uno de ellos.

- El autocrático.

El supervisor toma solo sus decisiones y a sus su subordinados únicamente les dice lo que deben hacer, adjudicándose por completo la autoridad y responsa bilidad. Este puede manejar a sus subordinados en forma efectiva. Algunas personas sienten seguri dad y satisfacción con este tipo de jefe, y a su vez es fuente de motivación para el mismo.

Los supervisores que normalmente emplean este esti lo de liderazgo delegan poca autoridad, ellos creen que conocen mejor que nadie el trabajo.

Algunos supervisores todavía piensan en la fuerza de la autoridad como el mejor camino para que el empleado cumpla con sus obligaciones. Esto supone que la única razón por la que se trabaja, es para ganar dinero y sólo existe miedo de perder el tra bajo. Esto implica una supervisión autoritaria.

Para muchos empleados, este tipo de supervisión es muy negativa, ya que tienden a perder interés e iniciativa. Pueden ser obedientes, pero faltándo les la iniciativa y el ingenio, llega a ser difí cil de permanecer leal a la organización y al su pervisor. Se corre el riesgo de crear resentimiento entre los trabajadores, sobre todo si se lleva al extremo o se ejerce en trabajadores de carácter fuerte.

- El democrático o de participación.

Este comparte con sus colaboradores sus responsabilidades. Les consulta los asuntos que le interesan, trata de desarrollar el sentido de responsabilidad de grupo para lograr los objetivos. Hace uso del enaltecimiento y de la censura. Aunque comparte la decisión, la responsabilidad sigue siendo suya. Sus subordinados participan tanto en la solución del problema como en el establecimiento de objetivos.

El éxito del estilo democrático se debe a la participación de todos los trabajadores en la decisión, esto provoca cooperación y entusiasmo por parte de los trabajadores.

Los mejores supervisores combinan la capacidad de dirigir con la de lograr buenos amigos. Es el más popular en la actualidad, obtiene ideas de las personas a las que supervisa y las deja contribuir a la toma de decisiones. Fomenta la participación y el buen trabajo en equipo.

- El de rienda suelta.

Es el más difícil de usar. El líder actúa como centro de información y practica un control mínimo. Depende del sentido de responsabilidad de los trabajadores y de su buena apreciación para que se realicen las actividades. El líder evita el

ejercicio del poder, delegándolo en sus subalternos. Deja que el grupo determine sus propias metas y solventa sus problemas. Prácticamente, el grupo no tiene líder, ya que éste proporciona dirección insuficiente o nula. Este estilo no es muy útil, pero resulta efectivo cuando se trata de grupos profesionales o altamente motivados. Se le utiliza frecuentemente en trabajos de investigación, con el fin de no estorbar el razonamiento independiente. Es un liderazgo difícil que necesita mucho entendimiento y voluntad, sin embargo, en algunos casos es irremplazable.

En la práctica no se utiliza exclusivamente uno de éstos. Lo ideal es emplearlos todos de la mejor manera posible. Se puede utilizar el autocrático cuando se juzgue pertinente, el de rienda suelta cuando se da libertad de acción para algo definido, o el democrático para desarrollar la capacidad de los trabajadores.

La habilidad para dirigir depende, en cierta medida, de la forma en que se utiliza cada estilo. La personalidad del supervisor ayuda, ya que los trabajadores reaccionan de una manera positiva, cuando se sonríe a menudo y se es amable y cortés, aunque éste tiene que ser profundo y no superficial, para que pueda dar buenos resultados a la larga. Es importante que exista un deseo sincero para entender a las

personas con las que se trabaja. El interés por los demás, las buenas decisiones y el buen carácter ayudan.

Hay un nuevo estilo de liderazgo relajado que parece predominar cada vez más, éste dirige con sutileza en vez de impulsar con fuerza. Ofrece muchos atractivos para jóvenes, científicos e individuos creativos que desean escoger su propio camino. Supone que cada quien hace lo que tiene que hacer, se le conoce como liderazgo inductivo, ya que induce a una respuesta en vez de exigirla.

Como se observa, el liderazgo inductivo es similar, en principio, a las técnicas de participación de la dinámica de grupos. La existencia de un buen liderazgo supone buenas relaciones humanas, así para ser líder se tiene que estudiar la naturaleza humana. No porque se ame a todos los humanos, sino porque se tiene que desarrollar buen juicio para estimar las intenciones, conocimientos e intereses de las personas. Incluso dirigentes duros y firmes son grandes evaluadores de la capacidad humana y expertos en obtener el máximo de las personas que trabajan con ellos.

El liderazgo depende de la capacidad técnica para planear y coordinar los planes, la energía, el valor y la persistencia.

A continuación se analizan los liderazgos que se apoyan en la producción a saber:

- El supervisor empobrecido, que hace muy poco para estimular a sus trabajadores y no logra que se haga trabajo alguno, ya que lo único que le interesa es pasarla bien y sobrevivir.
- El del supervisor de club, que piensa que por el hecho de llevar buenas relaciones humanas con la gente y proporcionarles un medio ambiente de trabajo feliz, el trabajo se llevará a cabo de alguna manera.
- El del supervisor de tarea, que lo que primeramente le preocupa es que el trabajo se efectúe. Pone énfasis en la eficiencia, autoridad y de que el ser humano intervenga lo menos posible.
- El del supervisor de mitad del camino, llamado también supervisor burócrata, es el que trata de equilibrar la producción con los trabajadores. Este no está comprometido ni con la producción ni con la gente.

A menudo, este supervisor hace sólo el trabajo que satisface a su jefe.

- El del supervisor de equipo, que tiene una gran preocupación por desarrollar la capacidad de la

gente, ya que cree que la gente está comprometida con la organización y que persiguiendo las metas organizacionales alcanza las suyas.

- El del supervisor transformador, que es el que nace de la necesidad humana y que crea finalidad institucional. Está seguro de que las culturas de casi todas las organizaciones sobresalientes que ahora satisfacen las necesidades del hombre, en algún momento de su historia han tenido su origen en él. Aunque éstas parezcan hoy tan robustas, que no necesitan del liderazgo transformador de una manera continua, no es posible que hayan surgido sin él.

Al supervisor transformador le preocupan los detalles, pero se interesa por una clase de pequeños factores que lo convierten con éxito, en el formulador de valores y en el creador de significados, en el verdadero artista o buscador de caminos.

La supervisión transformadora se produce cuando una o más personas se coordinan, de tal modo, que los líderes y sus seguidores, se eleven unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad. Las bases de poder se usan no como contrapeso, sino como apoyo mutuo para la finalidad común. Se trata de una supervisión dinámica, ya que los líderes mantienen una relación estrecha con sus seguidores, sintiéndose elevados y a menudo se convierten en miembros más activos, con lo que se crean nuevos cuadros de supervisores.

La supervisión transformadora pretende inculcar fi  
nalidad, que es un desafío a la creatividad, por  
que implica transformar personas y grupos, hacién  
dolos pasar por neutros y técnicos, a participes  
dotados de sello, sensibilidad y compromiso. Se  
trata en definitiva de un proceso educativo. Se  
ha dicho con razón que el supervisor eficaz debe  
conocer el significado y la técnica del educador.

El arte del supervisor creativo, es la de crear  
instituciones, de remodelar los materiales humanos  
y tecnológicos para formar un organismo que encie  
rre valores nuevos y duraderos.

### 3.3. Motivación en la supervisión.

Conocer qué es lo que motiva al hombre a ma: tener  
determinadas actitudes, es una herramienta importan  
te para el supervisor para lograr normar las conduc  
tas en direcciones deseadas de tal manera que permi  
ta inducir a las personas a colaborar en la consecú  
ción de los objetivos institucionales.

La motivación está constituida por todos aquellos  
factores capaces de provocar, dirigir y mantener la  
conducta hacia un objetivo.

Los motivos humanos se basan en necesidades, como se  
ha dicho antes, en la búsqueda de estímulos agrada

bles que permitan vivir en armonía. El estudio de la motivación contesta el porqué de la conducta humana para saber cómo conducir al individuo hacia el logro de los objetivos.

No hay reglas simples, las cuales pueda instaurar el supervisor, como técnicas diseñadas para obtener una gran motivación y una actuación excelente. Los seres humanos son muy completos para establecer un simple juego de "que hacer" y "que no hacer". Aunque las habilidades del liderazgo pueden ser aplicadas y desarrolladas, no hay una regla simple o una lista de cosas que puedan ser aplicadas en todas las situaciones y para toda la gente.

Sin embargo, hay formas mejores para supervisar y manejar a la gente, las cuales pueden resultar en un grado muy amplio de automotivación y actuación en el trabajo.

La motivación está muy lejos de ser una ciencia. Sin embargo, las necesidades de las organizaciones no permiten que se desarrolle una verdadera ciencia. En el presente y en el pasado ha sido posible motivar a la gente para actuar. Es por tanto necesario, crear un sistema de motivación que tenga presente los objetivos deseados, haciendo uso de lo que se conoce de la naturaleza humana y conforme al sentido común.

Es propio de la naturaleza humana el deseo de evitar el aburrimiento, de poseer una identidad propia y de adquirir seguridad. Estas actitudes se han formado al través de un proceso colectivo de muchos años y son comunes a toda la humanidad, aunque no en igual grado para todos los hombres.

### 3.3.1. Necesidad.

No existe como motivación en el trabajador, la participación en los fines comunes, sino lo que causa la actitud es la necesidad de contar con un salario para atender a sus necesidades, también su vinculación a la organización es un medio para satisfacer otras necesidades de carácter no económico. De allí la importancia del conocimiento del proceso para motivar a la gente.

Tradicionalmente, se ha pensado que se puede alcanzar la motivación dentro de los límites impuestos por el grado de autoridad que se ha delegado. Así, un supervisor de departamento está restringido por la política de la empresa, en cuanto a salarios, beneficios ascensos y centralización de la autoridad. El director de la empresa, en menor grado, se ve también limitado por las orientaciones del consejo de administración, las disposi

ciones legales o la competencia. Esto implica que a todo nivel, los supervisores encuentran limitaciones a su capacidad para motivar a sus subalternos y que éstos se hacen mayores a medida que se desciende en la jerarquía de la organización.

Todos los supervisores son responsables, de la motivación no sólo de sus subalternos, si no de todos los que se encuentren por debajo de su nivel en la organización. El director de la empresa debe pensar que es su obligación, además de motivar a sus subalternos, velar por la motivación adecuada de todo el personal.

Motivar es persuadir a los trabajadores a actuar del modo deseado. No es posible controlar a las personas como a las máquinas, a quienes no se les puede obligar a realizar una labor de calidad sobresaliente, ya que, sólo la realizarán por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivados.

La imprecisión de la terminología usada sobre motivación es lamentable. Motivar para qué. Se supone que se motiva para que los individuos contribuyan a los objetivos de la organización con el máximo de su capacidad. Sin

embargo, la capacidad de los individuos es diferente, tampoco se sabe a ciencia cierta si el esfuerzo máximo se puede mantener por un período apreciable de tiempo.

Los científicos de la conducta, que requieren una base de apoyo para estudiar las acciones de la gente, han tomado como punto de partida las necesidades humanas. Suponen que la gente actúa para alcanzarlas y que si éstas se conocen, entonces es posible motivar a las personas para que las satisfagan o no.

Desde el punto de vista de la motivación, los trabajos de Lewin confirman la importancia que tiene el control del grupo sobre la productividad.

Si los supervisores comprenden a sus subordinados, podrán escoger mejor el conjunto de motivaciones que provocan los objetivos deseados. Sin embargo, el desconocimiento de muchos aspectos de la naturaleza humana, continúa siendo un gran obstáculo al respecto.

Herzberg considera que para motivar al personal, es necesario tomar en cuenta dos elementos. El primero, agrupa a los de insatisfacción, que son aquellos cuya presencia en can

tividad y calidad significativa, no causan satisfacción o insatisfacción. Entre éstas se cuentan las políticas, condiciones de trabajo, relaciones laborales, salarios, posiciones, etc. (9). El segundo elemento lo constituyen los factores de satisfacción que, causan más o menos satisfacción, según su nivel cualitativo o cuantitativo. Entre ellos están los trabajos realizados, la responsabilidad, los ascensos y el grado de importancia en la organización. A los primeros elementos se les llama higiénicos. Su presencia no motiva, pero su ausencia causa insatisfacción. Los segundos elementos ofrecen una real satisfacción y constituyen un elemento de la motivación.

La mayoría de los trabajos sobre motivación se han centrado en personal de los niveles inferiores de la organización. Existen pocas investigaciones sobre cómo motivar a los ejecutivos, pero Arch Patton, ha sido uno de los líderes en este campo, y ha señalado las siguientes formas para motivar a los ejecutivos (10):

- (9) Herzberg, B. Mausner y B.B. Snyderman. The Motivation to work (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959). p.37.
- (10) Arch Patton. Men, Money and Motivation (New York: McGraw-Hill Book Company, 1961), cap. 2.

- El reto a las propias capacidades, que el trabajo ofrece. Para que se pueda maximizar este aspecto, se necesita que la persona conozca el objetivo y alcance de sus posibilidades, autoridad y obligaciones. Además tiene que estar persuadido que el trabajo que realiza es útil.
- La relevancia de la posición que se ocupa. Por mucho tiempo ha sido reconocida en el ejército, iglesia y gobierno, pero en la industria hasta hace poco tiempo. Esta comprende títulos, tamaño de la oficina, presencia de una secretaria, uso de automóvil y afiliación a un club social.
- El liderazgo, que a veces se confunde con el poder.
- La competencia, que se encuentra en todos los aspectos de la vida.
- El miedo, en sus diversas formas, miedo a cometer errores, a perder el trabajo o ver disminuidas sus percepciones.
- El dinero, que aparte de su valor intrínseco, es con frecuencia el reflejo de otros factores.

### 3.3.2. Teorías.

Para explicar los orígenes de la motivación, han surgido diversas teorías que pretenden establecer el porqué de la respuesta humana a determinados estímulos o incentivos.

#### 3.3.2.1. Maslow.

Una de las teorías más ampliamente aceptadas del comportamiento humano es la que menciona que las personas están motivadas o influenciadas por ciertas necesidades. Abraham Maslow tiene el crédito de haber formulado el concepto de las necesidades humanas en una forma jerárquica que se ilustra a continuación: (11)

Auto  
realización

Estima

Sociales  
o de  
Pertenencia

Seguridad

Psicológicas

---

(11) A.H. Maslow. Motivation and personality, (New York: Harper and Brothers, 1954). p. 52.

En el nivel más bajo de las necesidades humanas, según Maslow están las psicológicas. Estas son las necesidades básicas para mantener la vida humana; cada empleado visualiza su trabajo como un medio para satisfacer esta necesidad fundamental. Después sigue la seguridad, que aunque débil, influye especialmente en aquellos que no han alcanzado cierto grado de independencia económica. No es deseable que exista una completa seguridad en el trabajo. Esta forma de motivación no es útil cuando se trata de personal mediocre o ineficiente, sino que es más apropiada para trabajadores capaces que no cuentan con la independencia económica y cuyo desempeño eficiente no debe ponerse en peligro por falta de esta seguridad.

Una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a desear ser estimadas. Esta clase de necesidades produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

Maslow considera que la autorealización es la necesidad más importante en la jerarquía, ya que consiste en convertirse en lo que cada quien es capaz. Se puede observar que hay trabajos que frustran en vez de lograr la autorealización. Los supervisores que quieren hacer uso de las conclusiones de Maslow, no disponen de un criterio preciso, puesto que no es posible saber a ciencia cierta qué necesidades han satisfecho los trabajadores.

El problema del supervisor, es el de buscar el camino para traducir este entendimiento de las necesidades humanas en prácticas de supervisión que ayudan a los individuos a encontrar la satisfacción de sus necesidades en sus trabajos. Muchos supervisores creen que la motivación es algo que ellos hacen por sus empleados. Sin embargo, la esencia de la motivación es lo que los trabajadores mismos sienten y hacen en relación a sus propias y particulares necesidades. Al final, toda motivación es automotivación. Así, el su

pervisor debe supervisar de tal manera, que cada empleado pueda ser auto motivado a actuar bien.

### 3.3.2.2. McGregor.

Hace algunos años, el finado profesor Douglas McGregor, escribió un libro sensacional titulado "El lado humano de la empresa", en el que fi jó dos tipos de suposiciones sobre los seres humanos, que imaginó esta ban implícitos en las actuaciones de los jefes despóticos y tolerantes. Es importante señalar que sus deduc ciones fueron intuitivas, que no es taban basadas en ninguna clase de investigación. Según Douglas McGre gor la suposición tradicional del comportamiento humano es incorrecto. Clasifica a los conceptos tradiciona les como teoría "X" y sus propios como teoría "Y".

La teoría "X" hace las suposiciones siguientes:

- El ser humano promedio experimenta una inherente aversión por el tra bajo y lo evitará si puede.

- Como consecuencia de la aversión al trabajo, se hace necesario ejercer coerción contra la mayoría de la gente, para controlarla, dirigirla o amenazarla con el castigo para lograr que realice el esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evadir responsabilidades, tiene poca ambición y por encima de todo, quiere seguridad.

En cambio, la teoría "Y" supone lo siguiente:

- El dispensio del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para llevar al cabo el esfuerzo, que se necesita para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. El hombre practicará la autodirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los cuales se ha comprometido.

- El compromiso de la realización de los objetivos es una función asociada al logro de resultados.
- El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un alto grado de imaginación, ingeniosidad y creatividad en la solución de los problemas organizacionales se halla ampliamente en el común de las gentes.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, los potenciales intelectuales del ser humano promedio sólo se utilizan parcialmente (12).

La teoría "Y" sostiene que los empleados trabajan porque no tienen más remedio y lo único que los motiva, es la promesa de mejores salarios y otros beneficios. El supervisor que adopta esta teoría puede es

---

(12) Douglas McGregor. El lado humano de las Empresas, (México: McGraw-Hill, 1970), p.33-43 y 45-57.

timular a sus trabajadores prometiéndoles recompensas cuando están en sus manos o recomendando a sus superiores que lo hagan. Este tiene que ser más creativo, sensitivo, renovador, racional y más capaz de delegar responsabilidad.

Los supervisores que están orientados hacia la Teoría "X", tienen básicamente una visión limitada de la gente y de sus capacidades, piensan que los individuos deben estar estrictamente controlados y estrechamente supervisados, y que su motivación es el dinero, la disciplina y la autoridad.

Los supervisores que usan la Teoría "Y" tienen una opinión mucho más elevada de las capacidades y posibilidades de los trabajadores, ya que piensan que si las formas y condiciones pueden ser establecidas por la gente, se ejercerá autocontrol y autodirección para llevar a cabo objetivos que valgan la pena.

## 3.3.2.3. Gellerman.

Este habla de dos estilos fundamentales de motivación, el que emplea la coerción y la amenaza del despido y el que utiliza la compensación y retribución. Ambos se pueden asociar con la teoría "X" de McGregor, ya que se apoyan en la suposición de que los individuos tienen que estar sometidos a un control extremo para ser productivos. (13)

Gellerman dice que el supervisor debe encontrar las causas del comportamiento del trabajador y no reaccionar simplemente ante él. Este es un enfoque analítico que define la moral en base a la actitud del trabajador, frente al cumplimiento de sus obligaciones y no de las emociones que le aparecen en el trabajo, ya que éstas pueden ser imputables a factores no relacionados con el trabajo. Este modo de ver las cosas y el enfoque analítico corresponden a la teoría "Y"; ambas actitudes se apoyan en factores intrínsecos de la motivación.

---

(13) Saul W. Gellerman. Motivation and Productivity, Asociación Norteamericana de Administración, Nueva York, 1963 p. 42.

#### 3.3.2.4. Argyris.

Este dice lo que se debe hacer para que el trabajo valga la pena y para ésto, es preciso modificar su naturaleza, de tal manera, que las labores sean más importantes y desafiantes, constituyendo un medio para satisfacer necesidades. Se debe sacar más provecho de aptitudes. Los trabajadores son capaces de hacer mucho más de lo que su ocupación les permite. Para dar trabajo significativo, hay que planear, ejecutar y controlar (14).

#### 3.3.2.5. Schein.

Observa cuatro conceptos del hombre en el orden de su aparición histórica. Las suposiciones que se deducen del concepto de un hombre económico racional son (15):

- El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos y hará lo que le pueda producir mayor utilidad económica.

---

(14) C. Argyris. Integrating the individual and the Organization, (New York: John Wiley and Sons, 1964), p.34.

(15) Edgar H. Schein. Organizational Psychology, (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1965), p.49.

- Ya que los estímulos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un agente pasivo, susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por la organización.
- Los sentimientos humanos son fundamentalmente irracionales y se les debe impedir que interfieran con el cálculo racional del propio interés del hombre.
- Las organizaciones pueden y deben ser concebidas, de tal manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y, en tal virtud, los rasgos del hombre no pueden conocerse por anticipado.

Schein no dice cómo se dedujeron estas ideas, ni cuándo estuvieron en vigor. Según Schein, hay psicólogos que piensan que la pérdida de significado por causa del trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales de la persona, como con la necesidad inherente del hombre para hacer uso de sus capacidades y pericia de manera completa y productiva.

### 3.4. Comunicación en la supervisión.

"Es evidente que, antes de que pueda controlar a sus subordinados, el supervisor tiene que estar en posibilidad de comunicarse con ellos. Sin embargo, la comunicación no tiene nada de sencillo. Mensajes mal expresados por el que los envía, tienen un significado muy distinto para quien lo recibe. Cuando existe inseguridad, hostilidad o desconfianza, puede atribuirse a los mensajes recibidos. Para evitar malas interpretaciones, los que envían mensajes, sea cual fuere su nivel en la jerarquía, tienen que poner mucho cuidado al darles forma, de manera que su sentido quede bien claro para quien los recibe" (16)

La habilidad de comunicarse eficazmente es uno de los puntos claves para el éxito del supervisor. Estos en sus departamentos tienen que explicar la distribución del trabajo, dar directrices y describir a todos los trabajadores lo que se espera de ellos. Todo ésto comprende la comunicación dentro de la administración.

Casi todos están de acuerdo en que la información fluye por su conducto, cosa que hace su papel extremadamente importante para una comunicación verdaderamente efectiva. Es absolutamente esencial que los los supervisores tengan la habilidad de comunicarse

---

(16) George Strauss. Los problemas humanos de la Dirección, (México: Herrero, 1979), p.221.

con sus subordinados con el objeto de inducirlos a la realización de sus actividades, para que las metas que fueron establecidas puedan alcanzarse.

#### 3.4.1. Importancia.

La comunicación, como área de investigación, es de origen más bien reciente, no porque antiguamente ignoraran su relevancia, sino por que todos sabían que era esencial y se tomaba parte en ella.

Cuando los psicólogos se interesaron, se hizo hincapié en los problemas humanos de transmisión. Gran parte de sus investigaciones tenían que ver tanto con el recibo como con el envío de comunicaciones.

#### 3.4.2. Principios.

Los siguientes principios son guías indispensables para establecer excelentes comunicaciones, ya que encauzan la atención hacia cuatro áreas problema: calidad del mensaje, condiciones de recepción, conservación de la integridad del esfuerzo organizado y servirse de la organización informal.

### El principio de claridad.

Una comunicación tiene claridad cuando el lenguaje en que se expresa y la manera como se transmite lo comprenden las personas a quienes se ha enviado.

Es responsabilidad del que envía el mensaje, elaborar la comunicación de la manera más clara, ya sea por escrito u oralmente, lo que requiere de un conocimiento profundo de la lengua. El apearse a estos principios le permitirá eliminar obstáculos como mensajes mal expresados, transmisiones imperfectas, suposiciones no claras y hacer aclaraciones por medio de notas.

### El principio de integridad.

Tiene como propósito que las comunicaciones en las organizaciones sirvan de base a los individuos para el logro de la conservación de la cooperación, ya que son indispensables para la realización de los objetivos de la empresa.

### El principio de la utilización estratégica de la organización informal.

La naturaleza de este principio fundamental es que la comunicación más idónea se obtiene

cuando los supervisores emplean la organización informal para suplir las deficiencias de los canales de comunicación de la organización formal.

### 3.4.3. Canales o redes.

En toda organización la red de comunicación tiene dos canales distintos, pero igualmente importantes: el canal formal y el canal informal, usualmente llamado "red de rumores".

Los canales formales de comunicación son establecidos por la estructura organizacional. Estos canales pueden ser visualizados siguiendo las líneas de autoridad.

A continuación se mencionan los tipos más comunes:

Comunicación vertical descendente. Sugiere que alguien en la parte alta establezca una directriz y la gente en el siguiente nivel de la jerarquía administrativa pase la comunicación a sus subordinados, y así sucesivamente, hacia abajo en la línea. La comunicación vertical descendente es usada por el supervisor para comunicar a sus subordinados directrices objetivos, políticas, procedimientos o cualquier otra información.

Comunicación vertical ascendente. Aquellos a quienes se les ha conferido la autoridad de supervisar, aceptan la obligación de manter informados a sus superiores. De igual manera, los trabajadores deben sentirse libres de hacer llegar a sus superiores sus opiniones y de reportar las actividades y acciones relacionadas con su trabajo. Este es un medio básico a través del cual la administración puede determinar si las acciones tomadas son o no apropiadas. El supervisor es el eslabón en el estímulo de este tipo de contribución hacia arriba.

La comunicación horizontal abarca, por lo general la información que se envía entre departamentos. Este tipo de comunicación plantea problemas especiales, ya que, por ejemplo, el personal de asesoría, con preparación técnica, pueden descubrir que es difícil comunicarse con el personal no especializado; o puede pasar que los departamentos piensen que sus objetivos son diferentes, e incluso problemáticos. Los supervisores deben tratar de que lleguen las áreas a un acuerdo común, cuando entablen comunicación horizontal.

Los canales informales de comunicación son

los que se establecen fuera de la estructura de la organización, muchos supervisores temen a este tipo de comunicación "rumores" y tratan de eliminarlos. La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es sólo indeseable, sino que es absolutamente imposible. Si se destruye un canal, inmediatamente se establece otro. Esto ocurre debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas. "Los supervisores aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma tal que puedan ayudar a la organización, a los empleados y a sí mismos" (17).

Aunque muchos supervisores temen al rumor, éste ofrece al supervisor una excelente vista interior de lo que los subordinados piensan y sienten. Un supervisor alerta, se dará cuenta de la presencia del rumor y tratará de tomar ventaja de él, si es posible. Las noticias que son acarreadas a través del rumor consisten en una información incorrecta, verdades a medias, chismes, interpretaciones privadas, sospechas o cualquier otro tipo de información distorsionada.

Estos canales o redes funcionarán cuando la organización no satisfaga las inquietudes de sus miembros.

---

(17) E. Everet. Comunicación en las Organizaciones, (México: McGraw-Hill, 1981), p.154.

#### 3.4.4. Proceso.

El supervisor debe saber comunicarse para trabajar con los grupos informales. Es fácil definir el proceso. Está compuesto por tres fases. La primera es la ideación, o sea pensar. La segunda es la expresión, o sea la operación que cambia las ideas, y la tercera consiste en escuchar, la cual comprende no sólo los actos primordiales de ver y oír, si no la de extraer un significado de los símbolos que se captan.

Un requisito relevante de la buena ideación es conocer la forma de reunir hechos que auxilien para que se definan los problemas. Antes de remitir un informe escrito o presentarlo verbalmente, el supervisor debe obtener la información indispensable para determinar la naturaleza exacta del problema. Es preciso tratar de entender de antemano los sentimientos y actitudes de los seres humanos que van a recibir el mensaje.

Los factores importantes de la expresión son los gestos y la palabra hablada o escrita. Los gestos son los ademanes y la expresión facial. Una buena parte de la interacción social no es verbal. La observación visual

es determinante para su pleno entendimiento.

El segundo fundamento de la expresión es la palabra hablada. Es evidente que la sintaxis, el estilo y la elección de términos influyen en la calidad de la comunicación.

El tercer fundamento de la expresión es la palabra escrita. También el orden de las palabras y su connotación son importantes. El informe escrito debe haber sido bien pensado.

Toda comunicación será más o menos efectiva según la forma en que se le escuche. La mayoría de lo dicho con respecto al pensamiento y la expresión es aplicable al escuchar. Escuche al que habla, analizando el mensaje antes de responder (18).

#### 4. Supervisión de las actividades cotidianas.

##### 4.1. Proceso de selección y el supervisor.

El proceso de selección, también se denomina proceso de previsión de personal, presenta aspectos relacionados entre sí como reclutamiento y selección, entrevista, contratación e inducción.

---

(18) Robert W. Eckles, Ronald L. Carmichael y Bernard R. Sarchet. Administración "Curso para Supervisores, (México: editorial Limusa, 1978), p.p.144 y 145.

El papel del supervisor en el reclutamiento de personal ha sido en la mayoría de las organizaciones limitada, por lo general se asigna a especialistas en la materia. En muchas organizaciones los supervisores tienen muy poca participación en el proceso de selección. Los especialistas de personal, sin importar qué tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se les pide contratar personal. Los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en una mejor posición para analizar candidatos, aunque pueden no tener el nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de selección; sin embargo reconocen que la persona contratada debe ajustarse al puesto y a la organización. El costo del reclutamiento, en especial de personal altamente capacitado, ha aumentado en forma dramática en los últimos años. La escasez de personas aptas para ocupar puestos importantes es un hecho. Se desperdicia una cantidad considerable de recursos cuando se contrata a un elemento incompetente para un puesto, o cuando se contrata a una persona idónea y se le pone en un puesto inadecuado. Si las organizaciones invirtieron tiempo y dinero para calcular los costos reales de malas prácticas de reclutamiento, selección y colocación, esos costos serían suficientes para que la administración cambiara de prácticas y procedimientos.

Es esencial que los supervisores participen de manera formal en el proceso de selección. Una organización que no incluye a los supervisores, en éste, pierde la oportunidad de obtener una colaboración valiosa. Cuando mayor sea la participación del supervisor en el proceso de selección, tanto mayor es la probabilidad de que se haga la selección correcta. Aunque existen muchos instrumentos y técnicas para ayudar a evaluar los rasgos, características y habilidades del personal, las entrevistas, son todavía el instrumento más utilizado.

En los países altamente industrializados, aunque el departamento de personal practica las funciones relativas a la contratación, por lo general al supervisor le corresponde tomar la decisión final. Los candidatos que han pasado con éxito la entrevista y las pruebas antes de ponerse en contacto con el supervisor, deben haber satisfecho todos los requisitos que éste determine.

El departamento de personal proporciona importantes servicios al supervisor. Está en mejor situación para reclutar, aplicar pruebas y practicar entrevistas. Unicamente se envía al supervisor, a personas que satisfagan los requisitos para la entrevista final.

El hecho de que el supervisor tenga la última palabra para la contratación de un candidato presenta dos ventajas principales. Por una parte, permite al supervisor controlar a su personal y por la otra se puede hacer en mayor grado responsable de la productividad de su área de trabajo. Quedando así fortalecida su posición como fuente de autoridad y parte integrante de la administración (19).

Las pruebas las aplica el departamento de personal o consultores y psicólogos profesionales; pero el supervisor debe saber su valor y limitaciones para estar en posibilidad de interpretar en forma correcta las conclusiones.

Las tareas que implican trato con las personas, como ocurre con las de supervisión, instrucción y ventas, exigen un temperamento estable, así como control social y emocional.

Propósitos de la entrevista con el supervisor. Antes de ésta, el supervisor deberá establecer los objetivos que busca, haciendo que el candidato responda a ciertas preguntas directas. La entrevista con el supervisor tiene dos propósitos generales: 1. Obtener información (antecedentes, opiniones, sentimientos y creencias, que auxilien a ver si el candidato llena los requisitos) y 2. Dar información (so

---

(19) Robert W. Eckles, Ronald L. Carmichael y Bernard R. Sarchet, op. cit., p.162.

bre políticas y procedimientos establecidos).

Lo que el supervisor persigue con la entrevista es obtener información haciendo preguntas directas al candidato, proporcionándole información y haciendo que se sienta tranquilo. Una norma sencilla que el supervisor puede seguir, consiste en evitar preguntas que estén fuera de lugar, a menos que ayuden a pensar y a establecer los hechos. El propio supervisor y no otro subalterno presentará al nuevo trabajador.

Hay dos motivos primordiales para que el supervisor influya en el proceso de selección. El primero es que entienda bien el trabajo y pueda proporcionar consejos útiles para las fases de reclutamiento y selección. El segundo es que él será el que garantiza el comportamiento y actividades del nuevo trabajador.

La prueba de realización proporciona al supervisor una idea clara del nivel al que puede situar al candidato y le dé aptitud al nivel máximo de comportamiento que puede alcanzar éste.

Desafortunadamente, no existe método alguno que determine el comportamiento de los individuos, sino hay que esperar los acontecimientos.

Los primeros días de labores, los nuevos trabajadores normalmente se sienten extraños en su nuevo ambiente, por lo que es necesario que el supervisor oriente apropiadamente al personal dentro de su departamento mostrándoles el equipo, las instalaciones e introduciéndolos con los otros compañeros. Pero lo más importante de ésto, es la actitud y la sinceridad del supervisor. Si éste les transmite sinceridad y trata de hacer del período de transición una agradable experiencia, estando siempre disponible para cualquier pregunta o problema que pueda surgir, ésto en sí mismo, será muy apreciado por éstos y hará más agradable los primeros días en el trabajo.

#### 4.2. Capacitación y desarrollo del supervisor y trabaja- dor.

##### 4.2.1. Conceptualización de términos.

Los conceptos capacitación y desarrollo no son enteramente sinónimos. La capacitación se refiere a la enseñanza de habilidades y procedimientos, mientras que el desarrollo es más general e incluye el crecimiento personal y vocacional (20).

---

(20) Robert W. Eckles, Ronald L. Carmichael y Bernard R. Sarchet. op. cit., p. 173.

#### 4.2.2. Teoría del aprendizaje.

Los psicólogos piensan que el aprendizaje o capacitación es todo cambio en el comportamiento del trabajador motivado por la práctica o experiencia. Cualquiera que sea la problemática de la capacitación a que se enfrente el supervisor, es necesario tomar en consideración los principios de la capacitación. Sus factores principales son: la motivación, la conceptualización, la práctica, el reforzamiento y la retroalimentación.

El proceso comienza con el deseo de aprender o de mejorar. A medida que el que se va a capacitar absorbe información, va creando imágenes y configurando ideas que despiertan su interés a través de la práctica, hasta que adquieren un significado claro. Esto se convierte en la conceptualización, además organizando los hechos se puede llegar a entenderlos. Ciertas personas encuentran el significado más rápidamente que otras, de manera que el instructor adaptará su forma de enseñanza a la capacidad de conceptualización de cada quien. La imagen se percibe practicando y sobre todo por el interés que pone el que aprende. En esta etapa del proceso, se requiere constatar que se ha aprendido correctamente. De esta manera, se adquiere confianza

y el hecho de saber que se ha aprendido provoca una retroalimentación.

#### 4.2.3. Métodos de capacitación.

La capacitación del trabajador es una de las principales responsabilidades del supervisor, tiene que estar familiarizado con el trabajo a realizar y con la preparación que se requiere.

El supervisor debe planear, fijar objetivos, comprometiéndose a usar su tiempo de la mejor manera posible. Deberá seguir el programa de trabajo en el orden establecido y de acuerdo al tiempo que se haya estipulado para cada objetivo. Es importante describir el trabajo por escrito con el objeto de tomar en cuenta los pasos relevantes y los puntos críticos. Además de los materiales y el equipo, el lugar de trabajo debe de estar acondicionado de una forma práctica.

El método de capacitación directa es de uso muy frecuente entre los supervisores y constituye una aportación fundamental para el aprendizaje. Incluye todas las fases, desde la preparación hasta la ejecución. Es importante el conocimiento y aplicación de estos métodos.

La conferencia constituye uno de los métodos de capacitación más antiguos, tiene sus limitaciones, pero para difundir conceptos y detalles por primera vez, es muy efectiva si se auxilia de otros métodos.

La simulación y el juego se utilizan muy a menudo, ya que permite a la persona que se está capacitando participar en un juego de supervisión sin repercusiones. La simulación de áreas problema permite identificarlas fácilmente.

La dinámica de grupo agrupa métodos diferentes y los participantes intervienen activamente.

El adiestramiento requiere de instrucción y de guía personal directa. Es muy útil, pero depende de la habilidad del instructor; proporciona al supervisor un conocimiento directo de la habilidad de la persona para manejar situaciones problema (21).

#### 4.2.4. Principios de desarrollo.

El supervisor debe desarrollar en el subalterno las habilidades indispensables para los

---

(21) Robert W. Eckles, Ronald L. Carmichael y Bernard R. Sarchet, op. cit., p.p.175, 176, 179, 182, 185, 186 y 187.

trabajos administrativos de supervisión y crear el clima y los medios indispensables para el desarrollo del mismo. Mientras éste tenga más confianza en sí mismo y capacidad, habrá mayor productividad. Por consiguiente, el desarrollo del supervisor está íntimamente relacionado con la del subalterno.

Existen algunos principios sobre crecimiento y desarrollo del supervisor y trabajador. Es tos son muy generales, pero proporcionan una base adecuada para que se establezca un clima de desarrollo efectivo, éstos son:

- El desarrollo del individuo se hará de acuerdo a su capacidad.
- El autodesarrollo es parte del desarrollo y es un aspecto crítico de la supervisión.
- Las experiencias cotidianas son determinantes para el desarrollo del individuo.
- Las oportunidades de desarrollo tienen que ser para todos.
- Los jefes son directamente responsables del desarrollo de quienes trabajan bajo su dirección.

El supervisor no puede delegar la obligación de desarrollar a sus subalternos. Los demás pueden ayudar, pero la responsabilidad sólo es suya.

#### 4.2.5. Métodos de desarrollo.

Existen varios métodos efectivos a saber:

- Delegación de funciones.

Se usa cuando la persona demuestra capacidad. El supervisor podrá delegar en una persona tanta autoridad y responsabilidad como sea posible. Este método fomenta la confianza en sí mismo.

- Capacitación.

Consiste en asignar a una persona una actividad, prestándole toda la ayuda necesaria, ésta aprende de sus errores y obtiene consejo de su jefe cuando lo solicita.

Un buen instructor supervisa los avances de sus subordinados y manifiesta la crítica o elogio cuando es necesario.

- Comisiones especiales.

Estas comisiones pueden aumentar la utilidad y la confianza del trabajador. La pre

sentación de un plan, la resolución de los problemas que surjan, la contribución al desarrollo de nuevas ideas, son ejemplos de estos trabajos especiales.

- Rotación de puestos.

Consiste en mover al trabajador o supervisor de un puesto a otro, provocando que éste se enfrente a distintos problemas, decisiones y soluciones.

- Suplencia.

Consiste en seleccionar a una persona que reemplace al superior en caso necesario. Esta debe poseer capacidad, inteligencia y sentido común, así como disposición para capacitar.

- Junta o reunión.

Son sesiones de intercambio de opiniones sobre temas diversos.

-- Autodesarrollo.

Se refiere a lo que el subordinado o supervisor hace por su cuenta para mejorar sus posibilidades de ascenso.

### 4.3. Evaluación del desempeño.

#### 4.3.1. Diferencia entre evaluación de puestos y calificación de méritos.

La evaluación de puestos sólo toma en consideración el trabajo, mientras que la calificación de méritos mide el buen desempeño de los trabajadores.

#### 4.3.2. Factores a tomar en consideración al evaluar a un trabajador.

Estos corresponden a dos categorías: juicios objetivos y subjetivos. Los factores objetivos se enfocan en hechos firmes y resultados medibles en cantidad, calidad, asistencia, etc. Los factores subjetivos tienden a representar opiniones sobre actitudes, personalidad y capacidad de adaptación.

#### 4.3.3. Concepto.

Es una apreciación formal de cómo una persona ha desempeñado sus obligaciones durante un tiempo específico, determinando no sólo la competencia, sino la necesidad de capacitación, recompensa y ascenso, y obteniendo información que sirve de base para mejorar las comunicaciones y hacer más efectivo el liderazgo.

La evaluación del desempeño es un instrumento de mucho valor, porque es un medio para conciliar y elevar los objetivos personales y de la organización.

#### 4.3.4. Proceso.

Tiene 4 fases a saber:

En la primera, el supervisor trabaja ya sea solo o con cada uno de sus trabajadores, para determinar los objetivos de cada puesto.

La segunda consiste en determinar la forma justa de medir el funcionamiento de cada puesto.

La tercera es la evaluación de fin de período, que se realiza evaluando el desempeño de cada uno de los trabajadores, en base a los objetivos fijados.

En la cuarta se efectúa la entrevista de evaluación, en donde se discuten los resultados. Esto es muy bueno, ya que la evaluación puede servir para elogiar, reconocer, criticar y apoyar a las personas.

#### 4.3.5. Técnicas.

La primera es la escala de medición, la más antigua y tradicional. La segunda es la administración por objetivos y se usa mucho en los niveles superiores (22).

##### 4.3.5.1. Escala de medición.

Existen dos clases, la gráfica y la de frecuencia. La escala gráfica evalúa la capacidad actual o potencial de un individuo. Es importante subrayar que el que evalúa expresa su opinión del individuo. La escala de frecuencia cambia sólo de forma, no es descriptiva, sino cualitativa.

La falla de estas dos técnicas es que toman demasiado en consideración los rasgos personales y potenciales de desarrollo futuro y tienden a pasar por alto el funcionamiento real.

Existen además otras técnicas que proporcionan mayor objetividad a la evaluación a saber:

---

(22) Lester R. Bittel, op. cit., p.p. 181, 182, 183, 186.

- Distribución forzada.

Reparte a los trabajadores en gru  
pos. Algunos se colocan muy arri  
ba y otros muy abajo, y la mayoría  
queda en el centro. La representaci  
ón gráfica es de una curva de  
distribución normal en forma de  
campana.

- Selección forzada.

Consiste en que la persona que reali  
za la evaluación elija la palabra  
o frase más descriptiva de una  
serie. Por ejemplo, la expresión  
que más comúnmente surja y la me  
nos usual.

- Jerarquización.

Se ordena alfabéticamente a cada  
uno de los miembros del grupo de  
trabajo y se hacen comparaciones.

- Lista de apreciaciones.

Es parecida a la escala de medici  
ón, salvo que el resultado se  
multiplica por un factor de apreci  
ación.

La mayoría de las escalas mencionada  
s destacan más los rasgos personala

les, que el desempeño susceptible de ser medido.

#### 4.3.5.2. Administración por objetivos, ventajas y limitaciones.

Esta técnica se apoya en metas de desempeño cuantitativas y medibles que fijan el supervisor y el trabajador. Una vez transcurrido el período planeado, el trabajador se evalúa a sí mismo, utilizando estándares establecidos, mientras que el supervisor mide su desempeño, evaluando las relaciones de ambos. Además presenta muchas ventajas y limitaciones sobre las técnicas tradicionales a saber:

- Crea un estándar de evaluación para cada persona, con base en las necesidades y características especiales del puesto. Conociendo su trabajo y los estándares, se le puede calificar y esto puede influir en su actividad futura. El supervisor ya no es el juez del trabajador, sino el consejero que ayude a éste a alcanzar los objetivos establecidos;

- Puede que el trabajador no desee verse involucrado con el supervisor en el establecimiento de objetivos, o que éstos sean iguales, pudiendo causar fricciones entre ambos; y
- No ofrece datos comparativos para ascensos, aumentos de sueldo o programas de mejoramiento.

#### 4.3.6. Estándares.

Si los supervisores no determinan y comunican estándares de desempeño, los trabajadores se verán influenciados por otras personas para que establezcan sus propios estándares. No es raro ver que los estándares de desempeño de los trabajadores, o lo que ellos consideran que es un buen trabajo, son inferiores a los estándares o expectativas de la organización.

Los estándares que se elaboren, se deberán dar a conocer a los trabajadores, éstos deben aceptar dichos estándares o expectativas en calidad de requerimientos de sus trabajos. Se debe valorar el desempeño, permitir la retroalimentación, emprender acciones correctivas cuando es indispensable y otorgar recom

pensas a los trabajadores cuando su desempeño satisfaga o exceda a los estándares o expectativas.

Algunas empresas han establecido altos estándares de desempeño, programas bien definidos de administración, administradores capacitados a todo nivel para garantizar que se valore el desempeño en forma adecuada y que se den recompensas por mérito. La mayoría de las empresas no los tienen y ésto les proporciona considerables problemas a los supervisores y trabajadores por igual. Cuando las personas piensan en estándares, su primera idea son estudios básicos de movimientos a los que de costumbre se hace referencia como estándares de cronómetro, y que frecuentemente provocan toda clase de resentimientos entre los trabajadores y supervisores. Los especialistas en esta materia tienen mala imagen y provocan incertidumbre y malas sensaciones cuando se hacen estudios de tiempos y movimientos. La experiencia demuestra que las tensiones que provocan los estudios de tiempos, con frecuencia hacen que el esfuerzo necesario para establecer estándares no valga ni el tiempo ni el dinero.

Por lo antes dicho, se ha reducido el uso de

estándares basados en estudios de tiempo. El uso de este tipo de estándares ha disminuido también por la complejidad de los puestos de trabajo interrelacionados. En muchas empresas, los puestos están tan integrados que es casi imposible separarlos para establecer estándares. ¿Significa esto que no se deben o no se pueden establecer estándares de desempeño? La respuesta es no.

Muchos supervisores, mandos superiores, personal de asesoría y trabajadores han argumentado que no se pueden establecer estándares para sus puestos. Sus afirmaciones se hacen más ruidosas a medida que el trabajo se hace menos repetitivo o rutinario. Dicen que, debido a que muchas actividades de trabajo varían cotidianamente, es imposible obtener o desarrollar medidas significativas. Estas afirmaciones carecen de validez, debido a que se apoyan en la suposición de que se requiere elaborar un estándar preciso. No existe ningún puesto en el que no se pueda determinar algún tipo de estándar o expectativa. Los estándares no tienen que ser exactos, lo que es importante es que los trabajadores tengan una idea clara de lo que se espera de ellos. Todos los trabajadores tienen sus propias ideas con respecto a lo que es un desempeño

malo o bueno, todos los supervisores hacen lo mismo. El objetivo es que los trabajadores y supervisores tengan ideas parecidas acerca de un buen y mal desempeño. Para tener una misma idea, la organización, a través del personal ejecutivo y de asesoría, debe desarrollar e imponer estándares a supervisores y trabajadores, o bien los supervisores desarrollarán estándares y los impondrán a los trabajadores, o los trabajadores desarrollarán sus propios estándares y los impondrán a los supervisores.

#### 4.3.6.1. Tipos.

Existen varios tipos de estándares. Hay desde estándares de higiene hasta de calidad; si no se elaboran bajo normas estrictas, probablemente sean inexactos.

Los estándares tradicionales, aunque son de gran valor para influir en la conducta de los trabajadores, pueden tener el efecto contrario. Algunas organizaciones y supervisores no modifican sus estándares ni los adaptan a las condiciones y necesidades cambiantes. Los estándares tradicionales deben ser revisados cons

tantemente para que se adapten a los cambios frecuentes, independientemente de que estén al nivel de la organización o se apliquen a un grupo particular. Cuando sea necesario, habrá que modificarlos.

Otra clase de estándares son los que miden. Normalmente son muy precisos. Se elaboran haciendo análisis y mediciones muy cuidadosas. También pueden elaborarse a base de registros o a través de estudios de tiempos y movimientos. Ciertos trabajos se prestan mejor que otros a mediciones precisas, como en el caso de operaciones con máquinas.

Los estándares pueden considerarse como metas u objetivos. Un objetivo que pretende reducir el ausentismo, mejorar la calidad o aumentar los beneficios, es un estándar de desempeño mientras se logra. La determinación de objetivos y metas proporciona a los individuos y grupos, algo sobre lo que pueden concentrar sus esfuerzos.

Un tipo de estándares que a menudo ocasionan problemas, son los estándares subjetivos: sentimientos, actitudes o afirmaciones vagas o generales. Todas las organizaciones tienen diversos tipos de estándares subjetivos que pueden modificarse ampliamente dentro de cualquier empresa.

Lo que es un buen o mal desempeño en un grupo puede ser muy diferente para otro. Los estándares de vestido, etiqueta, capacidad de adaptación, cooperación, integridad, cortesía, moralidad, para nombrar sólo unos cuantos, tienden a ser más subjetivos que objetivos, lo que sucede es que no se pueden fijar con precisión. El problema principal con estos estándares subjetivos, es llegar a que todo el mundo comprenda lo que significan.

Tradicionalmente se han considerado a los estándares como parte del proceso de control, ya que sirven para establecer límites en la conducta y desempeño, lo que los convierte en mecanismos de control. Sin embargo, tam

bién se deben usar para propósitos de desarrollo. Al establecer estándares, los trabajadores deben tratar de alcanzarlos y mantenerlos; los supervisores ayudarán a que éstos se sientan como seres humanos. Usualmente, los logros sirven para generar sentimientos de seguridad, satisfacción, respeto y dignidad.

Una vez que se establecen los estándares o expectativas, hay que darlos a conocer, a fin de ver qué trabajadores los satisfacen o exceden y cuáles de ellos no logran el mínimo. Las recompensas para reforzar la conducta deseada y la disciplina para influir y producir un cambio de conductas inaceptables deben estar relacionadas con los estándares o expectativas (23).

#### 4.4. Labor del supervisor en el mantenimiento de una moral positiva y una disciplina.

##### 4.4.1. Definición de moral.

La moral es un estado anímico complejo que no se puede aplicar a nadie, de difícil medición y que se deteriora rápidamente (24).

---

(23) Louis V. Imundo. Manual del supervisor efectivo, (México: editorial Continental, 1984), p.p.183, 184, 185, 186.

(24) Theo Haimann. Supervisión, (México: South-Western, 1983), p.307.

La moral es el estado de ánimo con que el trabajador realiza sus labores. Su nivel se de termina en la medida en que se satisfacen las necesidades generales del individuo. Para que exista una moral alta, cada trabajador pensará que de la satisfacción de sus necesi dades dependerá la satisfacción de las necesi dades de los demás. Una moral baja con fre cuencia proviene de malas prácticas adminis trativas o de una interpretación errónea por parte del trabajador, de los actos de la admi nistración.

#### 4.4.2. Factores determinantes.

##### - Antecedentes del trabajador.

Estos influyen en buena medida en la forma de dar satisfacción a sus necesidades de pertenencia, estima y autodesarrollo. Una buena moral depende de la satisfacción de esas necesidades.

##### - Medio ambiente personal.

Este tiene que ver con las relaciones fami liares, de amigos y vecinos. De él depen den el ambiente comunitario, la situación dentro y fuera del trabajo y la posición en el sindicato. Como es lógico, el traba

jador lleva a su sitio de trabajo sus inquietudes que influyen en sus pensamientos y actitudes, mientras desempeña su trabajo.

Es poco lo que puede hacer el supervisor para modificar esos factores. Sin embargo, debe tomarlos en consideración y tratar de ajustarlos a sus propios actos.

- Prácticas administrativas.

Estas y el comportamiento del supervisor influyen seriamente en el nivel de la moral. Esto tiene un significado especial para el supervisor.

Entre las prácticas administrativas que influencian la moral, figuran las políticas, condiciones de trabajo y procedimientos salariales y disciplinarios.

#### 4.4.3. Valuación.

La naturaleza de la moral hace que sea muy difícil medirla en forma directa, pero hay varios métodos para medirla, a saber:

- Observación individual.

Es un instrumento tan efectivo que el supervisor debe utilizarlo de manera consciente,

constante y sistemática. Toda modificación de los hábitos de trabajo de un subordinado es una advertencia, pero si la modificación es gradual, el supervisor puede tardar en darse cuenta. Otros indicios son el tono de voz del trabajador, sus gestos y hasta su formar de andar.

El principal inconveniente es que transcurre mucho tiempo entre la aparición de la causa y la observación de los efectos.

- Entrevista informal.

Esta debe ser planeada con mucho cuidado, estructurando con tacto las preguntas y la orientación de la conversación.

- Encuesta y cuestionario.

Esto debe ser elaborado con todo detenimiento y recopilando resultados.

- Método estadístico.

Es más o menos igual a la observación individual. Su utilización requiere de un análisis periódico de información, para detectar desviaciones. El supervisor puede rápidamente darse cuenta de las tendencias. El origen de éstas puede deberse a otros factores aparte de la moral.

#### 4.4.4. Necesidad y concepto de disciplina.

La necesidad de disciplinar, el desarrollo de sistemas disciplinarios efectivos y la aplicación adecuada de acciones disciplinarias son los problemas de personal más dificiles que las organizaciones enfrentan. Cuando aparece la necesidad de tomar medidas disciplinarias, normalmente es el supervisor quien comienza la acción y quien puede, en ciertos casos, llevarla a cabo. Este es quien tiene la responsabilidad de influir sobre los trabajadores a quienes se aplican las medidas disciplinarias para que modifiquen su conducta y quien debe manejar los resultados de sistemas disciplinarios mal elaborados o de la incorrecta aplicación de medidas disciplinarias.

El término disciplina relaciona tres factores entre sí:

- Las políticas, normas y procedimientos de la organización;
- El grado de ajuste a esas disposiciones por parte de trabajadores y supervisores; y
- El proceso de liderazgo que influye en la observancia de disposiciones.

El diccionario Webster da tres significados de la palabra disciplina: acción que corrige, moldea, fortalece o perfecciona; control que se obtiene imponiendo obediencia y castigo.

La primera definición significa disciplina positiva que implica la creación de actitudes y de un clima en que los trabajadores se ajustan voluntariamente al cumplimiento de las reglas y disposiciones establecidas.

La segunda y tercera definición comprenden el uso de castigos o la amenaza de ellos, para influir en las personas con el objeto de que obedezcan y vivan de acuerdo a las reglas del sistema.

La existencia de disciplina se puede describir como una conducta ordenada, basada en normas definidas y regulada por un liderazgo efectivo. Cuando existe disciplina, los trabajadores observan voluntariamente las políticas, reglas y procedimientos aplicables. Estos reconocen que trabajan por el bien del grupo y para su propio beneficio. Aceptan las disposiciones sabiendo que, a la larga, actuarán en su provecho.

La inexistencia de disciplina, provoca cier

tas deficiencias de la estructura orgánica o factores externos.

#### 4.4.5. Principios de acción disciplinaria.

Strauss y Sayles dicen que un buen proceso disciplinario advierte por anticipado las consecuencias de mala conducta. Cuando alguien se conduce mal, dicen que la acción disciplinaria debe ser inmediata, congruente e impersonal.

La acción disciplinaria va dirigida contra el acto y no contra la persona.

A continuación se esbozan los principios:

- Observancia de las mismas reglas que los trabajadores.

Los supervisores deben poner el ejemplo siguiendo las mismas disposiciones que todo el personal.

- Comunicación al personal de disposiciones vigentes.

Este principio estima que el conjunto de políticas, reglas y procedimientos se deben dar a conocer a los trabajadores. Es una buena práctica revisar estas disposiciones

y asegurarse de que siguen siendo aplicables.

El mantener la disciplina entre los trabajadores, es una parte integral de la función de dirección. La palabra disciplina se usa y se entiende de diferentes maneras. Usualmente cuando se escucha la palabra disciplina, se inclina a pensar en el uso de la autoridad o fuerza. Para muchos, esta palabra lleva primeramente el significado desagradable del castigo. Sin embargo, hay otra manera de pensar acerca de la disciplina, la cual puede ser considerada como un estado situacional, una condición dentro de la organización en la cual existe el orden. La disciplina puede ser considerada como positiva o buena, cuando los trabajadores voluntariamente siguen las reglas de la organización, o negativa o mala, cuando los empleados siguen las reglas a fuerza, o realmente desobedecen las reglas o violan los estándares de comportamiento.

Hay muchos tipos de situaciones disciplinarias que requieren atención del supervisor. Las situaciones que involucran acciones disciplinarias normalmente no son agradables. Pero el supervisor debe aprender a manejar las situaciones en vez de tratar de evadir

los temas, pretendiendo ignorarlos. Si éste no toma una acción apropiada cuando se requiere, algunos trabajadores pueden seguir los malos ejemplos.

"La mejor disciplina es la autodisciplina. Está basada en la tendencia humana de hacer lo que es necesario, contribuir con su parte, hacer lo apropiado, o seguir estándares razonables de comportamiento fijados por la organización. La autodisciplina positiva, afirma que aún antes de empezar a trabajar, la mayoría de las personas aceptan la idea de que seguir instrucciones y reglas justas de conducta son responsabilidades normales que son parte de cualquier trabajo" (25).

Una vez que los trabajadores saben lo que se espera de ellos, y piensan que las reglas son razonables, normalmente las observarán sin problema. Cuando se introducen nuevas reglas, el supervisor debe asegurarse de convenir a los trabajadores de sus propósitos. Cualquier acción disciplinaria debe ser tomada con buen juicio por parte del supervisor.

---

(25) Fernando Kohrs. Supervisión (México: McGraw-Hill, 1980), p.320.

#### 4.4.6. Pasos del proceso disciplinario.

- Consulta con los representantes sindicales.

Siempre los sindicatos se interesan por el aspecto disciplinario.

- Planteamiento y descripción del problema.

El supervisor determinará si efectivamente se cometió una violación a las disposiciones y qué persona o personas están implicadas, directa o indirectamente.

- Recopilación de información del caso en cuestión.

Es la recabación del historial del inculpado y de hechos.

- Selección de sanción correctiva.

El supervisor analizará las sanciones aplicables al caso y elegirá la apropiada, después de sopesar los hechos y tendrá cuidado de no sancionar de más ni de menos.

- Aplicación de medidas correctivas.

Por desagradable que resulte la aplicación de la sanción, el supervisor mantendrá una actitud positiva, sin buscar disculpas ni sentirse emocionalmente afectado.

- Observación de la situación.

Exige gran discreción del supervisor.

#### 4.5. Resolución de quejas e inconformidades.

##### 4.5.1. Naturaleza.

La palabra incorformidad se utiliza porque no se puede hacer una distinción real entre una queja y una inconformidad. En esencia, quejas e inconformidades son lo mismo.

En las relaciones obrero-patronales, no se hacen intentos para distinguir quejas e inconformidades.

Los intentos para hacer distinciones entre quejas, querellas, disgustos e inconformidades ocasionan más problemas de los que resuelven.

El término queja es una violación real o supuesta de lo estipulado en el contrato de trabajo. La queja se presentará dentro de los cinco días siguientes a la fecha en que el trabajador determine su existencia. De no hacerlo así, se considerará inexistente. Por presentada se entenderá cuando se expone por primera vez al supervisor.

Los supervisores deben estar alertas a todo síntoma de desacuerdo no expresado.

Las quejas pueden tener una causa subyacente. A menos que las circunstancias que rodean a una queja sean completamente claras, el supervisor debe tomar en cuenta la posibilidad de su existencia, sobre todo cuando la queja se refiere a salarios u otras formas de remuneración.

#### 4.5.2. Origen.

Las quejas pueden tener una o muchas causas y ser de naturaleza general o específica. Estas surgen del contrato de trabajo por cuestiones ajenas al trabajo o son de índole personal.

Los problemas de comunicación interrelacionados con valores, educación, papel cultural, edad, origen étnico, sexo y diferencias raciales, todos pueden ser fuentes de quejas.

La mayoría de éstas se refieren a violaciones a los términos del contrato de trabajo, causadas por diferencias de interpretación o por falta de entendimiento de una cláusula, cuyo lenguaje es muy general, ambiguo y poco claro

o por omisión, cuando no exista una cláusula que comprenda al problema.

En un medio ambiente sindicalizado, el sindicato y sus líderes juegan papeles claves en la generación, seguimiento y resolución de quejas.

Las causas de insatisfacción en el trabajo tienen su origen en las condiciones de trabajo, en actitudes y acciones de otros trabajadores o en la misma tarea del trabajador.

Las quejas sobre condiciones de trabajo se refieren al mal estado de las herramientas y el equipo, a la cantidad y calidad de los materiales, a la comodidad física, etc.

La relación del trabajador con su tarea es compleja. Si no alcanza a satisfacer los requisitos del mismo, estará sometido a ansiedades y temores. Si sus metas están bloqueadas o sus objetivos entran en conflicto, el resultado será la ansiedad y la frustración.

Su preocupación por problemas personales puede conducir a una baja de la productividad, al descuido de la seguridad y a otras formas de comportamiento. Si estos son serios, se

desarrollarán frustraciones, que se manifestarán en su trabajo.

#### 4.5.3. Procedimientos de resolución de quejas.

La actitud, característica y habilidad del supervisor son factores determinantes para reducir el número de quejas y para manejar las que se llegan a presentar.

Es inevitable que el conflicto genere fricciones y que ésta genere calor. Si no se libera el calor, se acumula a niveles explosivos.

Es indispensable que todas las empresas tengan un procedimiento formal para la revisión sistemática y oportuna de las quejas, ya que éste constituye la mejor válvula de seguridad para liberar el calor que los conflictos generan.

Cualquier procedimiento para resolver quejas debe funcionar en forma ordenada y oportuna. Estas varían ampliamente, van desde las altamente estructuradas hasta las informales.

Las organizaciones no sindicalizadas están adoptando cada vez más procedimientos estructurados. Algunas son notablemente similares

a las de organizaciones sindicalizadas. La diferencia más importante en casi todos los procedimientos de organizaciones no sindicalizadas, en comparación con las sindicalizadas, es que no contemplan el arbitraje como una etapa final.

Normalmente, los procedimientos de manejo de quejas tienen diversas etapas. El rango normal es de entre tres y cinco. Cuatro parece ser lo más común. La queja formal debe estar dirigida al supervisor inmediato del trabajador agraviado, con copias para los miembros de la administración. Si la administración no respeta el límite estipulado de tiempo, ésto bastará para otorgar al trabajador lo que solicita. Debe considerarse una prórroga al límite de tiempo para situaciones extraordinarias y se debe presentar por escrito la respuesta formal de la queja.

El trabajador tiene un número específico de días hábiles para aceptar la propuesta de solución o pasar a niveles de autoridad más altos hasta que se logre un acuerdo. En cada nivel de discusión se deben revisar los hechos, circunstancias y condiciones de la queja.

El número de niveles en un procedimiento de manejo de quejas normalmente depende de la estructura de la organización. Excesivos niveles o etapas en un procedimiento ocasionan demoras, que son fuentes potenciales de problemas.

Si la queja no se resuelve, en una empresa no sindicalizada, la etapa final es el director de personal, mientras que en una organización sindicalizada es el arbitraje (26).

#### 4.5.4. Papel del supervisor.

Los supervisores deben ser capacitados para que eviten quejas y sepan manejarlas cuando surgen.

El supervisor juega un papel importante, si no es que un papel clave, en la resolución de quejas.

Es frecuente que los supervisores aprendan por el método de ensayo y error.

Los supervisores deben tener un conocimiento completo de la forma en que funciona el procedimiento de manejo de quejas dentro de la or

---

(26) Louis V. Imundo, op. cit., p.p. 168, 169, 170, 171, 174.

ganización. Es importante que los supervisores traten de llegar a los hechos relevantes y a las circunstancias relativas de la queja.

Los supervisores deben tener cuidado de no prejuzgar los motivos de los trabajadores. En situaciones importantes o en las que se fije precedentes, es necesario consultar con los niveles superiores.

La respuesta a la queja, oral o por escrito, debe ser cuidadosamente estudiada. Palabras impropias causarán malas interpretaciones.

## 5. Supervisor y organización.

### 5.1. Supervisión y relaciones laborales.

#### 5.1.1. Papel del supervisor en materia laboral.

Es esencial que el supervisor esté familiarizado con el contrato de trabajo y con las normas, prácticas y procedimientos que contribuyen a las buenas relaciones laborales.

La principal responsabilidad del supervisor, en asuntos laborales, es la de proteger los intereses y derechos de la organización.

El supervisor es el primer contacto entre los trabajadores y la dirección o entre éstos y los representantes sindicales, lo que hace y dice en materia laboral tiene consecuencias vitales para las relaciones generales de la organización con sus trabajadores. En determinadas circunstancias, sus actos pueden hacer que el sindicato acuse a la organización de violación al contrato o de violar la ley. Una vez familiarizado, sabe hasta donde puede llegar y lo que debe hacer, y ya no se preocupará de lo correcto o incorrecto. Manejará los problemas laborales con la misma facilidad que los técnicos.

Existen cinco prácticas laborales injustas, pero son dos las que afectan con mayor frecuencia al supervisor:

- Interferencia.

Esta se podría producir durante una asamblea de un sindicato. En ese momento el supervisor debe evitar acciones que afecten el trabajo o salario de un trabajador, argumentos que conduzcan a discusiones de asuntos sindicales, amenazas a miembros del sindicato o tratar asuntos sin el aval de sus superiores.

- Discriminación.

Se aplica a cualquier acción emprendida por cualquier miembro de la organización por pertenecer a un sindicato o por realizar actividades de organización laboral. Esta práctica es conveniente que se aplique en el trabajo y fuera de él.

Los supervisores pueden dar una gran ayuda al equipo de negociadores de la organización, presentando por anticipado recomendaciones específicas para el mejoramiento de las relaciones sindicales.

Si un supervisor descuida o pasa por alto las quejas cotidianas, asigna trabajos injustamente o descuida la seguridad o condiciones de trabajo; las negociaciones con el sindicato se harán más difíciles. Cada vez que el supervisor ejerza indiscriminadamente o se aproveche de las lagunas del contrato colectivo, contribuirá a aumentar el número de incidentes con el sindicato, que se reflejarán en demandas en la próxima renovación del mismo.

El supervisor debe adoptar la actitud basada en el convencimiento de que los sindicatos van a perdurar, y de que una vez que la orga

nización ha llegado a un acuerdo con uno de ellos, lo mejor que se puede hacer es tratar de entenderse.

Es natural que los trabajadores tengan su lealtad dividida en dos: supervisores y repreresentantes sindicales.

Por otra parte, las leyes laborales que gobiernan los derechos de representación del sindicato y su elección es muy complicada. Cuando el supervisor observa que se están llellevando a cabo ciertas actividades organizatiorgvas de un sindicato entre los trabajadores, el supervisor debe tener cuidado de no violar las leyes de tales actividades, a través de acciones o afirmaciones.

En general, cuando se está llevando a cabo una intención de sindicalización, el supervisupvisor debe reportar ésto a la alta gerencia, la cual usualmente planeará la respuesta de la organización a los esfuerzos de sindicalsindización. Algunas organizaciones prefieren concontratar un consultor que aconseje en lo concerconniente a lo que debe hacer y no hacer.

A continuación, se enumeran los procedimienproctos para el supervisor, cuando existe la inintención de sindicalización:

- No cuestionar a los trabajadores, ya sea pública o privadamente acerca de la situación del sindicato, ésto puede ser tomado como una interferencia que viola las leyes laborales, que le dan a éstos el derecho de escoger un sindicato para representarlos, si así lo desean;
- No hacer ninguna amenaza o promesa que esté relacionada con la sindicalización. Cualquier afirmación que el supervisor haga, puede ser considerada como una amenaza;
- No dar su punto de vista con respecto al sindicato, éste deberá responder en forma neutral;
- No permitir que se hagan actividades de sindicalización durante las horas de trabajo, para que no interfieran con el procedimiento normal del mismo. Este también puede prohibir a los organizadores externos del sindicato que entren al lugar de trabajo a distribuir literatura e información. Sin embargo, los trabajadores que simpatizan con el sindicato, tienen derecho a distribuir información sindical a otros compañeros durante el tiempo de descanso, si ésto no interfiere con la operación normal del trabajo; y

- La menor respuesta que el supervisor puede dar a una campaña de organización sindical, es continuar haciendo el mejor trabajo de supervisión. En el análisis final, los trabajadores no se afiliarán a sindicatos, a menos que sientan que la empresa y el supervisor no los ha tratado con justicia.

### 5.1.2. Papel del representante sindical.

Este es para el sindicato, lo mismo que el supervisor para las empresas. Su trabajo consiste en proteger los derechos de los miembros del sindicato, en la misma forma en - que aquél protege los derechos de la organización.

Es una buena práctica mantener informado al representante sindical de lo que se va hacer, con el fin de que pueda indicar cuál es su posición al respecto.

Un representante sindical verdaderamente inteligente comprenderá que es provechoso para todos, que la organización tenga una elevada productividad y un mínimo de quejas.

Una vez que la empresa y sindicato están de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo, éste será el

documento mediante el cual operarán ambas partes por el período de tiempo estipulado. Todos los supervisores tienen la obligación de manejar sus departamentos dentro del marco de referencia de este arreglo laboral, para ello se requiere que tengan un conocimiento profundo de las cláusulas y cómo deben ser interpretadas.

Una manera de llevar a cabo esto, es organizando juntas con supervisores, con el objeto de informarles el contenido del contrato.

El contrato es un acuerdo de nombre, sólo hasta que el supervisor lo aplica en sus operaciones diarias. El mejor contrato tendrá poco valor si el supervisor no lo aplica. Las acciones de éste determinarán la diferencia entre las relaciones de cooperación sindicalo-empresa y las de tensión.

Un contrato colectivo de trabajo, únicamente establece guías para la relación sindicalo-empresa. Para hacerlo un instrumento positivo de relaciones constructivas, el contrato debe estar vigente y apoyado con decisiones apropiadas e inteligentes. El supervisor manifestará las intenciones de la empresa a través de sus acciones cotidianas. Es el supervisor, quien a través de sus decisiones, acciones y actitudes, dan al contrato significado y vida.

## B I B L I O G A F I A

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, (México: editorial Trillas, 1980).
- Argyris C. Integrating the Individual and the Organization, (New York: John Wiley and Sons, 1964).
- Bittel Lester R. Lo que todo Supervisor debe saber, (México: McGraw-Hill, 1979).
- Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración, (México: Limusa, 1982).
- Eckles, Robert W., Ronald L. Carmichael y Bernard R. Sarchet. Administración, (México: editorial Limusa, 1978).
- Everet E. Comunicación en las Organizaciones, (México: McGraw-Hill, 1981).
- Gellerman, Soul W. Motivation and Productivity. Asociación Norteamericana de Administración, (Nueva York, 1963).
- Haimann, Theo. Supervisión, (México: South Western, 1983).
- Imundo, Louis V. Manual del Supervisor Efectivo, (México: editorial Continental, 1984).
- Kohrs, Fernando. Supervisión, (México: McGraw-Hill, 1983).
- Kootz, Harold. Elementos de Administración Moderna, (México: McGraw-Hill, 1983).

- Maslow, A.H. Motivation and Personality, (New York: Harper and Brothers, 1954).
- Mausner, Herzberg B. y B.B. Snyderman. The Motivation to Work, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959).
- McGregor, Douglas. El Lado Humano de la Empresa, (México: McGraw-Hill, 1970).
- Metealf, H.C. y L. Urwick. Administración Dinámica, Los Pa-  
peles de Trabajo Coleccionados de Mary Parker Follet,  
(New York: Harper and Row, Publishers Incorporated,  
1941).
- Patton, Arch. Men, Money and Motivation, (New York: McGraw-  
Hill Book Company, 1961).
- Schein, Edgar H. Liderazgo Efectivo, (México: Fondo Educati-  
vo Interamericano, 1984).
- Schein, Edgar H. Organizational Psychology, (Englewood  
Cliffs, N.S., Prentice-Hall, Inc., 1965).
- Strauss, George. Los Problemas Humanos de la Dirección, (Mé-  
xico: Herrero, 1979).