

2ej. 82



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

Manual de apoyo para el afianzamiento de actividades básicas del supervisor.

TESINA

Que para obtener el título de Licenciado en Psicología.

PRESENTA:

Gabriela Mendoza Delgado.

México, D.F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

Introducción.

I. MARCO DE LA INVESTIGACION.

1.1. Identificación de la Compañía.	3
1.2. Organización.	4
1.3. Organización y Función del área de Capacitación Administrativa.	4
1.4. Proceso de Investigación.	7

II. JUSTIFICACION Y FUNDAMENTACION TEORICA.

2.1. Importancia de la tarea del Supervisor y su evolución.	12
2.2. Planeación del Trabajo.	18
2.3. Control del Trabajo.	21
2.4. Solución de Problemas.	24
2.5. Dar realimentación en la ejecución.	29

III. ANEXO. MANUAL DE APOYO.

3.1. Razones para optar por este tipo de instrumento.	33
3.2. Estructura para la elaboración del manual.	34
3.3. Manual de apoyo para el afianzamiento de las actividades básicas del supervisor.	41

B I B L I O G R A F I A

I N T R O D U C C I O N

Uno de los problemas relevantes de la psicología laboral, lo constituye la capacitación de recursos humanos, dado que ello repercute de manera importante en la productividad laboral.(3)

El presente trabajo se inscribe en este campo de estudio, ya que explora procedimientos de capacitación que permitan afectar a grupos amplios de sujetos por medio de materiales instruccionales con un bajo costo y un alto nivel de eficiencia. Con ello se pretendió aportar una respuesta a las necesidades detectadas en un grupo específico de empleados de una compañía aseguradora.

El objetivo de este trabajo es definir las funciones del supervisor dentro de la compañía, señalar sus deficiencias laborales actuales, identificar las necesidades inmediatas de entrenamiento para los supervisores y, como punto central, diseñar un manual que sirva de guía auxiliar al supervisor en el desempeño de sus funciones administrativas.

Con ésto se espera que los supervisores conozcan a fondo los elementos de sus áreas deficitarias y manejen sus funciones eficazmente.

CAPITULO I

MARCO DE LA INVESTIGACION

1.1. Identificación de la Compañía.

1.2. Organización.

1.3. Organización y función del área de Capacitación
Administrativa.

1.4. Proceso de Investigación.

1.1. IDENTIFICACION DE LA COMPANIA.

El 4 de Mayo de 1936, se funda en la ciudad de México "La Comercial, S.A.", compañía Mexicana de Seguros, cubriendo los principales ramos del seguro.

En 1960 cambia su razón social a la actual: Seguros La Comercial.

Hoy día, Seguros La Comercial se ha consolidado como una de las 5 grandes en la industria aseguradora. A la fecha cuenta con 2000 agentes, 200 promotorías en todo el país, 4 oficinas divisionales con sus centros de capacitación en México, Guadalajara, Monterrey y Chihuahua además de 1993 empleados.

A los cincuenta años de servicio de La Comercial, las cifras del negocio han crecido así:

- El capital social inicial fué de \$1,000,000. Ahora es de \$480 millones de pesos.
- En el primer año de operar se emitieron \$750,000 pesos de primas y en 1985 fueron más de 4 mil millones de pesos.

El propósito de la compañía es ser una empresa de éxito basada en su crecimiento, dinamismo, ambición y diversificación.

1 2. ORGANIZACION.

La Compañía se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Una Dirección General de la que dependen 9 Direcciones:

- La Dirección Técnica Vida con 4 Subdirecciones y 15 Gerencias.
- La Dirección Técnica Daños con 5 Subdirecciones y 19 Gerencias.
- La Dirección de Administración y Finanzas con 6 Subdirecciones y 16 Gerencias.
- La Dirección de Sistemas con 5 Subdirecciones y 14 Gerencias.
- La Dirección de Ventas Corporativas con 10 Subdirecciones y 16 Gerencias.
- La Dirección de Ventas Nacionales con 6 Subdirecciones y 19 Gerencias.
- La Dirección General de Noroeste con 8 Subdirecciones y 11 Gerencias.
- La Dirección Nacional con 9 Subdirecciones y 18 Gerencias.
- Y la Dirección de Organización y Recursos Humanos con 4 Subdirecciones y 10 Gerencias.

1.3. ORGANIZACION DEL AREA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA.

Dentro de la Dirección de Organización y Recursos Humanos y de la Subdirección de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, se encuentra la Gerencia de Capacitación Administrativa, la cual ha diseñado y elaborado cursos con el propósito de satisfacer las necesidades de la compañía, así como las demandas del personal.

Esta gerencia se ha hecho necesaria debido a que es aquí donde se detectan las deficiencias de trabajo de cada una de las áreas y en donde se elaboran cursos y/o programas para cubrir o mejorar las mismas, con objeto de mejorar la productividad y el nivel cultural de los empleados. Esto ha quedado demostrado en un incremento de clientela y ganancias año con año.

Otro objetivo del área es el de entrenar al personal para cubrir vacantes y/o ocupar puestos más importantes y especializados, sin olvidar que la capacitación es un servicio que exige la Secretaría del Trabajo y Previsión Social* a todas las compañías.

Estos cursos han sido diseñados para supervisores y personal operativo, y son los siguientes:

- Programa de Desarrollo para Mandos Intermedios.
- Efectividad Secretarial.
- Panorámica General del Seguro.
- Contabilidad Básica.
- Administración del Tiempo.
- Atención Amable.
- Crecimiento Personal.
- Educación Abierta Secundaria.
- Educación Abierta Preparatoria.

* 9) Véase Ley Federal del Trabajo
Cap. III Bis. Art. 153
Art. 522

Además de los cursos técnicos que se imparten en cada área según el ramo que manejen. Estos cursos dependen de cada una de las áreas correspondientes.

Al comenzar cada año, los gerentes, supervisores y especialistas en capacitación, se reúnen para planear los cursos que tomará cada una de las personas de los diferentes departamentos, y al final del mismo se evalúan los programas mediante el seguimiento basado en entrevistas con los gerentes, supervisores, y el personal que asistió a los mismos. De este seguimiento puede surgir la necesidad de elaborar y diseñar nuevos métodos o alternativas que cubran dichas deficiencias.

Los objetivos de este trabajo fueron:

- 1) Definir las funciones del supervisor.
- 2) Determinar las deficiencias detectadas por medio de los supervisores.
- 3) Identificar las necesidades actuales de entrenamiento para los supervisores.
- 4) Diseñar un manual que sirva de guía auxiliar al supervisor en el desempeño de sus funciones administrativas.

1.4. PROCESO DE INVESTIGACION.

El ámbito de la investigación se estableció de acuerdo al enfoque centrado en el puesto (12), que en este caso es el de supervisores, conformado por jefes de departamento, coordinadores y supervisores.

Esta agrupación se hizo en base a la similitud de actividades y funciones que desarrollan:

- Control y supervisión del personal y de la calidad de trabajo.
- Manejo de relaciones internas y externas para dar y recibir información.
- Planeación del trabajo.
- Establecimiento de prioridades.
- Toma de decisiones y solución de problemas.
- Asignación de cargas de trabajo.
- Asesoría y apoyo al personal a su cargo.
- Coordinación del trabajo (funciones y/o actividades).
- Elaboración de informes y reportes.

Además a los supervisores se les ha ubicado en la organización como un grupo de mandos intermedios que se encuentra entre el personal ejecutivo y el personal operativo.

Se seleccionaron al azar a 20 supervisores de 40 que actualmente laboran en la compañía. El rango de edad fué de 27 a 33 años, la educación promedio fué de 3ro. de preparatoria y la antigüedad de laborar en la compañía fué de 5 años.

Los medios utilizados para obtener la información referente a las deficiencias fueron entrevistas y la aplicación de un cuestionario basado en la descripción de puestos.

Una vez examinadas las habilidades y conocimientos de los supervisores se procedió a la revisión de resultados, medidos por acumulación de frecuencias, vaciándose las respuestas en una matriz en donde las respuestas similares se van sumando.

Se tomaron como determinantes para la elección de los puntos a entrenar los siguientes factores:

- La cantidad relativa de tiempo invertido en cada función.
- Que tan bien y que tan frecuentemente se ejecuta la tarea.
- Complejidad relativa de las funciones.
- Importancia dada por medio del cuestionario a los diferentes factores.
- Deficiencias en habilidades y conocimientos reveladas en las entrevistas y cuestionarios.

Con el propósito de conseguir resultados en calidad, tiempo y costos, se propone la elaboración de un manual que sirva de ayuda de trabajo a los supervisores para desarrollar el mismo de manera eficaz y eficiente. De las funciones detectadas como deficientes las elegidas por orden de importancia fueron:

- 1.- Planeación del trabajo.
- 2.- Control del trabajo.

3.- Solución de problemas.

4.- Dar realimentación en la ejecución.

Se optó por la elaboración de un manual debido a que difícilmente se puede agrupar a más de 5 supervisores para un curso, debido a la naturaleza de sus funciones y a las cargas de trabajo e imprevistos que frecuentemente ocurren en este nivel. Por su fácil manejo, se podrá consultar a la hora que tengan tiempo o en el momento en que lo necesiten. Otro punto importante, es que no será únicamente de utilidad a los 40 supervisores de la compañía dentro del área metropolitana, sino que se podrá extender a los supervisores de las oficinas del interior de la República y a otras empresas con características similares, representando con ésto un ahorro en tiempo y costos.

Este tipo de entrenamiento ha sido utilizado con éxito dentro del sistema Bell en la Compañía AT & T (American Telephone and Telegraph Company) en Estados Unidos.

En esta empresa se manejaron diferentes funciones del trabajo del supervisor, las cuales se agruparon en tres rubros:

- 1.- Habilidades de supervisión para supervisores nuevos.
- 2.- Funciones facilitadoras.
- 3.- Ayudas de trabajo y/o ejecución.

En cada uno de los rubros se dan un conjunto de recomendaciones para entrenamiento, presentadas por una secuencia sistemática de pasos necesarios para llevar a cabo las diferentes tareas y de esta manera corregir deficiencias en el trabajo de los supervisores.

El estudio reportó un cambio significativo en el desempeño de las funciones del supervisor, ya que la falla se localizaba fácilmente al llevar a cabo el procedimiento.

Los resultados indican que el procedimiento ayudó a desarrollar mejorar y mantener las habilidades y conocimientos del supervisor dentro de dicha organización. (4)

CAPITULO II

JUSTIFICACION Y FUNDAMENTACION TEORICA

2.1. Importancia de la tarea del supervisor y su evolución.

2.2. Planeación del trabajo.

2.3. Control del trabajo.

2.4. Solución de problemas.

2.5. Dar realimentación en la ejecución.

1.1. IMPORTANCIA DE LA TAREA DEL SUPERVISOR Y SU EVOLUCION.

La tarea del supervisor ha venido cambiando en los últimos tiempos. En un principio los supervisores demostraban su autoridad con la fuerza y con los puños, más tarde se les encontró en un rango en donde eran vistos como a los más ser-viciales y hábiles trabajadores. Su autoridad residía en el saber-cómo y su habilidad superior para ejecutar el trabajo. Por lo común poseían el poder de contratar y despedir, de re-compensar y corregir. Por encima de todo el supervisor era el JEFE.

Antiguamente los supervisores no necesitaban de ningún entre-namiento para el trabajo, lo que hacían era demostrar su ha-bilidad y conocimiento, los cuales no se modificaban sino por largos períodos de tiempo.

Después de la II Guerra Mundial, se hizo evidente la evolución del trabajo de los supervisores en todo el mundo. El énfasis puesto en la producción con el mínimo de costo en materias pri-mas y mano de obra, concentró la atención en la labor del super-visor, como el factor estratégico en la obtención de los objeti-vos.(8).

Incluso no se esperaba que ellos realizaran el trabajo del grupo, sino que funcionaran como líderes del mismo. Desde este punto de vista, sus habilidades técnicas y su experiencia laboral son me-nos importantes para la ejecución del trabajo, sus habilidades más valiosas son aquellas que se relacionan con comunicarse con los miembros del grupo de trabajo acerca de los reque-

rimentos de cantidad, calidad y costo: y controlar el trabajo de manera que se reúnan dichos requerimientos.

La importancia del supervisor ha aumentado en estos años. El desafío hacia una efectiva supervisión aumentó a medida que el tamaño de las empresas hacia lo propio. De esta manera, a medida que los métodos y productos van siendo más complejos y las relaciones con otras empresas, consumidores, trabajadores y gobierno van siendo más intrincadas, mayor es la necesidad de una supervisión administrativa eficaz, aún en el caso de una empresa pequeña.

Actualmente es evidente la necesidad de eficacia empresarial, la presión por aumentos en los salarios y otras asignaciones, ha elevado los costos a un punto en el que las empresas que no son capaces de usar técnicas modernas de supervisión están a merced de aquellas que lo hacen. Con la tendencia de los salarios a aumentar más rápidamente que la productividad del trabajo, la empresa que desee continuar gozando de utilidades, no debe contentarse con ser mediocre, sino más bien, debe intentar ser más eficiente que sus competidores. (1)

De aquí que si los supervisores no hacen un esfuerzo por superarse, seguirán siendo vistos y tratados como subordinados que únicamente transmiten las órdenes de los ejecutivos. Y esto no cambiará sino hasta el día que demuestren que son dirigentes que planean y controlan el trabajo, motivan a sus subordinados; resuelven problemas y toman decisiones; dan realimentación, asesoran, orientan a todos los miembros de su grupo, comunican

La información en todos los niveles dentro de la organización, se desarrollan a sí mismos y a sus subordinados, administran su tiempo y tienen los conocimientos para representar a su compañía; ya que sin estos elementos su poder de influir en la productividad será limitado.

Así como el supervisor ha evolucionado, de manera similar los trabajadores han cambiado también. Prefieren un trabajo más gratificante y satisfactorio que realizar, y su lealtad se dirige más hacia el grupo que hacia la compañía a la que pertenecen. El enriquecimiento del trabajo actual es un proceso que no puede ser frenado ni retrocedido, por lo que la comunión del supervisor con los supervisados, es de vital importancia para el éxito de cualquier compañía.

Una persona que comparte este punto de vista es Charles Youngblood (4), quien elaboró un modelo maestro de habilidades / conocimientos en el que se identificaron 14 funciones consideradas como las más importantes para el supervisor.

- Asesoría.
- Control.
- Mantener una atmósfera motivante en el trabajo.
- Comunicación.
- Solución de problemas.
- Administración del tiempo.
- Autodesarrollo.
- Manejo de juntas.
- Dar realimentación en el desempeño de sus funciones.

- Comunicación oral informal.
- Comunicación escrita.
- Representar a la compañía.
- Planeación.
- Delegación.

La tarea para construir el modelo consistió en varios pasos (los cuales se trataron de reproducir en el presente trabajo):

- 1.- Asegurarse de la representatividad de la población a investigar.
- 2.- Reunir datos por medio de la observación, entrevistas con los supervisores y sus jefes.
- 3.- Resumir y analizar la información.
- 4.- Unir el modelo maestro derivándose la información, las habilidades y conocimientos requeridos para la ejecución de las 14 funciones.
- 5.- Revisión del modelo por "expertos" en la materia.
- 6.- Construcción del modelo final.

En la investigación se vió que un factor importante que contribuía a una ejecución efectiva era que el supervisor comprendiera claramente su papel y función dentro de la compañía. Basados en este modelo, pero adaptándolo a las funciones específicas del supervisor de la compañía aseguradora, se elaboró el siguiente cuestionario, en el cual se obtuvieron resultados que indican deficiencias principalmente en 4 áreas: control, planeación, solución de problemas y dar realimentación en la ejecución de los trabajadores.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

A continuación te presentamos este cuestionario, el cual tiene como objetivo detectar cuáles son las actividades que más trabajo o dificultad producen a los supervisores. La sinceridad con que contestes es de vital importancia, pues así nosotros conoceremos las áreas en las que podremos ayudar para que tu trabajo se facilite. No es necesario que pongas tu nombre.

- 1.- ¿Cuál piensas que sea la principal función del supervisor dentro de la compañía?
- 2.- Basado en tu experiencia, ¿piensas que lo anteriormente mencionado se lleve a cabo en otras áreas?
- 3.- ¿Piensas que han habido cambios en el papel del supervisor?
- 4.- ¿De qué tipo?
- 5.- ¿Cuál es la diferencia entre el supervisor y los supervisados?
- 6.- En términos de resultados, ¿actualmente cuáles son tus expectativas dentro del puesto de supervisor que no tenías antes de serlo?
- 7.- ¿Qué habilidades son necesarias tanto para el supervisor como para el subdirector?
- 8.- ¿Qué pasaría si de repente desaparecieran los supervisores?

- 9.- Enumera las tareas que crees que son más importantes para la compañía que realiza el supervisor (en orden de importancia).
- 10.- Determina la frecuencia y que tan seguido son llevadas a cabo.
- 11.- ¿Cómo contribuye cada una de estas tareas para lograr los objetivos de la compañía?
- 12.- ¿De qué manera preferirías recibir información acerca de cómo mejorar tu trabajo?
- 13.- ¿Deseas hacer algún comentario adicional?

GRACIAS POR TU COLABORACION.

En seguida se presenta una revisión teórica del porqué es importante modificar de inmediato las funciones detectadas como deficientes, y de esta manera volverse efectivas en el trabajo produciendo resultados adecuados.

2.2. PLANEACION DEL TRABAJO.

Planear es una actividad gerencial que se presenta en una variedad de estilos. Se practica en cualquier nivel gerencial y de una manera u otra, en cualquier función de negocios. En una organización típica podrán encontrarse planes para un nuevo producto, planes de producción, etc.

Desafortunadamente, en muchas organizaciones, los supervisores tienden a ver a la planeación como un proceso académico que se realiza dentro de una oficina, detrás de un escritorio, lejano del mundo, de la gente, y de los problemas reales. Sin embargo, la planeación es una parte real y esencial del trabajo del supervisor.

La planeación (y la habilidad para planear) es una de las principales características que distinguen a un supervisor de los supervisados. Planear es la habilidad de ver a futuro, de situar el trabajo en un lugar significativo para la compañía. Es la habilidad de mejorar la tarea que se tiene a la mano y determinar como encaja dentro de las metas que le conciernen a la compañía. Además es la capacidad de estar alerta y percibir como se afecta el trabajo por los eventos y el desarrollo del exterior.

Bradford Boyd (2) observa que cada movimiento para ascender la escalera gerencial, requiere cada vez de un mayor grado de dominio de las habilidades de planeación. Si al supervisor le hace falta planeación, entonces éste no ascenderá mucho en la escalera. Boyd identifica los beneficios de la buena planeación así como las consecuencias de la pobre planeación. Los efectos de la planeación inadecuada, son la baja productividad, alto costo y un incremento en los riesgos de accidentes, los cuales todos son dañinos a la empresa. Un impacto adverso de la planeación pobre se refleja en cualquier dirección y causa serias dificultades al supervisor. Se tiende a incrementar la presión de los superiores hacia los supervisores, se crea confusión y malas interpretaciones entre los subordinados. También se tiene el efecto de reducir la coordinación y cooperación entre los demás departamentos o áreas de la organización.

Los beneficios de una buena planeación, por otro lado, son casi "auto-evidentes". Quizá lo más importante para el supervisor es que sobresale la efectividad de su trabajo. Los supervisores que planean bien son percibidos por otros como personas que controlan el trabajo, se controlan a sí mismos y controlan cualquier situación a pesar de los problemas y adversidades a las que éstos se enfrentan.

La mayoría de los expertos en las tareas gerenciales, están de acuerdo en una lista de pasos que constituyan el proceso de planeación.

Una que parece estar bien situada es la de Sterling H. Schoen, y Douglas E. Durand, (3) y esta es:

- 1.- Especificar la meta o el objetivo.
- 2.- Reunir y evaluar la información relevante.
- 3.- Determinar a los sujetos involucrados.
- 4.- Evaluar y probar el plan.

Este proceso muestra como la organización se estructura para alcanzar las metas deseadas.

DEFINICION DE PLANEACION.

La planeación del trabajo es la tarea ejecutada por el supervisor antes de implantar el curso de acción. El resultado final del proceso de planeación provee de toda la información que se necesita para manejar una área de responsabilidad.

No hay ninguna definición aceptada como única, pero una que sirve para este propósito es : "Planear consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización. (11)

2.3. CONTROL DEL TRABAJO.

A través de las décadas durante las cuales la supervisión se ha venido desarrollando como una disciplina profesional, el control ha sido uno de los problemas de mayor interés.

Se han gastado grandes cantidades de energía y esfuerzo para encontrar "el mejor" sistema de control, que pueda imponerse en organizaciones de cualquier tamaño en casi cualquier industria, para proveer de realimentación instantánea y de una corrección automática de las desviaciones.

En años recientes se pensó que la computadora sería la respuesta por su increíble rapidez y su enorme capacidad de almacenar, procesar y mostrar información.

La búsqueda de un sistema de solución o de una solución electrónica para el problema del control, ha sido en vano. Cada vez ha quedado más claro que la respuesta del proceso de control reside en la gente. Y más a menudo, esto se aplica en los supervisores. (5)

En la mayoría de las organizaciones que tratan con un producto (y en varias que dan servicio) los supervisores se preocupan del control de tres elementos principales de control operacional, estos son:

- 1.- Control del flujo de trabajo. Esto incluye horarios, elaborar una ruta, y ver que se lleve a cabo el trabajo.
- 2.- Control del flujo del material. Además del material que va directamente en el producto, se requiere de herramientas,

equipo y refacciones. Otros procesos que se involucran en alguna etapa son el envío, recibo, obtención, manejo y almacenamiento del material.

3.- Control del flujo de información. Esto incluye una relación o lista y otros papeles que deben acompañar al trabajo y al material.

El papel de la información en el control.- En cualquier organización, la información es la esencia del control, y es claro que ésta es la subordinada del proceso de control. Uno puede tener información sin control, pero el control sin información es inconcebible. De ahí que el propósito de la información es la de facilitar el control (y el recurso de la información debe trabajar por sí misma). Se dice que mientras mejor sea la información, más fino y efectivo será el control.

Esto se aplica igualmente al tipo "externo" de control que se impone sobre la gente, marcando promedios, checando la ejecución actual contra la promedio y administrando acciones correctivas, y para el tipo de control "interno" en el cual los subordinados regulan mucho de su propia ejecución a través del auto-control.

Por principio el supervisor asume el papel de inspector (5).

Otra aproximación se refiere a la que el supervisor es el que provee información, apoyo y orientación. La mayoría de

Las autoridades administrativas están a favor de la segunda aproximación de control para supervisores.

De hecho, Drucker dice que controlar el trabajo significa control del mismo y no de los trabajadores (5). Esto no implica por supuesto, que el supervisor no tenga que checar las actividades del subordinado. Drucker propone que la mejor pregunta para contestar es: ¿Cuál es el mínimo de control que se necesita para mantener el proceso ?

DEFINICION DE CONTROL

El proceso de control de los supervisores es definido como: Aplicación de los resultados de la planeación del trabajo a la gente que realizará el trabajo y a los instrumentos que utilizará. Esto incluye la asignación del trabajo, checar su progreso y la medición del trabajo.

2.4. SOLUCION DE PROBLEMAS.

Algunos libros de supervisión administrativa, tienden a combinar solución de problemas con toma de decisiones. Schoen y Durand (3) en su libro "Supervisión: la Administración de Recursos en la Organización", enlistan cinco pasos críticos en los métodos de la toma de decisiones y solución de problemas:

- 1.- Defina el problema.
- 2.- Reúna la información y desarrolle alternativas.
- 3.- Determine con anticipación las consecuencias negativas y positivas de cada alternativa.
- 4.- Seleccione la alternativa con más consecuencias positivas (o menos negativas).
- 5.- Determine cualquier problema nuevo que pueda resultar al implantar la alternativa elegida.

En el capítulo titulado "Toma de Decisiones y la Función del Supervisor" definen toma de decisiones como: "el proceso de elegir un curso de acción diseñado para resolver un problema específico..." Por encima de los cinco pasos básicos, recomiendan que para el supervisor se deben agregar los siguientes tres puntos:

- Identificar las claves inciertas que rodean al problema como ha sido definido.
- Estimar el valor de cada solución con la que se pueda trabajar.
- Seguir el curso de acción tomado.

Es obvio que ambas aproximaciones de toma de decisiones son estructuradas para la solución de problemas. Schoen y Durand recomiendan una aproximación para la solución de problemas, dicen que cuando se producen más ideas, la calidad de la solución tiende a ser más alta. De ahí la popularidad de la "lluvia de ideas" como aproximación utilizada para la solución de problemas de grupo.

Ford (6) describe a las reuniones de "lluvia de ideas" como llevadas a cabo para identificar oportunidades para enriquecer el trabajo de la gente.

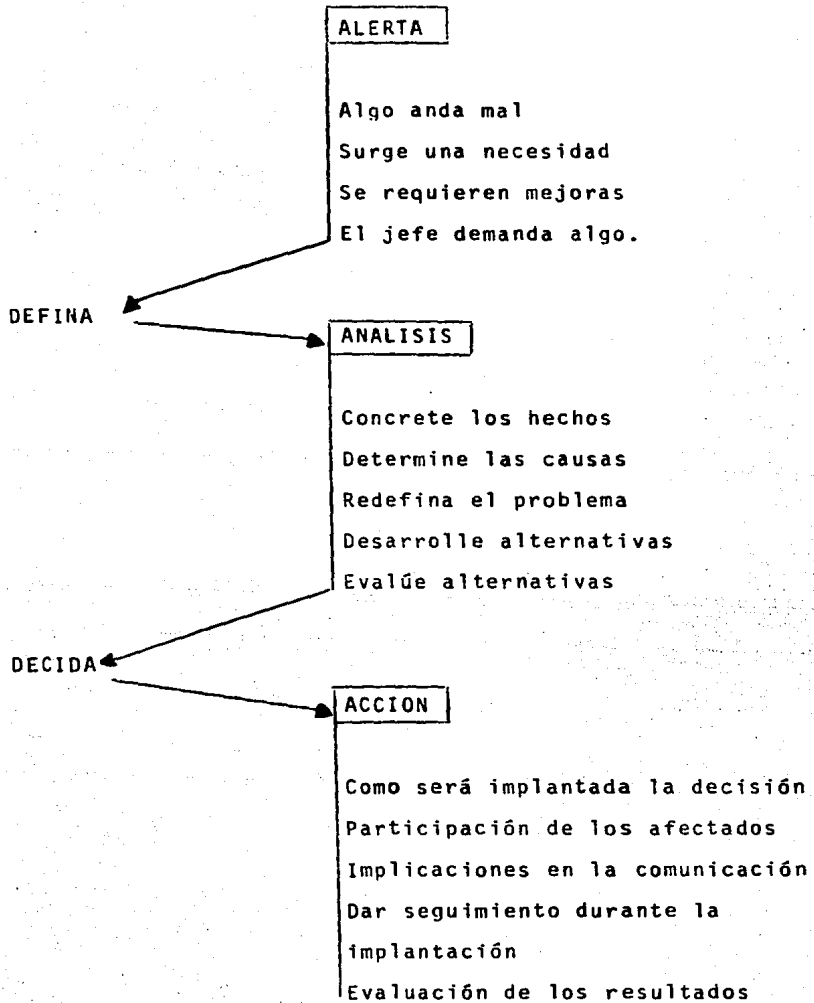
Eckles, Carmichael y Sarchet (7), determinaron que los supervisores deben lidiar con tres tipos básicos de problemas:

- Problemas rutinarios o sistematizados en donde la solución es planeada para que pueda usarse cada vez que el problema vuelva a surgir. Aquí el factor crítico, es identificar exactamente el problema.
- Problemas individuales o no rutinarios encontrados en el trabajo diario y que afectan al trabajo de grupo, a los trabajadores, al material que será utilizado, etc.
- Problemas nuevos que no pueden anticiparse. Estos son menos frecuentes, y usualmente requieren de gran ingenio del supervisor para resolverlo.

Los dos primeros tipos de problemas mencionados son los que con mayor frecuencia se enfrenta el supervisor. Debe hacerse notar que pocas soluciones a los problemas son las definitivas.

La mayoría de las soluciones contienen la semilla para nuevos problemas: la capacidad del supervisor se prueba por su habilidad de anticipar y prever sus decisiones a dichos problemas.

Bradford Boyd (2) elabora un diagrama esquemático del proceso de toma de decisiones y solución de problemas:



DEFINICION DE SOLUCION DE PROBLEMAS.

Para nuestro propósito la solución de problemas se define como: "Un proceso utilizado por el supervisor para resolver los problemas diarios mientras realiza su trabajo" (6).

Un punto importante de las actividades del supervisor es la solución de problemas, y es lo que más preocupa para poder tener un buen control del trabajo, o sea las tareas que a diario son llevadas a cabo y que primeramente fueron planeadas y después asignadas.

La importancia de este proceso y la frecuencia con que se utiliza hace imperativa la necesidad de corregirlo.

2.5. DAR REALIMENTACION EN LA EJECUCION.

Como ya lo mencionábamos, se ha visto que la información es un elemento esencial para controlar cualquier trabajo o proceso. La información es necesaria antes de empezar una tarea. También se necesita la información cuando la tarea ha sido terminada, con el objeto de saber si el trabajo cumple con todos los requerimientos o no.

Además la información es necesaria durante el proceso del trabajo, para medir el progreso y mantenerlo dentro de lo planeado. Sin este tipo de información no puede haber un control real. Para aquellos supervisores que esperan a que se termine una tarea únicamente para medirla y evaluarla, el control falla. La información es necesaria, sobre todo para los individuos que actualmente realizan el trabajo ya que con esto pueden saber si su ejecución está siendo la promedio o la esperada. Los fracasos en este tipo de información hacia el trabajador (realimentación en la ejecución) son comparables con el uso de boletas de calificaciones de un estudiante al final del semestre, al cual no se le ha dado ninguna información acerca del progreso de aprendizaje durante este período. El control de las boletas de calificaciones se ha dicho que es el peor tipo de controles.

La realimentación es especialmente importante para el trabajador (o el estudiante) que está aprendiendo nuevas habilidades y/o conocimientos. Reforzar es necesario para que el aprendizaje tome lugar, y la realimentación es un ingrediente esencial para reforzar (4).

- Curva de aprendizaje y realimentación.- La curva de aprendizaje es compleja, pero no un misterio. Cuando es analizada se pueden detectar cinco estados o períodos, cada uno de los cuales requiere de realimentación en diferente grado. Para un trabajador que esta aprendiendo una nueva tarea, es usual un período inicial de frustración. Durante esta etapa, necesita mucha realimentación que lo refuerce, ésta se puede aplicar en forma de apoyo, aprobación, admiración o reconocimiento, con el objeto de que no vaya a desertar antes de que domine la tarea.

Después pasa a una etapa de crecimiento rápido en cuanto a habilidades y conocimientos se refiere, donde se le debe dar una realimentación adecuada en su ejecución actual. Durante esta etapa se hace un esfuerzo por conocer las reglas y parámetros de cantidad y calidad, ya que es importante que éstos queden claros y sean bien comprendidos para que se acepten como justos y significativos. Toda la realimentación deberá ser expresada sobre los parámetros y sus variaciones.

La tercera etapa es donde se consolidan los logros, donde las habilidades adquiridas se mantienen estables y sin variación. El trabajador puede conocer ya los promedios deseados en esta etapa. A veces se cree que esta etapa es el nivel más alto de la ejecución, pero esto no es así. La estabilidad alcanzada, frecuentemente es seguida de un repentino crecimiento en las habilidades y conocimientos acerca del trabajo que sobresalen del dominio anterior. Esto pertenece a la cuarta etapa de la

curva de aprendizaje. Mientras se avanza en las etapas, se requiere cada vez de menos ayuda de recursos exteriores. Se hace presente un sentimiento de progreso y de satisfacción por haber llevado a cabo exitosamente el trabajo.

La mejor realimentación es la que proviene directamente del trabajo al trabajador, sin la intervención o interpretación del supervisor o de cualquier otra persona.

La etapa final es el período de ejecución superior. En esta etapa, existe el peligro de que el trabajador se aburra con una tarea que no le demande más talento, ya sea en la forma de enriquecer su trabajo o aprender una nueva tarea. La recompensa por sí misma raramente traerá un incremento en los resultados que estén más allá de los que los trabajadores se hayan fijado para sí mismos.

De cualquier manera, dar realimentación, positiva, es siempre necesario para mantener un alto nivel en la ejecución y una buena calidad en los resultados.

DEFINICION DE REALIMENTACION EN EL TRABAJO.

Se ha definido al proceso de realimentación como: Informar a los subordinados como la ejecución de su trabajo se compara con los requerimientos exigidos, y lograr con ésto los requerimientos establecidos o sobrepasarlos.

Dar realimentación a todos los miembros del grupo es un proceso continuo y sin fin.

A N E X O

CAPITULO III

MANUAL DE APOYO

3.1. Razones para optar por este tipo de instrumento.

3.2. Estructura para la elaboración del manual.

- Determinación del contenido.
- Determinación de la Metodología para transmitir el material.
- Organización y desarrollo de la presentación del material.
- Transmisión de la presentación del material.

3.3. Manual de apoyo para el afianzamiento de actividades administrativas básicas del supervisor.

- Introducción.
- Objetivos.
- Planeación del trabajo.
- Control del trabajo.
- Solución de problemas.
- Realimentación en la ejecución del trabajo.

3.1. RAZONES PARA OPTAR POR ESTE TIPO DE INSTRUMENTO.

Gene E. Custer (8) propone un enfoque que está orientado a expertos y supone ser una ayuda en la planeación, estructuración y presentación del material didáctico usado en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se eligió dicho procedimiento debido a su flexibilidad en cuanto a las diferentes formas de presentar el material según el grupo de personas a las que se pretende enseñar.

La orientación del aprendizaje de los supervisores es visual, aprenden y recuerdan con más facilidad cuando se les muestra la información de manera sistemática, por lo que se pensó en un manual impreso que enseñe paso a paso la manera de realizar la tarea correctamente, representando con ésto un ahorro económico para la compañía.

Se considera importante que se transmita la información pertinente por medio de un manual de esta clase porque ayuda a recordar en el momento preciso consultándolo cuando exista alguna duda y permitiendo profundizar en cualquiera de las funciones específicas.

3.2. ESTRUCTURA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL.

El procedimiento instruccional propuesto por Custer se compone de 4 fases:

- I. Determinación del contenido.
- II. Determinación de la metodología para transmitir el material.
- III. Organización y desarrollo de la presentación del material.
- IV. Transmisión de la presentación del material.

I.- Determinación del Contenido.

Lo primero que se tiene que hacer es encontrar el problema real, áreas débiles o habilidades críticas. Una vez que se han identificado los problemas, enlístelos en orden de importancia.

Sea un detective, haga preguntas por medio de cuestionarios y/o entrevistas. Determine exactamente qué problemas está tratando de eliminar. Use necesidades reales para determinar los objetivos. Haga el papel de "doctor" esto es, hacer al menos una pregunta antes de que el paciente diga sus síntomas y recete el medicamento, pregúntese lo siguiente:

- 1) ¿Es realmente un problema de entrenamiento? Algunas veces entrenar no es la solución, o puede que sea únicamente parte de la solución.
- 2) Deberá determinar qué se debería hacer y no se hace, a continuación enliste las cosas que razonablemente pueden ser modificadas, y que contribuyan a una operación más exitosa.

Pregúntese qué conocimientos, habilidades o actitudes son necesarias para contribuir con la organización.

3) Determine quién necesita qué entrenamiento. La tendencia más frecuente es entrenar a todos, lo necesiten o no. El entrenamiento y el reentrenamiento requieren aproximaciones diferentes y no es fácil combinarlas en la misma presentación.

4) Investigue por qué no están desarrollando su trabajo correctamente y pregúntese: (busque las causas de su conducta)

a) Falta de conocimiento. (no sabe como)

b) Falta de habilidad para aplicar el conocimiento. (práctica y realimentación).

c) Falta de talento básico (falta de aptitud para ejecutar)

d) Falta de herramientas.

e) ¿No quiere hacer el trabajo por falta de motivación?

f) Actitud pobre. (¿se limita a hacer lo indispensable con un mínimo de esfuerzo?)

g) ¿Se siente castigado o no recompensado por una correcta ejecución? (¿Cree o siente que no le toman en cuenta su trabajo y que lo mismo dá hacerlo bien o mal?

h) ¿Era capaz de hacerlo en el pasado y ahora no lo hace?

i) ¿Se utiliza con frecuencia la tarea?

5) Establezca los objetivos.

Especifique quién, qué, para cuándo, bajo que condiciones, cómo se mide, y en qué tiempo y qué costo.

El propósito de los objetivos es el de mantener al instructor dentro del camino planeado. En el material debe haber

alguna evidencia observable y medible para que los conocimientos sean transferidos al trabajo en forma de incremento en la ejecución del mismo. Los objetivos son necesarios para "vender" el material.

6) **Diseño de la Ejecución.**

Diseñe una actividad que demuestre que se ha adquirido el conocimiento, habilidad o actitud. Si no desea elaborar una evaluación, éste punto ayudará a traducir sus objetivos a lo que específicamente desea lograr.

7) **Determine los puntos de aprendizaje.**

Enliste las tareas que se necesitan ejecutar y enseguida los puntos de aprendizaje que son necesarios para ejecutar la tarea. Incluya cada punto que deba aprender, con el propósito de alcanzar los objetivos enunciados y permitir una demostración exitosa de lo que ha aprendido.

Determine los puntos de aprendizaje. Traduzca la ejecución de la tarea a puntos de aprendizaje. Los conocimientos, comprensión, o habilidades que necesiten para ejecutar correctamente su tarea, son los puntos de aprendizaje que debe enseñarles. La aplicación apropiada de estos puntos, cambiará los "no puedo" a "puedo".

8) **Identifique y registre los puntos clave de aprendizaje.**

Cuáles son los puntos críticos para alcanzar los objetivos de aprendizaje? Marque prioridades y desarrolle cada punto.

II. Determinación de la metodología para transmitir el material.

- 9) Analice la tarea y la manera en que los resultados son alcanzados. Para cada ejecución de la tarea, inserte las habilidades necesarias e indique el método que se utilizará.
- 10) Determine la orientación del aprendizaje de los participantes. Cuál de las siguientes formas de recibir la información prefieren los participantes.
- Los individuos aprenden más rápido y eficientemente cuando la estrategia de enseñanza estructurada corresponde con su estilo personal de aprendizaje.
- Todo aprendizaje ocurre por medio de los sentidos; algunas personas tienen preferencia por algunos de ellos:
- Orientación visual: Esta gente aprende y recuerda con más facilidad la información cuando se les muestra. Forman imágenes mentales que pueden recordar más fácilmente.
 - Orientación verbal o de auditorio: Estas personas son menos inclinadas a estudiar material escrito. Tienen facilidad para recordar, aún sin notas. Prefieren juntas a reportes.
 - Orientación física: Aprenden mejor cuando sienten algo, practican o cuando tocan algo o se involucran físicamente en alguna actividad. La educación formal no es su fuerte.

11) Determine cómo se integra la nueva información.

Una vez que la información ha sido recibida, debe organizarse, categorizarse e integrarse para que pueda ser recordada y utilizada. Algunas personas integran la información haciendo preguntas y otros se adaptan aceptando la información rápidamente.

12) Determine cómo la información es procesada, aprendida y aplicada.

La adquisición de nueva información y conocimientos tiene poco valor, a menos que sepuedan aplicar a problemas y situaciones diarias. No es suficiente darles el conocimiento, sino que sepan cómo hacerlo. Para ésto se involucra un proceso que puede ser sistemático cuando analizan, procesan la información y cuando es posible la cuantifican; o intuitivo cuando mantienen todo proceso en la mente mientras consideran rápidamente todas las alternativas.

13) Evaluación de la motivación.

La gente aprende con diferentes niveles de interés. Para muchas personas se deben utilizar métodos de aprendizaje novedosos y fáciles.

14) Seleccione los métodos y medios para la enseñanza.

Los participantes rechazan a los instructores y al material que hacen del aprendizaje más difícil de lo que puede ser.

Considerando los objetivos enlistados con anterioridad, puntos clave de aprendizaje, análisis de tareas y el estilo preferido de aprendizaje de los participantes, decida qué medio parece ser más efectivo como actividad para ilustrar o practicar cada punto de entrenamiento.

- 15) Lluvia de ideas para usar los medios y métodos para la enseñanza.

III. Organización y desarrollo de la presentación del material.

- 16) Organización y secuencia lógica del contenido del aprendizaje.

Desarrolle el contenido total de la presentación, calcule el tiempo aproximado que se llevará, anote qué material y equipo será necesario.

- 17) Verifique el uso primario de su material:

- Referencias futuras.
- Presentación de apoyo.
- Ayuda de aprendizaje.
- etc.

IV. Transmisión de la presentación del material.

- 18) Transmita la presentación y/o material. Si es posible haga una prueba piloto antes.

- 19) Analice los resultados de aprendizaje y evaluaciones de los participantes.
- 20) Haga revisiones en su presentación y/o material y mejore el producto final, ésto por el beneficio de los participantes que utilizan el material y por beneficio propio y de otros que puedan estar en su lugar.

Este enfoque se presenta como una alternativa para cambiar aquellos elementos que pueden afectar el trabajo y los resultados del mismo. Es decir, facilitar el cambio del mayor número de personas en el menor tiempo posible, sin ser indispensable un instructor ya que la estructura del manual permite consultarlo individualmente cuando sea necesario.

**MANUAL DE APOYO PARA EL AFIANZAMIENTO
DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS BASICAS
DEL SUPERVISOR**

INTRODUCCION

Toda empresa está constituida por elementos humanos, los cuáles llevan a cabo una serie de funciones para alcanzar un objetivo común, si no existiera dicho objetivo, serfa imposible encaminar o dirigir nuestras acciones, ya que no sabríamos a donde.

El presente manual intenta indicarte algunos aspectos importantes que son necesarios para realizar las funciones del supervisor exitosamente, además que te será de utilidad para referencias futuras, ayudas de trabajo y como parte del programa de inducción para nuevos supervisores.

Las que revisaremos son:

- Planeación del trabajo.
- Control del trabajo.
- Solución de problemas.
- Cómo dar realimentación en la ejecución.

Cada una de estas actividades se te presenta en una forma extractada y sistemática, junto con diagramas de flujo en los cuales se señalan de manera pormenorizada cada paso a seguir para el logro de dichas actividades; de tal manera que se te facilite la asimilación y el desarrollo de algunos conocimientos y habilidades, las cuales se presentan a continuación.

OBJETIVOS

Proporcionar a los supervisores las herramientas necesarias para:

- 1) Realizar correctamente las funciones de planeación, control, solución de problemas y dar realimentación en la ejecución de sus subordinados con un mínimo de errores.**

- 2) Facilitar a corto plazo, el trabajo de sus subordinados y el suyo al aplicar dichas funciones.**

PLANEACION DEL TRABAJO

DESCRIPCION DEL PROCESO

En sus términos más simples, el proceso consiste primeramente en identificar los resultados requeridos del trabajo, ésto es, las metas o el resultado final. Después, el supervisor debe determinar si tiene los recursos disponibles para hacer el trabajo y obtener los resultados deseados. Cuando los recursos no están disponibles, el supervisor debe buscar una alternativa aceptable para obtener el resultado deseado. Cuando se tienen los recursos disponibles para realizar el trabajo, hay que tener una lista de control con los pasos progresivos de la tarea a realizar, ésto representa una "programación" del plan que servirá como base para controlar el progreso del trabajo. Muy a menudo esta lista no se hace o se hace deficientemente, y si no se realiza la tarea correctamente el supervisor no estará equipado o preparado para controlar el trabajo durante su ejecución.

Existen habilidades y conocimientos que el supervisor debe manejar o dominar para llevar a cabo una buena planeación y éstas son:

- 1.- El resultado de la planeación es el principio de la siguiente tarea: control del trabajo.

- 2.- La planeación del trabajo se realiza mejor bajo una atmósfera tranquila, en privado y libre de distracciones.
- 3.- La planeación del trabajo es necesaria para llevar a cabo los resultados eficientemente, es un medio para obtener recursos, determinar prioridades, asignar tareas, etc.
- 4.- Es necesario averiguar el alcance de sus responsabilidades consultando el análisis de puestos con su jefe, superiores, etc.

Además de ésto, la habilidad fundamental que necesita es determinar de qué recursos -gente, equipo, etc.- es responsable.

LISTA DE PASOS EN EL PROCESO DE PLANEACION DEL TRABAJO

- 1.- Determinar qué estímulos existen para iniciar el proceso de planeación, como lo podrían ser los siguientes factores: por orden del jefe, realizar una tarea especial, un evento imprevisto que afecte a algún plan actual, etc. La planeación puede realizarse también por iniciativa propia para atender objetivos personales.

El proceso de planeación deberá llevarse a cabo cuando ocurran uno o más de los siguientes puntos:

- Para cumplir objetivos de trabajo o algún trabajo especial asignado por el jefe.
- Minutas de trabajo.

- Asignaciones especiales.
- Trabajo generado por otros (departamentos, clientes, subordinados, gerentes de un nivel más alto, etc-).
- Interferencia de eventos no previstos.
- Objetivos personales (entrenamiento, desarrollo, asesorar subordinados, dar realimentación , relaciones con la comunidad, auto-desarrollo, etc.,)

El proceso de planeación puede usarse también para desarrollar habilidades de supervisor en uno o más de los subordinados.

- 2.- Determinar los resultados requeridos del trabajo a planear, ésto es, los resultados deseados, metas, etc.

Esto requiere la habilidad de determinar los resultados finales del trabajo en términos de cantidad, calidad y tiempo. Si éstos no han sido especificados por el jefe, deberá averiguar cuáles son, preguntando al mismo, a sus compañeros o a otras áreas. Los resultados requeridos deben establecerse cuando no los hay. Estos deben basarse en información confiable y/o examinando información referente al tipo de trabajo a realizar.

- 3.- Punto de decisión:

Ha tenido experiencia en el manejo de este tipo de trabajo anteriormente?

Si contesta si, vaya al punto 5.

Hay que saber que "experiencia" quiere decir el haber supervisado o trabajado en parte o directamente, en el mismo tipo de trabajo con anterioridad, y que hayan sido utilizadas las mismas medidas, aunque puedan variar en cantidad.

4.- Si contesta no:

Le falta experiencia, la siguiente tarea es examinar información acerca de este tipo de trabajo o alguno similar. Los medios que nos pueden proporcionar la información necesaria, puede ser la misma compañía, el jefe, los compañeros, subordinados, clientes, datos históricos, etc.

Ante la ausencia de información acerca de algún trabajo específico, habrá que examinar información de algún trabajo similar. Si no puede obtener información acerca del trabajo, deberá preguntar a la persona que le encomendó el trabajo de qué manera puede continuar con el proceso de la planeación.

Este punto requiere la habilidad de determinar en la fuente que consultamos lo siguiente:

- Qué tanto tiempo se llevó el trabajo.
- Qué recursos se utilizaron.
- Qué tipo de entrenamiento técnico fue necesario para cada subordinado..
- Qué obstáculos se encontraron.
- Qué planes de contingencia se hicieron.
- Qué acciones se tomaron.

- Resultados requeridos.
- Existen prácticas estandarizadas.
- Existen maneras preescritas para hacerlo.

5.- Determine qué recursos (gente, habilidades, material, equipo, etc.) se necesita para hacer el trabajo correctamente y así obtener los resultados requeridos.

La forma correcta de identificar los recursos necesarios para hacer el trabajo, fué definida en los pasos anteriores en la búsqueda de información de experiencias pasadas o de la persona que nos ordenó el trabajo.

Es importante poseer la habilidad de comparar el trabajo que debe hacerse con la información obtenida y determinar:

- Qué tipo de habilidades se necesitan.
- Qué tipo de material se necesita.
- Qué tanto material se necesita.
- Involucra ésto a otros departamentos o áreas.
- Qué herramientas y equipo se necesita.

6.- Identifique qué recursos están disponibles y si son los adecuados para realizar el trabajo en el tiempo que se prevee.

La disponibilidad de los recursos puede conocerse de la información actual acerca de cargas de trabajo, ésto es, quién está asignado a qué tareas.

Puede que sea necesario contactar con más de una persona, para

asegurarse de que éstos son los adecuados, o sea otros además de los suplentes habituales; éstos podrán ser miembros de otros grupos de trabajo.

En este punto habrá que determinar si la gente necesaria estará disponible cuando se le necesite, o sea, en el tiempo proyectado para realizar el trabajo. Para esto será necesario verificar los períodos de vacaciones, horarios de trabajo, registros del tiempo extra, ascensos o planes de cambios de puestos dentro de la compañía, etc.

Además necesita determinar si los otros recursos que necesitará estarán disponibles durante el período de trabajo proyectado. Esto se puede hacer checando el equipo con que cuenta actualmente, el equipo que está fuera de servicio, prevenirse conociendo horarios de mantenimiento y cuándo otras personas harán uso de dicho equipo.

7.- Punto de decisión:

- ¿Estarán todos los recursos disponibles cuando se necesiten?
Si contesta sí, vaya al punto 16.

8.- Si contesta no:

La siguiente tarea será buscar algún método como alternativa que reúna todos los posibles resultados que se requieren antes de buscar alternativas que logran únicamente algunos de los resultados requeridos.

Es necesario determinar si existen o no métodos estandar para lograr los resultados. Esto se logrará comparando los resultados requeridos con los puntos que han sido determinados en el punto 4. Ej: rentar equipo, trabajar horas extras, etc.

9.- Punto de decisión:

- ¿Existe algún método alternativo?.

Si contesta sí, vaya al punto 11.

10.- Si contesta no:

Entonces deberá informar a su jefe que existe algún obstáculo para realizar los planes debido a que no existe un método opcional disponible para lograr los resultados requeridos. Se debe tener presente que aún cuando nuestro jefe no fué quien nos ordenó el trabajo, habrá que hacerle saber que no existe ningún método optativo.

Para esto es necesario hacer un uso correcto de la comunicación además habrá que notificárselo a la persona a la cual ya habíamos solicitado su ayuda, esto de acuerdo con las costumbres o procedimientos de la compañía. (memorándum, teléfono, etc.)

Para lo anteriormente mencionado habrá que sustentar lo siguiente:

- Su falta de habilidad para continuar con el proceso de planeación.
- Transmitir dicha información.

- Saber a quién se enviará la información y
- Cuándo es conveniente mandar la información.

11.- Punto de decisión:

Si es que existe algún método optativo responda: ¿el método optativo elegido reúne todos los resultados requeridos?

Si contesta sí, vaya a 16.

12.- Si contesta no:

La siguiente tarea es presentar una opción al inmediato superior para su aprobación. Es necesario también en este punto saber utilizar correctamente el proceso de comunicación para informar al interesado sobre el trabajo requerido. Habrá que esperar para continuar hasta que esté de acuerdo con el método optativo, ésto también es importante.

Además habrá que documentar nuestros argumentos acerca del método mencionado.

13.- Punto de decisión:

¿Está de acuerdo el jefe en aceptar el método alternativo?

Si contesta sí, vaya al punto 15.

14.- Si contesta no:

Documente la objeción y su falta de habilidad para continuar con el proceso. Notifíquesele a su jefe inmediato. Los pasos

mencionados al final del punto 10, nos serán de utilidad en este punto.

15.- Documente la aceptación del método opcional.

Habrá que documentar la opción aceptada, ésto puede que involucre desviaciones en el procedimiento original, sustituya recursos, utilice más o menos recursos, o acepte reducir los resultados requeridos.

16.- Identifique los puntos de verificación para conocer los resultados requeridos.

Planear los puntos de verificación es identificar los pasos predeterminados en el flujo de trabajo que nos permitirán saber si los resultados requeridos se están llevando a cabo. Estos son necesarios para controlar el progreso del trabajo. Por ejemplo: ¿el trabajo está dentro de los límites de tiempo?, ¿su calidad es aceptable?, etc.

Es necesario identificar los puntos de verificación basados en:

- Las especificaciones dadas por el solicitante.
- Políticas de la compañía.
- Puntos de verificación solicitados por el jefe.
- Información dada por el jefe, compañeros o subordinados.
- Propia experiencia en trabajo similar.
- Puntos finales de la actividad dentro de la tarea.
- Completar el trabajo.

17.- Determine si existen procedimientos locales para llevar un record de los puntos de verificación, como podrfan ser una lista maestra de control, o algún documento similar de control. Cuando ya existen los procedimientos, habrá que seguirlos. Es necesario determinar ésto consultando a su jefe, subordinado, compañeros, etc.

18.- Punto de decisión:

¿Los procedimientos locales sirven para registrar los puntos de verificación?

Si contesta sí, vaya al punto 20.

19.- Si contesta no:

La siguiente tarea es construir un documento de control.

Esta lista debe contener:

- El plan de los puntos de verificación.
- Progreso / nivel del trabajo.
- Fechas límite.
- Programación.
- Fechas para juntas de seguimiento.
- Experiencia del personal en la producción de resultados.
- Cantidad a revisar.
- Calidad a revisar.
- Resultados finales.
- Reglamentos.
- Entrenamiento del personal.

- Obstáculos encontrados.
- Acciones a tomar cuando se presenten obstáculos.

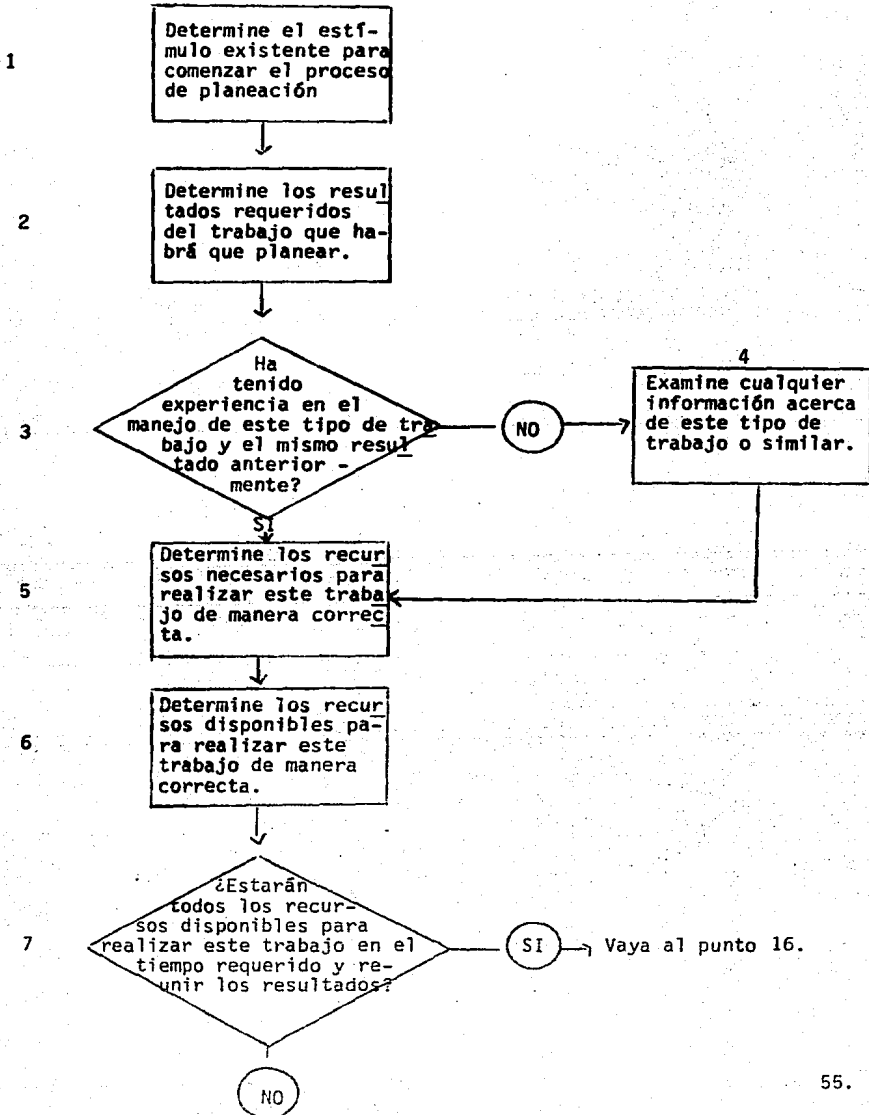
La lista de control puede elaborarse como una matriz con las tareas enlistadas horizontalmente en la parte superior de la hoja y las fechas esperadas del lado derecho verticalmente o viceversa o simplemente como una lista de tareas, responsabilidades, fechas esperadas, etc.

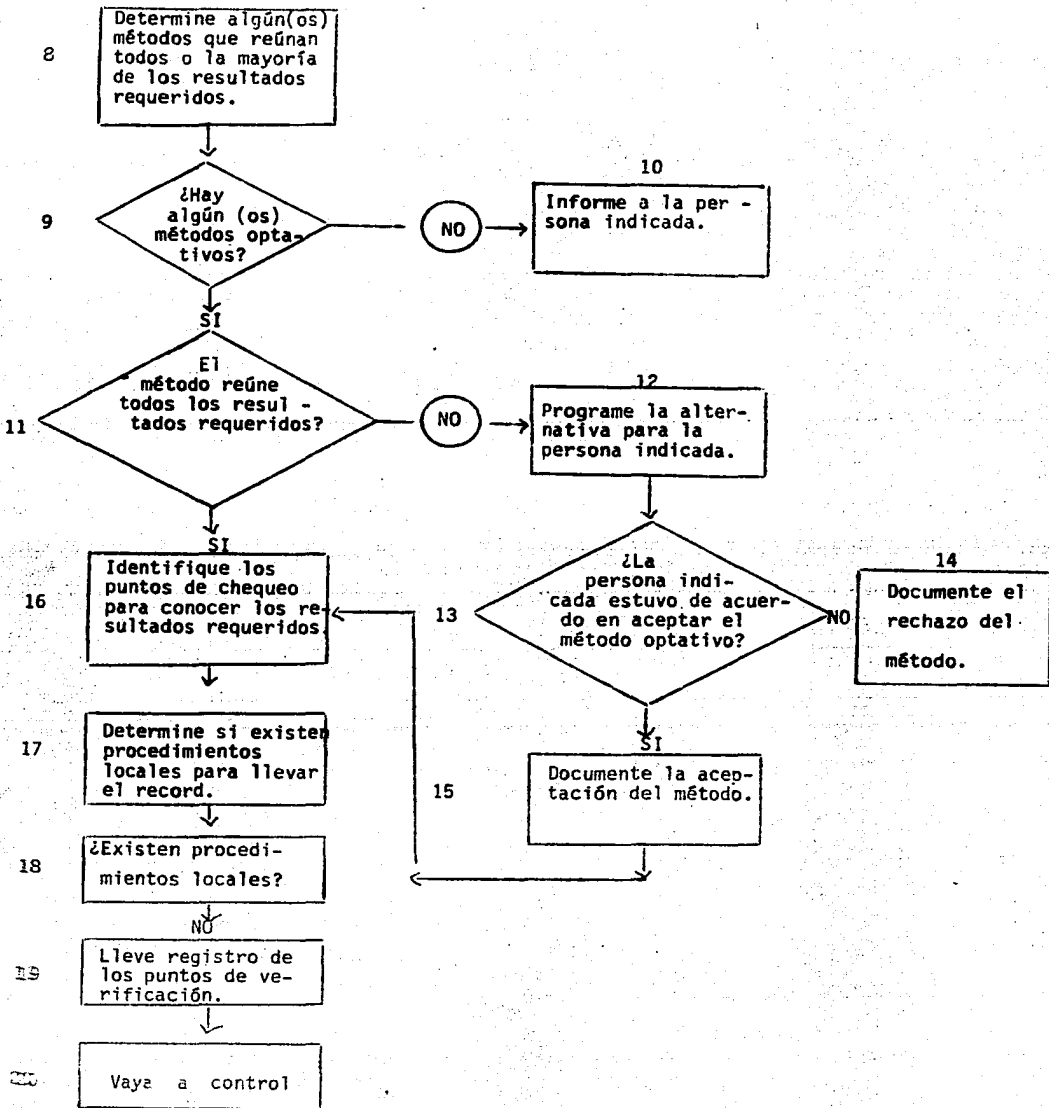
Necesita determinar si existe algún procedimiento apropiado para usarlo de modelo.

20.- Hay que llevar un registro de los puntos de verificación de acuerdo con las prácticas y los procedimientos.

Esta lista será el principio de la siguiente tarea: Control del Trabajo.

PLANEACION





CONTROL DEL TRABAJO

DESCRIPCION DEL PROCESO

El control es el proceso para implantar el plan. Comienza con la tarea de asignar el trabajo a los subordinados.

Debe hacerse notar que siendo ésta una tarea "obvia" no es sin embargo fácil, pues se requiere conocer la capacidad y habilidad de los individuos, así como la sensibilidad y aspiraciones de los miembros de la fuerza de trabajo.

Después el supervisor procede a revisar y marcar el progreso del trabajo comparándolo con la lista de verificación del documento de control.

Cuando el trabajo no está progresando de acuerdo con el plan, se requiere entonces, que el supervisor utilice el proceso de solución de problemas, para que de esta manera pueda hacer a un lado los obstáculos que impiden el progreso.

El trabajo terminado deberá hacerse otra vez cuando han habido fallas y no se han obtenido todos los resultados requeridos, el proceso de solución de problemas deberá también usarse para identificar y corregir las causas del fallo.

Finalmente, se requiere que el supervisor reúna y se documente acerca de toda la información significativa del trabajo, con el propósito que sirva de referencia para él mismo y para otros.

Este documento puede servir como base para futuros planes, condiciones para la ejecución, información para el personal, posibles problemas legales, etc.

El proceso de control del trabajo se compone de 15 pasos, 9 tareas y 6 puntos de decisión. Cada paso es descrito a continuación junto con las habilidades y conocimientos requeridos para dominarlos.

Para aplicar el control, el supervisor necesita saber que:
El control del trabajo es un proceso para alcanzar los resultados destinados para:

- 1.- Implantar los conceptos en una lista maestra de control.
- 2.- Verificar el progreso del trabajo.
- 3.- Mantener el trabajo a tiempo.
- 4.- Completar el trabajo.
- 5.- Evaluar el trabajo terminado.
- 6.- Documentar el trabajo.

Este proceso es necesario para el uso efectivo de los recursos y para alcanzar los resultados requeridos. Para empezar con el control se necesita tener un buen plan.

LISTA DE PASOS EN EL PROCESO DE CONTROL DEL TRABAJO

1.- Asigne el trabajo.

Es importante saber asignar el trabajo determinado en la lista maestra de control desarrollada en la planeación (punto 19).

Si ocurren modificaciones en los resultados requeridos o cambios en las asignaciones, deberán ser anotados en la lista maestra de control.

Si no pueden hacer cambios, vuelva a asignar el trabajo para que lleven a cabo los resultados esperados. Maneje las nuevas asignaciones de la tarea usando los pasos de la planeación empezando con el punto 6.

Debe determinar cuál es la mejor forma de informar a los subordinados cómo tiene que hacerse el trabajo. Utilice el proceso de comunicación:

- 1.- Asigne el trabajo oralmente si es nuevo o complicado, o si el subordinado es nuevo en el puesto.
- 2.- Comunique qué tiene que hacerse, porqué, cuándo y la cantidad y calidad promedio requerida. Si el procedimiento actual tiene que hacerse de una forma diferente, explique porqué.
- 3.- Asegurese de que el subordinado comprendió. (pregúnteselo)
- 4.- Pregunte si hay algo que pueda interferir en el trabajo. (ej: vacaciones, problemas con el horario de trabajo, etc.)

5.- Para la asignación normal de rutina, utilice la comunicación usual (boletín, tableros, asignación de horarios, etc)

2.- Verifique el nivel del trabajo en proceso contra la lista control.

Necesita detectar las discrepancias en la lista maestra de control y discernir que los resultados requeridos puedan ser diferentes a los obtenidos.

Observe el trabajo actual de los subordinados, dirija su atención al trabajo más crítico, al que realiza gente menos experimentada, y al de aquellos quienes su ejecución anterior haya sido insatisfactoria.

Dé sugerencias para mejorar, refuerce el buen trabajo con comentarios positivos cuando sea apropiado.

Sea accesible con los subordinados que le pregunten o los que necesitan de su ayuda.

Es posible que existan procedimientos o formas para verificar el progreso del trabajo, como podrían ser medidas oficiales, asegúrese de ello.

La información acerca del trabajo puede obtenerse por los clientes, o por los mismos subordinados que reportan el nivel del proceso del trabajo

3.- Marque el nivel del trabajo en la lista control.

Necesita hacer uso de la lista maestra de control requiriendo de los subordinados información acerca del progreso programado, calidad del trabajo, obstáculos encontrados y posibles obstáculos potenciales.

Hay que saber llevar un reporte acerca del nivel del trabajo, puntos de verificación revisados, etc. de acuerdo a la lista maestra de control. La lista debe estar disponible para todos (jefe, subordinados, similares, etc.) mantengalos informados donde la guarda.

4.- Punto de decisión:

¿El progreso del trabajo concuerda con la lista de control?
Esta decisión requiere de la habilidad para determinar el progreso del trabajo comparándolo con el nivel de los puntos de chequeo de la lista maestra de control.

Si el trabajo se está llevando a cabo satisfactoriamente, continúe con el mismo y con el chequeo de su nivel.

Si el trabajo de grupo está excediendo los requerimientos de trabajo más allá de la fecha programada, regrese al punto 1 de la planeación y haga otro plan para distribuir los recursos.

Si no han cumplido con ninguno de los puntos de chequeo, haga uso del proceso de solución de problemas.

Si contesta sí, vaya a 7.

5.- Si contesta no:

Utilice el proceso de solución de problemas. Cuando una posible solución no puede desarrollarse dentro del proceso de solución de problemas, documente las circunstancias que rodean al problema definido, el problema por sí mismo, y el impacto de los resultados requeridos. Notifique acerca de la situación al jefe.

6.- Punto de decisión:

¿Fueron los resultados exitosos?

Si contesta sí, vaya a 7.

Si contesta no, regrese a 5.

7.- Punto de decisión.

¿Está terminado el trabajo?

Si contesta sí, vaya a 8.

Si contesta no, regrese a 2.

Debe determinar si el trabajo está terminado comparándolo con el nivel final de los puntos de verificación de la lista maestra de control. Puede conocer el nivel final indagando con el jefe, subordinados, similares, etc.

8.- Obtenga información del trabajo terminado.

Esta tarea requiere la habilidad para reunir información de los iguales, clientes, subordinados, jefe, etc. acerca del trabajo terminado.

Determine si el trabajo cubre todos los requerimientos recolectando toda la información posible acerca de la cantidad, calidad, tiempo, etc. Esta información servirá como referencia para trabajos similares en un futuro, o como base estimativa. El resultado de este punto puede ser el principio para dar una realimentación o asesoría.

Los procedimientos locales pueden indicar cómo adquirir la información acerca del trabajo terminado. Puede ser que a la

hora de estar haciendo el trabajo, resulten quejas acerca de la calidad del mismo.

9.- Evalúe el trabajo terminado.

Requiere la habilidad de comparar los resultados del paso 8, con los resultados requeridos para determinar si cada resultado requerido fué alcanzado.

Puede haber dentro de la compañía criterios para evaluar el trabajo. A lo mejor será útil observar únicamente una porción del trabajo total en algunos casos. Si no puede evaluar el trabajo, pregunte a otros si pueden hacerlo por usted. (Otros supervisores o el jefe).

10.- Punto de decisión:

¿El trabajo terminado reúne todos los resultados requeridos?
Si contesta sí, vaya a 15.

11.- Si contesta no:

Entonces deberá preguntarse: Es necesario volver a realizar el trabajo?

Para tomar esta decisión, necesita conocer los criterios que determinan si el trabajo debe repetirse, como por ejemplo: Quejas de clientes, impacto negativo en los objetivos de su jefe, seguridad en cuanto a los riesgos, impacto negativo en los resultados de otro grupo de trabajo, los requerimientos técnicos mínimos no fueron alcanzados, por órdenes del jefe, sus propios objetivos no fueron alcanzados.

Su determinación deberá basarse en los criterios mencionados anteriormente.

12.- Si contesta no:

El siguiente paso será identificar los factores que provocaron que no alcanzara los resultados y documentarlos.

Esta tarea requiere la habilidad de identificar los factores específicos, tales como obstáculos no previstos, ausentismo, enfermedad, fallas en el equipo, falta de conocimientos o de habilidad del subordinado, etc.

13.- En este punto necesita utilizar el proceso de solución de problemas.

14.- Punto de decisión:

¿Fueron los resultados exitosos?

Si contesta sí, vaya a 15.

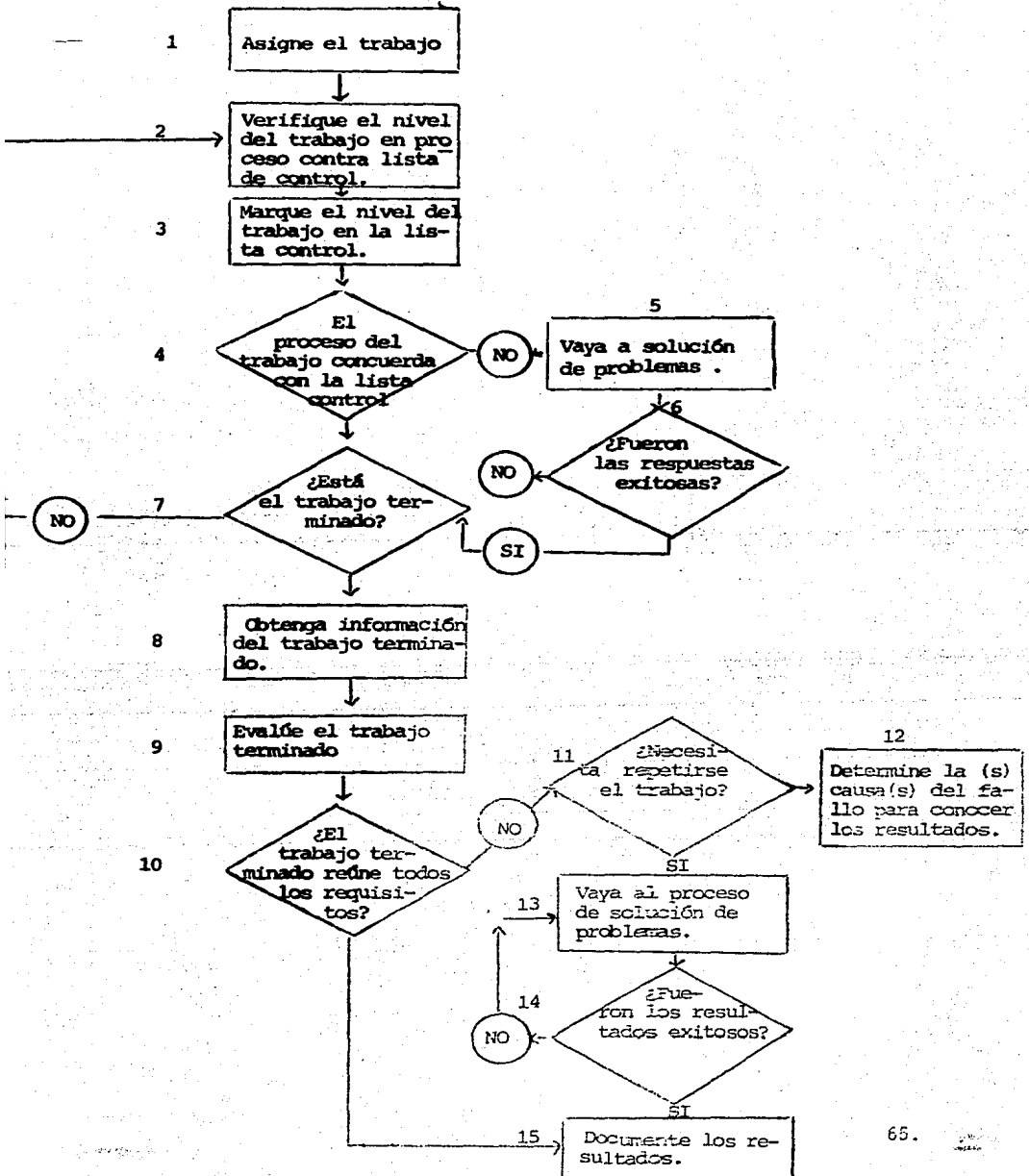
Si contesta no, regrese a 13.

15.- La tarea final del control del trabajo se hace cuando:

- 1) El trabajo terminado alcanza todos los resultados requeridos (ver punto 10).
- 2) Ha determinado los factores específicos que provocaron que los resultados requeridos fallaran. (ver punto 12)
- 3) Ha resuelto el problema exitosamente al repetir el trabajo. (ver puntos 11, 13 y 14).

Es necesario documentar los resultados en la lista maestra de control, de acuerdo con las prácticas y procedimientos locales. Esta información puede ser útil para valorar, asesorar y orientar.

CONTROL



SOLUCION DE PROBLEMAS

DESCRIPCION DEL PROCESO

El proceso consiste primeramente en determinar la fuente del problema y definirlo, utilizando hechos en su máxima extensión (identificando información que puede únicamente ser una inferencia u opinión). Después el supervisor deberá buscar un procedimiento estandar que operar para resolver el problema. Si no existe ninguno, habrá que realizar un proceso para reunir y ordenar la información referente al problema.

Una vez que esta información ya está organizada, se enlista un rango de posibles soluciones. Se debe utilizar un buen juicio con el propósito de seleccionar las soluciones con mayor beneficio o menos dañinas para el trabajo y para la organización. La solución elegida se implanta (si no funciona, tendrá que volver a empezar el proceso). El proceso termina junto con la solución del problema.

El proceso de Solución de Problemas, involucra 15 pasos, 11 tareas y 4 puntos de decisión. Cada paso es descrito a continuación junto con las habilidades y conocimientos específicos requeridos para dominar cada uno.

Los tres puntos fundamentales para poder aplicar la solución de problemas son:

- 1.- Es de esperarse que el supervisor resuelva problemas.

- 2.- Posponer la solución a algún problema, puede traer más problemas.
- 3.- La solución de problemas es una aproximación que asegura resultados razonables o una conclusión para identificar el problema.

LISTA DE PASOS EN EL PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

- 1.- Determine si existe un estímulo para resolver un problema.
La tarea requiere la habilidad de determinar que un problema existe basándose en:
 - Información del jefe.
 - Objetivos no conocidos.
 - Presupuestos.
 - Situaciones regulatorias.
 - Situaciones que afectan al personal o a los servicios.
 - Situaciones que afectan a las medidas de productividad.
 - Mal funcionamiento del equipo.
 - Quejas, etc.
- 2.- Defina el problema.
Hay que definir el problema considerando los siguientes elementos:
 - Seriedad del problema.
 - Qué tan rápido debe resolverse.
 - Impacto en los resultados de nuestro propio trabajo futuro.
 - Causas del problema.

- ¿Es un problema que necesita resolverse?

- Preguntarse lo siguiente para resolver el problema:

Qué, quién, dónde, cómo, porqué, cuándo, qué tanto, qué tan seguido.

Hay que identificar, para definir el problema qué hechos, qué se infiere, qué evidencias hay. Cuando se defina el problema, habrá que contar con la siguiente información por orden de importancia:

1.- Hechos.

2.- Inferencias.

3.- Evidencias.

3.- Punto de decisión:

¿Existe un procedimiento estandar para resolver el problema?

Si contesta sí, vaya a 4.

Si contesta no, vaya a 5.

4.- Punto de decisión:

¿Es apropiado usarlo en esta situación?

Esta decisión requiere la habilidad para determinar si la solución del problema se encuentra en el procedimiento operativo estandar .

Este paso puede llevarnos a tres posibles resultados:

- 1) El procedimiento operativo estandar es apropiado.
- 2) Se ha realizado el proceso y determinado desde un principio que el procedimiento operativo estandar es adecuado pero la solución no tuvo éxito.

3) Que el procedimiento operativo estandar es apropiado pero no tiene la solución del problema, por ej: una computadora se detiene antes de lo programado. El manual de la computadora tiene un procedimiento operativo estandar apropiado, pero no contiene la acción a tomar para evitar que se detenga la máquina antes de tiempo.

Si contesta sí, vaya a 10.

5.- Si contestó que no en el punto 3 ó 4:

Deberá identificar una fuente de información referente al problema. Dicha fuente de información deberá basarse en el estímulo o en la definición del problema, por ejemplo en un problema de computación, las fuentes podrán ser el vendedor, programador, operadores, etc.

Es necesario tener la habilidad para resolver los problemas dentro de los límites de su propia autoridad. Utilice a su jefe como recurso, pues él espera que se desarrolle lidiando con el problema y tomando sus propias decisiones. Sin embargo algunas veces será prudente que consulte a su jefe como fuente de información. Usted mismo puede ser la fuente de información.

6.- Determine cuáles de los recursos identificados utilizará.

Determine la posibilidad de obtener información de varias fuentes teniendo en cuenta el tiempo, dinero, personas que necesitará para reunir la información, utilidad de la información, etc. Hay que saber utilizar tantos recursos identificados en el paso

5 como sean posibles, esto es, si 3 fuentes son identificadas y están disponibles, use las 3.

7.- Obtenga información.

Si en el punto 3 no pudo determinar si existe un procedimiento operativo estandar, la información que obtenga en este paso puede servirle para conocer si hay alguno. Si es así, regrese al paso 4.

La información determinada para ser utilizada en el paso 6 puede no estar disponible cuando la necesite. Si esto es así, las fuentes identificadas como no posibles para usarse en el paso 6, puede necesitarse en este momento. Usted puede ser una fuente de información realizando evidencias, con el propósito de formular soluciones.

8.- Formule posibles soluciones.

Esto lo puede hacer usando la información obtenida en el paso 7, y teniendo en cuenta que nuestro presupuesto, cantidad de equipo disponible, número de personas disponibles, etc. Una solución general puede ser combinación de soluciones individuales.

9.- Determinar cuál es la mejor solución.

Hágalo basándose en el propósito original de la solución de problemas (los efectos de la solución del problema en cuanto a calidad del trabajo, relaciones laborales, relaciones con los clientes, etc., posibilidad de implantarla, etc.).

Hay que tener la habilidad para considerar los pros y los contras y las consecuencias positivas y negativas de cada solución. Ejemplo: Se tiene el objetivo de terminar el trabajo en 10 días y sin tiempos extras. Las posibles soluciones son: Con personas disponibles, completar el trabajo en 15 días y sin tiempo extra; o en 10 días con 40 horas extras; o terminar en 10 días con ayuda de más personal "prestado", lo cual tendrá un impacto negativo en el índice de producción.

10.- Implante la solución elegida.

Antes de implantar cualquier solución, es necesario informar al jefe, pues puede ser que la solución impacte negativamente el presupuesto, el índice de servicio, etc. Si el jefe rechaza la solución por su impacto negativo, presente soluciones alternativas desarrolladas en el punto 8. Si no acepta las soluciones pero el jefe cambia los objetivos, regrese al paso 2. Si no se aceptan las soluciones y el jefe no cambia los objetivos, trabaje con él en el proceso de solución de problemas. Es necesario poseer la habilidad para trabajar con obstáculos que puedan encontrarse al implantar soluciones.

11.- Punto de decisión:

¿ Tuvo éxito la solución ?

En este punto es necesario determinar si la solución resolvió el problema definido en el paso 2, si decide que no, re

grese al paso 2 y vuelva a definir el problema.

12.- Determine si se tiene que documentar la solución o comunicar a la persona indicada acerca de la solución.

Esta determinación puede basarse en:

- Procedimientos locales.
- Anticipar problemas futuros similares.
- Impacto de la solución del problema en uno mismo, en la fuerza de trabajo, objetivos propios, organización.

13.- Punto de decisión:

¿ Es necesario documentar o informar a la fuente del estímulo ?

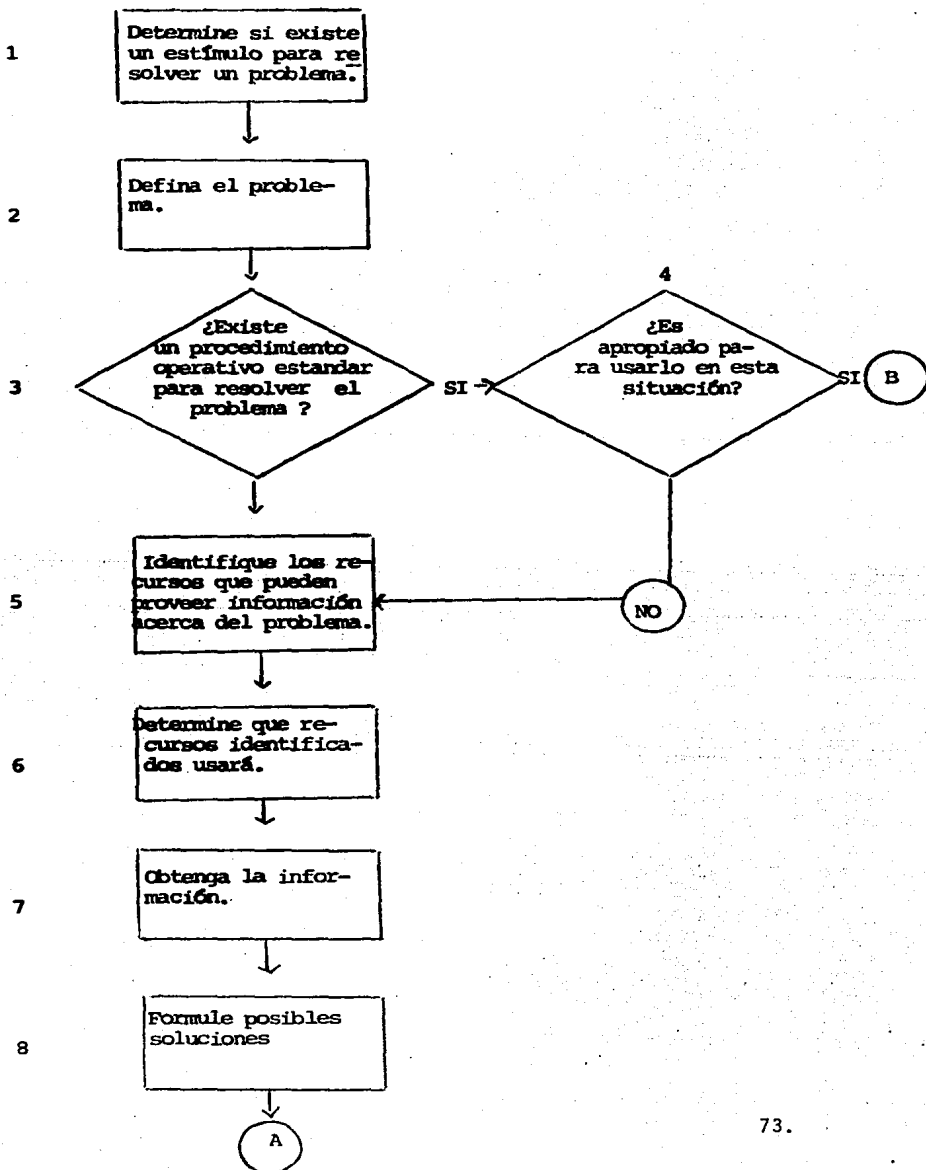
Si contesta Sí vaya a 14.

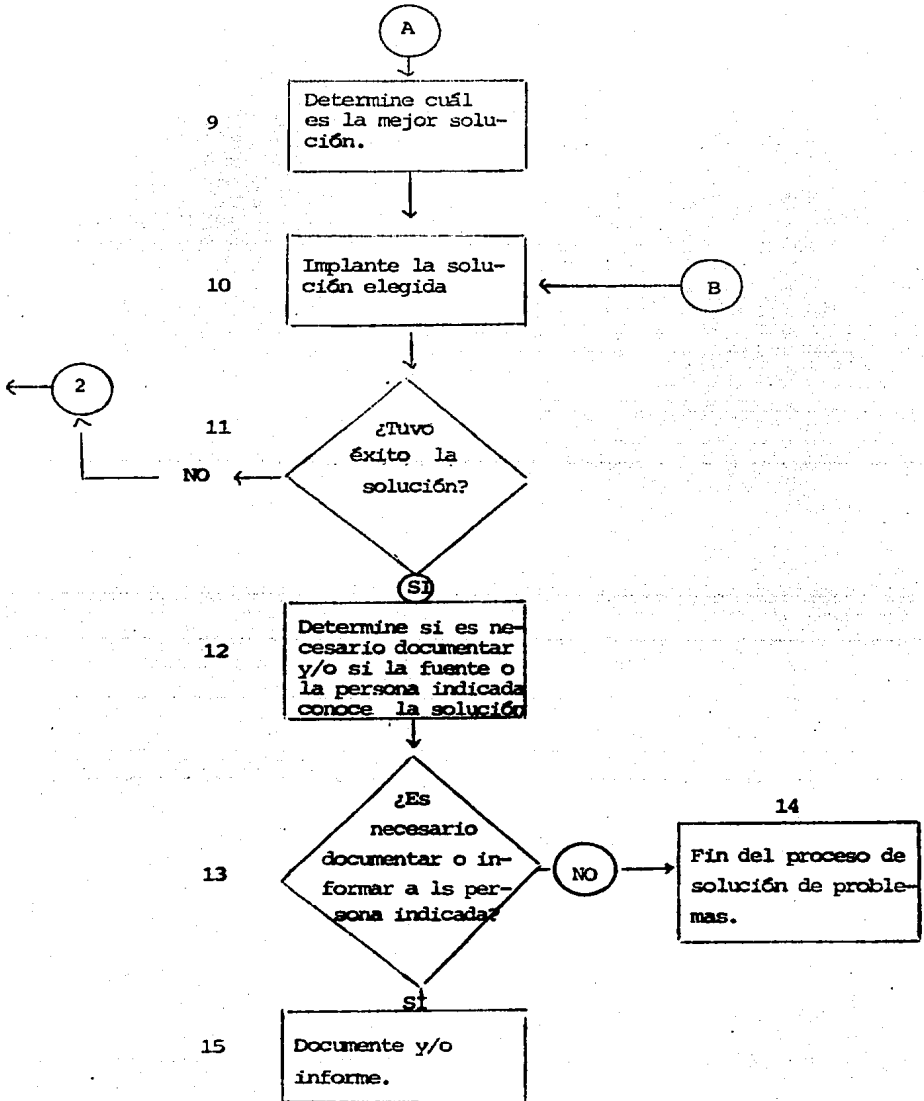
Si contesta No vaya a 15.

14.- Fin del proceso de solución de problemas.

15.- Es importante saber documentar y/o informar, de acuerdo a los requerimientos y formatos encontrados en el paso 12.

SOLUCION DE PROBLEMAS





DAR REALIMENTACION EN LA EJECUCION.

DESCRIPCION DEL PROCESO.

El proceso de realimentación en la ejecución es complejo. Se distinguen dentro de éste, dos fases:

- 1) Dar realimentacion continua a todos los subordinados en su ejecución y progreso diario;
- 2) Revisiones formales periódicas: "uno a uno", con cada uno de los miembros de nuestro grupo.

El aspecto crítico de la realimentación continua, es que debe basarse en la ejecución actual y con estándares de ejecución claramente definidos. Otro factor importante en la realimentación es que el supervisor establezca y mantenga un tono constructivo durante las ejecuciones con el subordinado.

El supervisor además deberá emplear un alto nivel de su habilidad para comunicarse, particularmente para trazar su particular punto de vista acerca de la ejecución que este siendo revisada.

Es esencial comprobar que la persona comprende la función de la realimentación y las consecuencias de la ejecución que esté por debajo de la promedio, tanto individualmente como en grupo.

Otro aspecto importante es tener un plan para mejorar la ejecución y sus resultados durante el siguiente período de revisión. Esto requiere que el supervisor prepare un plan tentativo basado en la revisión de toda la información sobre la ejecución; este plan

preliminar servirá como guía para discusiones y negociaciones con los subordinados. El plan final deberá documentar, solamente después de que se le ha encargado al subordinado que exprese su punto de vista sobre su propia ejecución, los acuerdos alcanzados en aspectos donde la ejecución necesita atención, y un conjunto de niveles de ejecución y metas para que los resultados hayan sido negociados .

Este proceso se compone de 28 pasos. Se detallan a continuación mostrando cada tarea y punto de contingencia junto con las habilidades y conocimientos específicos requeridos para dominar cada tarea.

Con el propósito de dar realimentación en la ejecución, es necesario que el supervisor conozca cuatro puntos fundamentales para su correcta aplicación.

- 1.- Es parte del trabajo del supervisor dar realimentación en la ejecución actual y en la revisión total de la misma.
- 2.- La realimentación puede ser motivante para los subordinados y mejorar su ejecución en el trabajo.
- 3.- El propósito de la realimentación es informar a los subordinados como es su ejecución en el trabajo, comparándolo con los requerimientos totales y con los resultados esperados, para que se igualen o superen.
- 4.- Dar una mala realimentación en algunos casos, puede traer consecuencias laborales dañinas.

LISTA DE PASOS EN EL PROCESO DE DAR REALIMENTACION EN LA
EJECUCION DEL TRABAJO

- 1.- Determine que existe un estímulo para dar realimentación.
es necesario determinar si existen uno o más de los siguientes estímulos para poder dar realimentación en la ejecución:
- Observaciones del trabajo realizado.
 - Información de los clientes o usuarios.
 - Información de otros departamentos.
 - Incidentes críticos que deben atenderse de inmediato (ej: violaciones de seguridad).
 - Resultados del grupo.

Se requiere la habilidad para identificar los estándares de la ejecución.

- Si el punto marcado es medido por los resultados de un programa oficial, consulte los promedios del programa.
- Si el punto es técnico o cualitativo, consulte las prácticas de la compañía o las prácticas técnicas.
- Si el ítem es usado por clientes, usuarios u otros grupos de trabajo consulte a ellos mismos.
- Si no existe un promedio, consulte al jefe, similares, subordinados, etc. y marque sus propios estándares.

El estímulo para dar realimentación contiene información sobre la ejecución del trabajo, que puede ser útil para dar realimentación a un subordinado en particular.

La información, de la ejecución , consiste en información acerca del subordinado de su ejecución actual y los promedios para evaluarla.

Los estándares de ejecución especifican el nivel deseado de la ejecución en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Hay que saber cambiar los promedios de ejecución cuando las condiciones cambien, como por cambios oficiales, prácticas técnicas, metas organizacionales o sugerencias de los clientes y usuarios en cambiar los promedios.

2.- Determine si existe suficiente información acerca de la ejecución del trabajo para evaluar y dar realimentación. Es necesario poseer la habilidad de evaluar la ejecución actual del subordinado comparándola con el promedio del trabajo, para informar al subordinado acerca de su ejecución.

Es necesario dar realimentación inmediata si es que existe un incidente grave, como por ejemplo violar las reglas de seguridad. Debe poseer la habilidad para determinar si tiene la información necesaria para evaluar la ejecución y dar realimentación. Es importante estar consciente de que pueden existir deficiencias en la ejecución en más de una área.

3.- Punto de Decisión.

¿Existe suficiente información acerca de la ejecución del trabajo?.

Si contesta sí, vaya a 5.

4.- Si contesta no:

Deberá saber como reunir información en el área de la ejecución identificada como deficiente en el punto 2. (Ej; si la deficiencia de ejecución es soldar cables; reúna información referente a soldadura de cables).

5.- Punto de decisión:

¿Es necesario asesorar al subordinado para que ejecute el trabajo?

Sí, entonces asesore.

Esta decisión requiere que usted sepa asesorar, demostrando o haciendo arreglos para que el subordinado aprenda las habilidades o conocimientos necesarios para ejecutar el trabajo de acuerdo a los niveles promedio.

Si no mejora la ejecución a pesar de la realimentación deberá asesorar.

6.- Punto de decisión:

¿Es la realimentación una revisión total de la ejecución o una realimentación continua para el subordinado?

Definiciones:

Revisión Total de la Ejecución: resúmen formal (anual, semestral, o cada cuatro meses).

Realimentación Continua: Reacción inmediata a la ejecución observada.

Esta decisión requiere el saber cuando debe hacerse la revisión

total de la ejecución y además la habilidad para determinar si el subordinado está cercano a la revisión total de la ejecución para incorporar la realimentación continua dentro del proceso. Si su decisión es que necesita la revisión total de la ejecución vaya hasta el punto 18

7.- Prepárese para dar realimentación para continuar.

Si es necesaria la realimentación continua, deberá darse tan pronto y adecuadamente después de que el incidente ha ocurrido. Esta deberá transmitirse en privado, pues puede ser penoso para el empleado o de naturaleza confidencial, o porque el grupo se pueda poner celoso.

Hay que saber dar realimentación enfrente de otros subordinados, cuando el grupo de trabajo pueda aprender de esta realimentación, cuando otros individuos o el grupo de trabajo puedan estar motivados, etc.

Habrá que notificar al subordinado con anticipación el lugar y la hora para recibir la realimentación, si es que ésta no necesita ser inmediata.

Para determinar el tiempo apropiado para dar realimentación continua deberá basarse en:

- Cargas de trabajo del supervisor y del subordinado.
- Importancia del incidente.
- Medio ambiente (ej: dé realimentación inmediata si se viola alguna regla, o si un trabajo no puede continuar sin la realimentación, etc.)

Necesita la habilidad para seleccionar el lugar donde dará la realimentación.

Para preparar el contenido de la misma, considere los siguientes puntos:

- Descripción de la ejecución del subordinado.
- Promedios de la evaluación de la ejecución.
- Comparar los promedios de la ejecución.
- Impacto positivo y negativo de la ejecución del subordinado.
- Objetivos de la realimentación. (ej; continúe con este tipo de ejecución, modifíquela de esta manera, etc.)

8.- Reúnase con el subordinado.

9.- Establezca y mantenga un tono constructivo.

En este punto haga uso de la comunicación oral informal.

10.- Describa la ejecución del subordinado.

Esto en términos de como afecta, o es afectada por los resultados requeridos, no en términos de actitud o trato personal.

11.- Obtenga de la información del subordinado, hechos de la ejecución del mismo.

Con el propósito de reunir todos los detalles de la información del subordinado, escuche con atención y no interrumpa demasiado.

12.- Evalúe la información obtenida del subordinado.

Esta tarea es un proceso mental que ocurre antes de dar la

realimentación continua al subordinado.

Puede ser necesario, algunas veces, validar la información del subordinado con otra fuente (ej: cuando los puntos planteados por el subordinado dicen que ha trabajado más de la fecha límite de la que el supervisor tiene registrada), inclusive, puede posponer o no continuar la sesión.

- Como resultado de la información del subordinado, puede ser necesario un asesoramiento más profundo (ej: el subordinado puede decir que no sabe como hacer el trabajo o que le falta habilidad).

- Deberá decidir qué factores afectan la ejecución del subordinado, basándose en la información del punto 11, y decidir además cuáles están bajo el control del mismo y cuáles no.

13.- Discuta el impacto positivo y/o negativo de la ejecución:

Debe estar consciente de que las consecuencias personales incluyen:

- Logros (pobres o buenos).
- Mejor paga.
- Promociones.
- Reprimendas.
- Suspensiones.

Saber que la ejecución del trabajo afecta de lo mejor a lo peor:

- Medida de ejecución.
- Servicios al cliente.
- Otros grupos.

Debe utilizar la comunicación oral informal cuando explique las

consecuencias del comportamiento de acuerdo a las políticas de la compañía, políticas y prácticas locales, etc.

14.- Verifique que el subordinado comprendió la realimentación y el impacto de su ejecución.

Haga que el subordinado rectifique su actuación y esté consciente de sus consecuencias y/o que demuestre la acción correcta.

15.- Punto de decisión.

¿Encontró o descubrió alguna deficiencia en la ejecución del trabajo?

Deberá estar consciente de que las deficiencias ocurren cuando la ejecución del subordinado no alcanza los requerimientos establecidos.

Si contesta no, vaya al paso 17.

16.- Establezca la fecha del seguimiento y revisión con el subordinado.

No siempre las deficiencias se corregirán con una sesión de seguimiento. Determine cuando el subordinado volverá a realizar dicha tarea de nuevo. Es importante considerar que tan crítico es el comportamiento (ej: lleva las quejas de los clientes, problemas de seguridad, etc.)

Las fechas de seguimiento que fije deberán basarse en la frecuencia e importancia de trabajo, considerando lo siguiente:

- Qué tanto deberá practicar el subordinado antes de que mejore la ejecución deficiente.

- Qué tan crítica es la ejecución para que se corrija cuando vuelva a ocurrir.
- Disponibilidad de información acerca de la ejecución (ej: producción, observaciones, promedios, etc.)

17.- Documente los puntos verificados con el subordinado durante la realimentación.

La realimentación que le dé al subordinado será la base para la revisión total de su ejecución. Deberá conocer los procedimientos y políticas de la compañía para dar realimentación.

Deberá ser capaz de documentar:

- Sesiones de seguimiento.
- Comentarios de los subordinados.
- Con cuales acciones está de acuerdo para que sean tomadas.
- Nombre del receptor.
- Información dada.

(como la realimentación es un proceso continuo, regrese al paso 9 al terminar éste).

18.- Prepare la revisión total de la ejecución con el subordinado. Obtenga un acuerdo en cuanto a los niveles de ejecución en un período específico. La revisión de la ejecución total incluye todas las metas y objetivos que fueron establecidos con el subordinado (ej: calidad, cantidad, seguridad, asistencia, etc.) Deberá saber de donde provienen las metas fijadas (evaluaciones, lista de control, establecimiento de metas junto con el subordinado, etc.)

- 19.- Reúna los resultados de la información de la ejecución.
Hágalo únicamente durante un período específico. La información puede estar en alguna lista de control, documentos personales, etc.
- 20.- Compare los resultados de la información de la ejecución contra los niveles de ejecución acordados.
Determine si los requerimientos fueron alcanzados, fallados o extraviados. En este punto es necesario identificar áreas de ejecución que pueden ser mejoradas y/o mantenerlas para la ejecución (Ej: si el subordinado mejoró en una área débil, haga planes para mantener y/o mejorar dicha área.)
- 21.- Prepare la evaluación de la ejecución.
Utilice adecuadamente las prácticas locales, formas y procedimientos (si existen), e incluya un plan tentativo. La documentación de la ejecución actual es un resumen de la realimentación actual. Incluya datos de ejecución, evaluaciones, y mantenimiento/mejoramiento de planes de seguridad, si son requeridos por los procedimientos locales.
Si no existe una práctica local, forma o procedimiento, necesita desarrollar un formato que incluya lo siguiente:
- Acuerdos acerca de los requerimientos.
 - Resultados actuales de la ejecución.
 - Rangos.
 - Desarrollo de un plan tentativo.
 - Nuevos requerimientos.

Esta tarea requiere que se establezcan nuevos resultados que sean razonables, basados en la actual ejecución del subordinado y en todas las metas.

22.- Programe la revisión total del aprendizaje con el subordinado. Establezca el tiempo apropiado para usted y para el subordinado en términos de cargas de trabajo, medio ambiente, proximidad de fechas límite, disponibilidad y receptividad del subordinado. La revisión de la ejecución siempre es en privado, pues algunas metas pueden involucrar objetivos personales. Indique con anticipación el lugar y hora de la revisión de la ejecución total.

23.- Reúnase con el subordinado.

24.- Establezca y mantenga un tono constructivo.
Maneje la comunicación adecuadamente.

25.- Revise la ejecución del subordinado.
Puede suceder que el subordinado tenga información adicional que pueda afectar planes tentativos de desarrollo. Primero discuta los resultados de la ejecución con el subordinado y después llegue a un acuerdo en cuanto a los niveles de ejecución para cada uno de los resultados esperados.
Utilice la comunicación oral informal propiciando la participación del subordinado. Revise la ejecución basándose en las metas acordadas con anterioridad.

26.- Logre un acuerdo en los niveles de ejecución para el siguiente período de revisión.

Identifique que tareas o resultados son negociables y cuáles no, basándose en:

- Requerimientos del trabajo.
- Objetivos del grupo.
- Ordenes del jefe.
- Etc.

Puede ser que cambie lo planeado dependiendo de la información que le dé el subordinado. Documente cualquier cambio en los resultados requeridos. El establecimiento de resultados y la planeación para mantener y mejorar la ejecución van tan juntos que generalmente uno se hace antes del otro.

Si no se llega a un acuerdo sobre los niveles de ejecución deberá documentar este hecho.

27.- Elabore un plan final para mantener y/o mejorar los resultados de la ejecución.

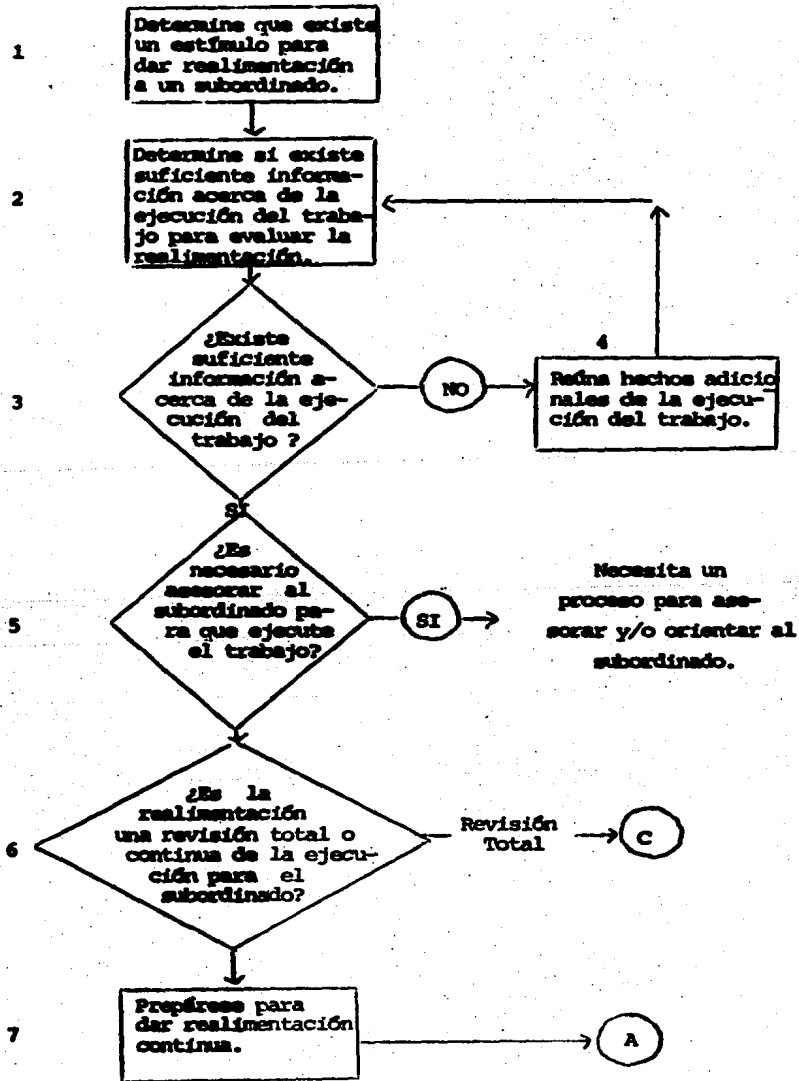
Revise el plan tentativo elaborado en el punto 21. La opinión del subordinado es importante para finalizar el plan tentativo de desarrollo y fijar las fechas de seguimiento ya sea en una lista control o de verificación. Es necesario negociar con el subordinado la elaboración final del plan.

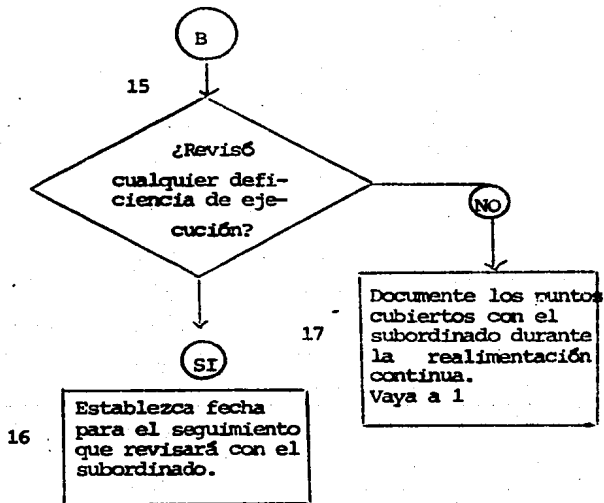
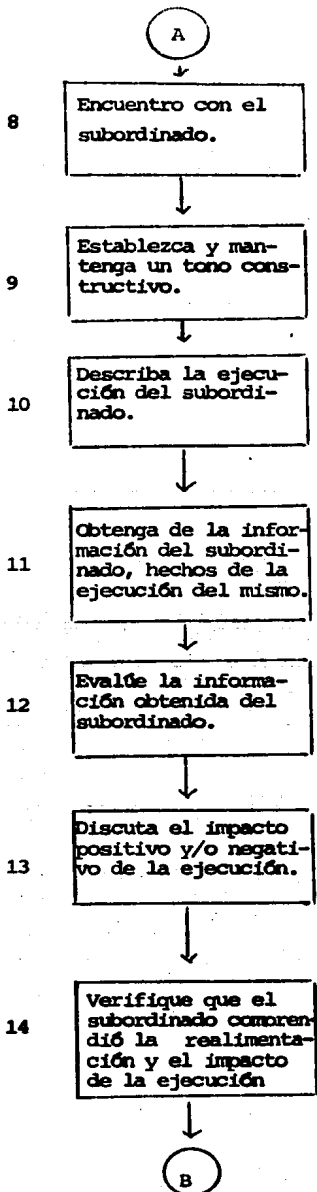
28.- Cierre la revisión total de la ejecución.

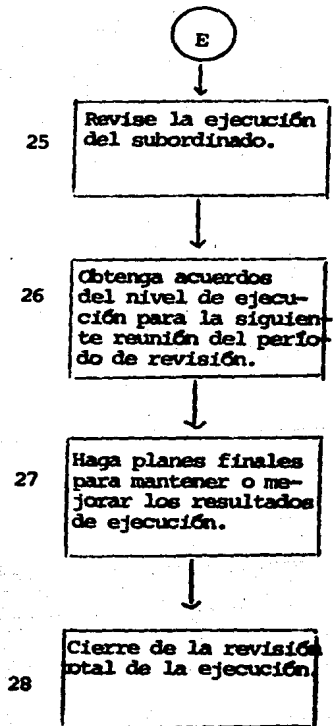
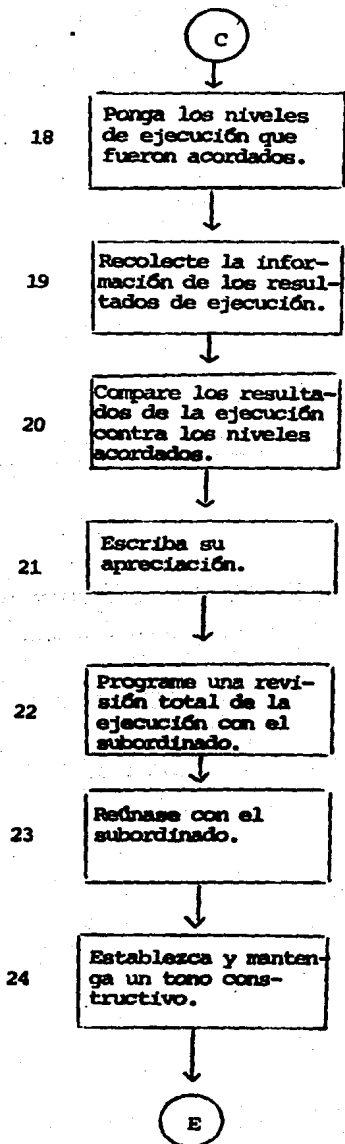
Asegúrese de que hubo mutua comprensión, revisando los puntos

más críticos. Exprese su apreciación acerca de los esfuerzos y del entusiasmo que ha visto en el subordinado. Informe cuando será la siguiente revisión. Lleve un registro de las fechas en su lista control.

DAR REALIMENTACION EN LA EJECUCION







BIBLIOGRAFIA

- 1.- KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna, Ediciones del Castillo S.A., Madrid, España 1967.
- 2.- BRADFORD Boyd. Management- Minded Supervision, Mc. Graw Hill Company, New York 1968.
- 3.- S.H. SCHOEN y D.E. DURAND. Supervision: The Management of Organization Resources, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- 4.- McDONALD Charles R. Performance Based Supervisory Development, Human Resource Development Press, Amherst, Massachusetts 1985.
- 5.- DRUCKER Peter F. Management, Harper & Row, New York 1973.
- 6.- FORD Robert N. Motivation, Management Association, New York 1979.
- 7.- EACKLES, CARMICHAEL & SARCHET, Essentials of Management for First Line Supervisors, Wiley & Sons Inc., New York 1974
- 8.- FLESHMAN Edwin A., Studies in personnel and Industrial psychology, The Dorsey Press, Homewood, Illinois 1974

- 9.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal del Trabajo. 6a. Edición actualizada, México., D.F. 1984.
- 10.- LAFFITTE B. Luz Marfa Eugenia. Sistema Modular para adiestramiento y capacitación de Supervisores, Facultad de Psicología, UNAM 1977.
- 11.- REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Editorial Limusa, México, D.F., 1985