

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

3  
reg.

FACULTAD DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TEJIS CON  
FALLA LE ORIGEN

**"CAPACITACION DE SUPERVISORES PARA UNA MEJOR APLICACION DE LA AUTORIDAD Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES".**

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION,  
P R E S E N T A  
**ALAN JOSE AYALA NIEBLA**  
GUADALAJARA, JAL. FEBRERO, 1990



## **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.

"CAPACITACION DE SUPERVISORES PARA UNA MEJOR APLICACION  
DE LA AUTORIDAD Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES".

I N D I C E

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

CAPITULO I	GENERALIDADES.....	1
CAPITULO II	CONCEPTOS.....	4
	a) Origen del supervisor.....	5
	b) Ubicación del supervisor.....	6
	c) Concepto de supervisión.....	10
	d) Tipos de supervisores.....	12
	e) Funciones.....	16
CAPITULO III	BASES DEL PODER.....	24
	a) Concepto de autoridad.....	25
	b) Fuentes de autoridad.....	27
	c) Autoridad y supervisión.....	29
	d) Concepto de poder.....	33
	e) Factores que afectan al poder.....	34
	f) Bases de poder individual.....	37
	g) Bases de poder de grupo.....	39
CAPITULO IV	CAPACITACION TECNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DE SUPERVISORES.....	41

a) Necesidad de la capacitación y desarrollo de supervisores.....	42
b) Desarrollo de supervisores.....	45
c) Detección de necesidades para supervisores.....	47
d) Factores que hay que considerar.....	49
e) Métodos para determinar necesidades de desarrollo de supervisores.....	54
f) Calificación de méritos y desempeño.....	60
g) Comité de entrenamiento.....	61
h) Contenido de los programas de entrenamiento....	62
i) Cómo desarrollar supervisores.....	68
j) Métodos efectivos para el desarrollo de supervisores.....	76
k) Evaluación y seguimiento.....	80

CAPITULO V

EFFECTOS DEL ESTILO DE SUPERVISION SOBRE EL RENDIMIENTO Y LA SATISFACCION DEL SUBORDINADO.....	87
a) Influencia de los compañeros y de los subordinados.....	89

CAPITULO VI

CONCLUSIONES GENERALES.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	93

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

La elección que haga un individuo de un enfoque determinado de supervisión probablemente estará influenciada por su propia personalidad y su historial. La mayoría de la gente tiene ideas bastante firmes sobre el tipo de supervisores con quienes les gustaría más trabajar. Esto no quiere decir que las prácticas de supervisión las determinen estos factores individualistas. Las personas pueden aprender a supervisar de modos diferentes a sus inclinaciones naturales. De manera similar, la reacción personal a las prácticas específicas de supervisión puede cambiar conforme se experimentan éstas. Sin embargo, es un hecho que existen diferencias individuales significativas en las elecciones y en las reacciones de las prácticas de supervisión.

Si se le pregunta a una persona sobre las habilidades que deberá tener un gerente, es probable que mencione primero aquellas que se refieren a la supervisión del trabajo de otras personas. Mucha gente considera a la supervisión como la actividad administrativa individual más importante; y para mí también lo es ya que considero al supervisor como una persona clave en el ámbito de las organizaciones, su preparación, responsabilidad y en general el ejercicio de su función determinarán la armonía de las relaciones entre la dirección y los subordinados.

Por lo antes mencionado me propongo en este seminario hacer una presentación de los factores que de alguna manera afectan al ejercicio de la supervisión y la relación que guarda entre ellos. Para ello he dividido este seminario en VI capítulos; indicando las generalidades del tema para posterior--

mente ir tratando conceptos y finalizar con el establecimiento de la relación entre ellos y los afectos en el rendimiento de los empleados.

En este proyecto de investigación surgió de la necesidad de dar a los supervisores una capacitación adecuada, es decir técnica, administrativa y humana, obteniendo así una mejor aplicación de la autoridad y poder. Es importante además mencionar todos los conceptos, origen, ubicación, tipos y funciones del supervisor, así como sus bases de poder y autoridad, por lo que dividí este seminario para su mejor comprensión en VI capítulos, en los cuales hablo también de los efectos del estilo de supervisión sobre el rendimiento de los empleados.

Por todo esto consideré que el tema es muy importante y de ahí surgió mi inquietud de desarrollar y realizar este seminario.

## CAPITULO I

## GENERALIDADES

Al igual que la dotación de personal y la dirección, la función más importante que desempeña el proceso de la supervisión es el uso eficaz de los recursos humanos de la empresa. Pero la supervisión es el uso eficaz que también desempeña otras funciones. Primero, les proporciona a los empleados un modelo del tipo de comportamiento valorado en la organización. Los supervisores son modelos para sus subordinados. A menudo son bastante competentes para realizar el trabajo del subordinado, y con frecuencia ayudan a la capacitación de este último. Segundo, el proceso de la supervisión desempeña una función de influencia; su intento es el de persuadir a los subordinados para que actúen de manera congruente con las políticas y objetivos organizacionales. Tercero, la supervisión permite a los individuos y a los grupos ser tratados con equidad. Muchas otras facetas del proceso administrativo tienen el efecto de regularizar el proceso organizacional. Pero los supervisores pueden modificar los efectos de la estructura, la planeación, el control, y demás para que se ajusten a las características particulares de los individuos y los grupos de trabajo.

La palabra supervisor se interpreta en muy diversas formas, pero se refiere efectivamente a la responsabilidad y autoridad de que goza un líder para planear, dirigir, controlar, coordinar y estimar las actividades laborales de otras personas "supervisor de primera línea" que es el sinónimo de capataz para algunos identifica al individuo que tiene jurisdicción directa sobre un grupo de miembros de la fuerza de trabajo, o sea operadores de cualquier tipo. En general este puesto está en el primer escalón directivo de la estructura administrativa tiene porciones equiparables a la de gerente medio, o sea el segundo peldaño de la jerarquía administrativa.



Estas posiciones y responsabilidades que atañen al supervisor nos indican la importancia del nivel de competencia que deberá de prevalecer en este grupo de personas a quienes llamaremos supervisores. Es tan esencial para cada administrador que pueda desarrollarse a sí mismo, ya que las probabilidades de éxito son mayores y no será tan difícil mantener a un grupo estable competente y productivo.

## C A P I T U L O   I I

### C O N C E P T O S

- a).- Origen del supervisor.
- b).- Ubicación del supervisor.
- c).- Concepto de supervisión.
- d).- Tipos de supervisores.
- e).- Funciones.

## ORIGEN DEL SUPERVISOR

5

La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver", de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquél que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo, los supervisores simbolizan algo negativo, asumen un papel de verdugos. Según Peter Drucker, el trabajo de este elemento se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos; su función era la de proteger los intereses de los propietarios. Los derechos humanos habían inclinado la escala de los valores. El supervisor era el "jefe". El doctor Heneman relata que este era el hombre más fuerte de la cuadrilla y que se imponía por sus puños; de tal manera, que cuando su papel de líder era puesto en duda por alguno de la cuadrilla, ambos se encerraban en un cuarto y peleaban. cuando las puertas eran abiertas y aparecía el mejor hombre sangriento y victorioso, ese era el supervisor. A principios de la industria, antes que existieran tantos departamentos de staff, el supervisor era el hombre orquesta; reclutaba, despedía y disciplinaba; su objetivo era producir, al menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios; era verdaderamente un hombre equipo y aunque no se diera cuenta, resultaba "toscamente ineficiente". La llamada administración científica fue una protesta contra de la ineficiencia del supervisor. Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo la especialización la clave de la eficiencia, sin transcurrir mucho tiempo y a consecuencia de lo impersonal que resultaba la administración científica, el supervisor tuvo que afrontar el crecimiento de los sindicatos laborales; más tarde Elton Mayo señaló al supervisor el deber de atender las relaciones humanas; Mc Gregor le reía

ma suposiciones más sanas respecto a los subordinados; Mc Clelland, Maslow, Herzberg, Argiry y muchos otros estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades de sus subordinados.

#### UBICACION DEL SUPERVISOR

"Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definitos; el de trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:"1)

- a).-Guía e instructor de sus empleados.
- b).-Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- c).-Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d).-Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- e).-Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f).-La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 11 dice: "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores"; es decir, la ley -

1)Administración de los recursos humanos;  
Fariás Galicia, Editorial Trillins, Pag.140.

adjudica a los supervisores un rol específico; por tanto, deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras. El supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el efectivo, las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él. En otras palabras, se encuentra en una constante encrucijada de conflictos.

¿Dónde se colocan los supervisores dentro del proceso administrativo?

Son parte esencial del mismo. Los supervisores realizan exactamente las mismas funciones que los demás gerentes de su organización, incluyendo al ejecutivo en jefe. Cada tarea específica, cada responsabilidad, así como los distintos papeles que desempeñan los supervisores, deben llevarse a cabo en el proceso administrativo. Este proceso, que se repite una y otra vez, cada día, semana y año, consiste en cinco amplias funciones:

- \* Planeación.-Determinar metas y establecer planes y procedimientos para alcanzarlos.
- \* Organización.-Ordenar trabajos por realizar de tal forma que sean más efectivos.
- \* Dotación de personal.-Seleccionar y colocar el número apropiado de personas en los puestos más adecuados.
- \* Dirección.-Motivar, comunicar y dirigir.

\* Control.-Regular el proceso, sus costos y las personas que lo llevan a cabo.

¿En qué se diferencian los papeles del puesto de supervisor de los que corresponden a niveles gerenciales?

Difieren sólo en grado. Por ejemplo, los gerentes de niveles superiores pasan más tiempo planeando y menos dirigiendo.

Papeles son las partes que representan los actores de un escenario; -- también son las partes de la vida real que desempeñan los supervisores y gerentes en una organización. Estos tres papeles pueden clasificarse como aquellos que requieren: Habilidades y técnicas. El conocimiento del trabajo, conocimiento de la industria y de sus procesos, maquinaria y problemas.

\* Habilidades administrativas.-Conocimientos de toda la organización de cómo está coordinada, conocimiento de sus sistemas de información y de registros y habilidad para planear y controlar el trabajo.

\* Habilidad para las relaciones humanas.-Conocimiento humano y habilidad para trabajar efectivamente con individuos y grupos; compañeros, superiores y subordinados.

Concluyendo: El papel del supervisor destaca primero las habilidades técnicas y para las relaciones humanas y después las habilidades administrativas. Sucede lo contrario con los niveles más altos.

En base a esto podemos decir que un supervisor es todo jefe inmediato - que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también superiores a --- quien reportar, independientemente de su nivel de rango en la escala jerár-- quica; es el hombre que se encuentra en posición intermedia, entre lealta-- des y exigencias, opuestas unas a otras. El supervisor ineficaz se deja ex-- primir por estas presiones opuestas; el efectivo, los resiste y sirve de esla bñ de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él. - En otras palabras se encuentra en una encrucijada de conflictos.

¿Qué características personales son las más deseables en los supervisores?

El puesto del supervisor es tan exigente que la alta gerencia tiende a - buscar superindividuos para elevarlo. La mayoría de las empresas determina - criterios conforme a los cuales deben ser juzgados los candidatos o supervi-- sores. A continuación se presentan algunas cualidades más buscadas:

- \* Energía y buena salud.
- \* Potencia para el liderazgo.
- \* Habilidad para llevarse bien con las personas.
- \* Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- \* Iniciativa.
- \* Autocontrol en situaciones de presión.
- \* Dedicación y confiabilidad.
- \* Actitud positiva hacia la gerencia.

Obviamente son cualidades excelentes en cualquier persona. También es -

obvio que es difícil encontrar a quien reúna todas. Afortunadamente muchos - de estos atributos se pueden adquirir o mejorar a través de programas de capacitación y desarrollo para supervisores.

#### CONCEPTO DE SUPERVISION

La naturaleza de la supervisión no es clara para la mayoría de las personas. Por un lado se le ve como la responsabilidad para manejar gente; mientras que en el extremo opuesto hay quien la considera relacionada primordialmente con los elementos técnicos y procedimientos de una particular situación con el trabajo. Por ejemplo, para Zalezniĳ la función del supervisor es de carácter administrativo definiendo la alusión en este caso como desarrollo y mantenimiento de la colaboración de la gente en grupo de trabajo, cualquiera que sea el punto de vista, es evidente que no debe limitarse a un solo aspecto en que únicamente se podrán realizar competentemente por una persona que reúna las aptitudes y conocimientos necesarios.

Y ahora bien, me propongo dar algunas definiciones de supervisión para establecer el alcance de esta función.

La supervisión: "Esta significa ver sobre; es ver cómo se tienen que hacer y llevar las cosas sobre la marcha; el supervisor debe dividir el trabajo, ser responsable, estar en un plano igualitario con los de su mismo puesto, así como mantener un trato especial con los superiores".2)

La supervisión se relaciona con el poder, ya que en caso necesario se--



aplicará la fuerza, o puede ser un poder carismático; coercitivo en el caso - de aplicar sanciones o castigos; tener un poder de recompensas, experto y/o - legítimo. El supervisor como se aprecia debe tomar en consideración, los tipos de poderes que puede ejercer de acuerdo a las diferentes situaciones.

"La Supervisión: Consiste en ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas, por lo mismo, se debe revisar y vigilar el trabajo indicado".2)

Podemos ubicar al supervisor dentro de tres grupos definidos:

- El trabajo al que supervisa.
- El de la dirección del que es representante inmediato.
- El de los supervisores del que es compañero.

Al igual que la dotación de personal y la dirección, la supervisión se interesa más por los recursos humanos. La dotación de personal hace entrar esos recursos a la empresa. La dirección proporciona un medio ambiente general que conduce a su uso eficaz. La supervisión también entraña la interacción directa entre los individuos, lo cual contribuye al logro de los objetivos.

"La supervisión se define como la interacción directa entre los individuos de la organización con el propósito del desempeño del trabajo y la consecución de los objetivos".3) Para muchas personas, la supervisión es un proceso que consiste en mensajes intencionales que un superior les manda a sus subordinados. Sin embargo, a un miembro de la organización no sólo lo supervisan quienes están por encima de él en la cadena de mando. La supervisión puede provenir tanto de compañeros y subordinados como de los superiores mismos.

2) Apuntes de Dirección I  
Lic. María Elena Monroy Luna, Pag. 57.

3) Teoría de la organización y la Admon  
Enfoque integral. Warren D. Brown y --  
Dennis J. Moberg. Ed. Limusa. Pag. 486.

En general la supervisión fluye desde aquellos que tienen un alto nivel de poder hasta los que poseen menos. El poder en este sentido indica la capacidad para influencia.

### TIPOS DE SUPERVISORES

Se han encontrado 3 formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad la manipulación y la colaboración, detrás de cada una de ellas habrá también 3 motivos. Existe una más que podría denominarse una manera de no dirigir.

"1.-Autócrata consumado: Se apoya este únicamente en la autoridad que le de la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia personal, por derecho propio, sino precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que la da su puesto. Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desean, "trabajar". Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el jefe. Además, el autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás, por eso la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despedido, este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente, confunde al dar instrucciones, con capacitar de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Las reacciones posibles de su grupo:

- a) Sumisión y resentimiento.
- b) Aceptación mínima de responsabilidad.

c) Irritabilidad.

d) La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

2.-Autócrata benévolo: Se le ha llamado "supervisor paternalista" -- porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control como lo hace -- con su propia familia. Se le ha llamado también "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de "manejar" a la gente, de "lavarles el cerebro", a fin de que hagan só lo lo que él quiere y como él quiere, por la buena. Su actitud es de vender la idea y en general despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amig tosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Las reacciones posibles de su grupo:

- a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor pero algunos detec-- tan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del super visor.
- c) Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

3.-Autócrata indiferente: Los dos supervisores anteriores tienden a ha-- cer irresponsable al trabajador. El indiferente en cambio, es un indí

viduo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya, ni la de su em  
pleado. Es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que puede oc-  
currir el bulto, lanza la pelota de la responsabilidad al primero que\_  
se le acerque.

Las reacciones posibles de su grupo:

- a) La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- b) Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- d) No hay espíritu de grupo, ni trabajo en equipo.
- e) Nadie sabe qué hacer ni qué esperar.

4.-Autócrata democrata: El supervisor democrata es aquella persona que -  
dirija al grupo, no basándose en la autoridad formal sino en la auto-  
ridad dirija al grupo, no basándose en la autoridad formal sino en la  
autoridad informal que se deriva del supervisor sabe que el proceso -  
le influye en una persona reside en la relación y comparte con el tra-  
bajador una fuerte consideración de sensibilidad a necesidades y sen-  
timientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su res-  
ponsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia el demócra  
ta es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le correg  
ponde, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus traba  
jadores.

El democrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan\_

mejorarse pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que - un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de éstos dándoles más autoridad y autonomía y exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e) Excelente trabajo en grupo.
- f) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que --- ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h) Sienten que pertenecen a un todo y despliegan participación.

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo, sin embargo, éste depende de los subordinados. si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado; en cambio, si todos o algunos subordinados por alguna circunstancia no despliegan su responsabilidad y su iniciativa, eg tos se sienten incómodos ante este tipo de supervisor y este no resul-

tará el adecuado".1)

### F U N C I O N E S

Hay tres papeles básicos de supervisión: consideración, facilitación y participación. En conjunto, estos tres papeles representan alternativas conductuales para los supervisores en situaciones determinadas. Quizás los supervisores prefieren recalcar uno o más de estos papeles en sus actividades cotidianas, pero es probable que la eficacia de estas elecciones sea determinada por algunos otros elementos organizacionales. En términos generales, la consideración consiste en proporcionar a los subordinados apoyo interpersonal; la facilitación, es suministrarles apoyo técnico; y la participación en permitir a los subordinados tener mayor influencia sobre las decisiones que afecten su trabajo.

consideración: Una de las críticas más frecuentes del trabajo industrial es que éste es opresivo, alienante y estéril que contribuye muy poco a una calidad aceptable de la vida. El comportamiento considerado de parte de los supervisores ayuda mucho a aliviar estas condiciones. Consiste en tratar a los subordinados como a seres humanos y no como máquinas, mostrar interés en ellos como individuos y tratarlos de manera justa.

TRATAR A LOS SUBORDINADOS COMO A SERES HUMANOS: Los supervisores consideradas tienden a hacer diferentes suposiciones sobre la naturaleza fundamental de sus subordinados a diferencia de los no considerados. El comportamiento considerado se suele atribuir a un conjunto de premisas que caracterizan

1) Ibid. Pag.145 y 146

a los trabajadores como recursos de alto potencial en vez de objetos de bajo potencial. Así, los supervisores considerados creen en el valor intrínseco de sus subordinados. Cuando un subordinado actúa de una forma improductiva o contraproduktiva, se le ve como un error o una excepción. En resumen, los su pervisoros considerados son eficientes para crear un sentimiento de aprobación.

**MOSTRAR INTERES EN LOS SUBORDINADOS COMO INDIVIDUOS:** Los supervisores considerados son personas sociables. Tienen un interés activo por las vidas de sus subordinados y estimulan la informalidad y la franqueza en la comunicación del grupo de trabajo. Por encima de todo, exhiben una buena disposición para discutir temas que están fuera de su propio campo de competencia o influencia. No es probable que un subordinado que hable sobre carreras de mo tociquetas deje de recibir la atención de un supervisor considerado que no esté familiarizado con el tema.

La supervisión considerada no quiere decir que siempre haya una gran am bilidad con el subordinado. En algunos tipos de organizaciones, los subordinados esperan que el supervisor sea frío e interpersonalmente distante.

**TRATAR A LOS SUBORDINADOS CON EQUIDAD:** Tal vez no hay una mejor alabanza para un supervisor que el que se le considere justo. Lo que hace ser justo a un supervisor varía de una situación a otra. Por lo general, los subordinados consideran a un supervisor justo cuando:

- 1.-Los recompensa y los alaba de acuerdo con sus contribuciones a la em-

presa.

- 2.-Les hace saber con exactitud y antelación lo que se espera que hagan - y las reglas que habrán de respetar.
- 3.-Sanciona las reglas y toma decisiones sobre bases que se consideren legítimas.
- 4.-No tiene favoritismos ni se aprovecha de su posición.
- 5.-Respetar las costumbres locales de trabajo (como las que se refieren a los sistemas de antigüedad y a las reglas informales de trabajo).

Facilitación.-La Facilitación se refiere a un estilo de supervisión que - está más orientado hacia el trabajo que hacia la gente. Los supervisores fuerentemente facilitativos coordinan y dirigen activamente los esfuerzos del subordinado para satisfacer los objetivos del trabajo. Algunas de las actividades que entraña la función de facilitación son proporcionar objetivos claros y so bresalientes, guiar y coordinar los esfuerzos de los empleados, brindar recursos técnicos y hacer satisfactorio el rendimiento de los subordinados en términos de los objetivos. A continuación se explicará cada una de estas actividades.

PROPORCIONAR OBJETIVOS CLAROS Y SOBRESALIENTES: Hay poca duda de que tener objetivos claros es mucho más facilitativo que tener otros confusos. Los objetivos claros es mucho más facilitativo que tener otros confusos. Los objetivos claros sirven para dirigir los esfuerzos de los empleados, ayudan en la coordinación de los grupos de empleados y reducen la ambigüedad del trabajo.

La prominencia del objetivo también está asociada con la facilitación. -- los supervisores facilitativos hacen a los objetivos prominentes al comunicar



le a sus subordinados los objetivos del trabajo, al mantenerlos informados de su progreso hacia ellos, y al recompensarlos según como haya logrado objetivos.

GUIAR Y COORDINAR LOS ESFUERZOS DEL EMPLEADO: Los supervisores muy facilivos guían activamente los esfuerzos de los empleados. Están interesados por los medios que usan los empleados para alcanzar los objetivos de trabajo, como por los mismos objetivos de trabajo. Así, tienden a observar de cerca a los subordinados, insisten en procedimientos estandarizados toda vez que sea posible, y son accesibles para cualquier problema técnico.

Los supervisores pueden usar diversas estrategias de orientación distintas. Pueden supervisar muy de cerca, y vigilar virtualmente todos los movimientos del subordinado. Pueden concentrarse en brindar instrucciones muy detalladas que cubran casi todas las contingencias antes de que se inicie el trabajo. Pueden permanecer accesibles para preguntas o instrucciones conforme surjan las necesidades específicas o pueden sencillamente proporcionarlas a sus subordinados los recursos necesarios y dejar que se las arreglen por su cuenta. Los supervisores muy facilitativos optan con mayor frecuencia por las primeras estrategias que por las últimas.

En muchos casos, los supervisores tienen más de un subordinado y deben coordinar y guiar los esfuerzos de todos ellos. Gran parte de la función de coordinación la proporciona la estructura de la empresa, pero los supervisores facilitativos la complementan con sus propios esfuerzos. Algunas de las formas como pueden complementar la coordinación es mediante la programación

del trabajo, la creación de procedimientos, y a través de la resolución de -- conflictos que se presenten entre los subordinados.

A fin de que los supervisores proporcionen una orientación y coordinación efectiva, sus subordinados deben considerarlos técnicamente.

Participación: La participación es un proceso en el que dos o más personas ejercen influencia mutuamente para tomar decisiones que tendrán un impacto sobre ellas mismas en el futuro. Pueden prescribirse formalmente o alentarse de modo informal. En cualquier caso, los supervisores por lo general tienen alguna discreción para determinar qué tanto participarán sus subordinados en las decisiones que los afecten.

El grado de participación depende de dos factores: el proceso de participación y la influencia real que los subordinados tienen sobre el proceso. En términos de proceso participativo, las tres formas más fundamentales son dirección, consulta y delegación. La dirección se refiere al proceso mediante el cual un supervisor toma decisiones unilateralmente. La consulta entraña decisiones tomadas conjuntamente por un supervisor y sus subordinados. La delegación es cuando un supervisor permite a sus subordinados tomar sus propias decisiones.

La cantidad de influencia real o percibida no siempre corresponde al grado de participación implícita en el proceso que usa el supervisor. Algunos supervisores utilizan abiertamente la consulta y la delegación, pero de forma no participativa. Un supervisor puede hacer una junta con el propósito ostensible

sible de tomar una decisión de un modo consultivo, pero entonces se dedica a manipular los procedimientos de tal forma (al determinar por su cuenta la agenda, al no reconocer los intentos de los subordinados por influenciar, al reprender a los que disienten) que los subordinados tienen poca influencia real en el proceso. De modo similar, un supervisor puede delegar abiertamente cierta decisión a un grupo de subordinados pero dejar muy claro en el proceso que sólo es posible una alternativa.

Los procesos de participación proporcionan la oportunidad para influenciar, pero no la garantizan. Los supervisores que mantienen reuniones frecuentes con sus subordinados les pueden permitir a estos menos influencia que los supervisores que raras veces realizan tales juntas pero que responden a las preocupaciones reales de sus subordinados.

La delegación proporciona un mayor potencial para la influencia que la dirección. Pero la influencia percibida por los subordinados es el último criterio de la participación. Los supervisores verdaderamente participativos le dan a los subordinados un sentimiento válido de que tienen algunos definitivos de control sobre los asuntos de la organización.

Algunas de las actividades que intervienen en la participación de supervisión incluyen la legitimización de los procesos participativos, la limitación de la discreción del subordinado y la evitación del pensamiento en grupo.

**LEGITIMIZACION DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS:** Los supervisores participativos usan procesos de participación de modo que se realice su potencial para

la influencia. No son participantes falsos. No emplean los procesos participativos para manipular o apropiarse. Ya sea que un sistema participativo formal como la coadministración, se les imponga o no, los supervisores participativos se preocupan de que se les brinden oportunidades legítimas para la influencia.

La legitimización del proceso participativo requiere de la confianza del subordinado. Los intentos de un supervisor para delegar o consultar se toparán con el escepticismo, y los subordinados ni siquiera tratarán de ejercer influencia a no ser que confíen en su supervisor. Aunque es difícil definir lo que constituye la confianza del subordinado, una teoría indica que un subordinado confiará en un superior si piensa que el supervisor percibirá un mensaje de él tal y como se mandó. Además, la confianza del subordinado tiene probabilidades de continuar si el supervisor actúa de la forma que espera el subordinado. Así, para que se confíe en ellos, los supervisores deben ser sensibles a los subordinados y ser congruentes con las expectativas de los mismos. Aquellos supervisores que no llegan a conocer a sus subordinados, o que varían el grado de participación permitido, no tienen probabilidades de provocar respuestas participativas en sus subordinados.

**LIMITAR LA DIRECCION DEL SUBORDINADO:** Los supervisores participativos tienen cuidado de evitar un estilo de no liderazgo y laissez faire en el que todos participen en cualquier decisión y ninguno acepte la responsabilidad de estas últimas. Por lo general proporcionan algunos límites a las áreas de discreción de sus subordinados. Los mismos supervisores pueden definir estos límites, o en el caso extemo de participación pueden decidir conjuntamente con

sus subordinados el alcance de estos límites.

**EVITAR EL PENSAMIENTO EN GRUPO:** Los supervisores participativos también\_ están en guardia contra la conformidad y el pensamiento en grupo. La toma de decisiones en grupo puede deteriorarse con facilidad hasta llegar a una si--tuación en la que se abandona el análisis y la evaluación de las alternati--vas en favor de la armonía del grupo. Por esto, los supervisores participa--tivos buscan la total expresión para los puntos de vista minoritarios y en - otros casos estimulan el conflicto y el desacuerdo saludable.

## CAPITULO III

BASES DEL PODER

- a) Concepto de autoridad.
- b) Fuentes de autoridad.
- c) Autoridad y supervisión.
- d) Concepto de poder.
- e) Factores que afectan el poder.
- f) Bases del poder individual.
- g) Bases de poder de grupo.

CONCEPTO DE AUTORIDAD

Hasta las ilustraciones más sencillas que hemos presentado del comportamiento organizado exhiben, cuando menos en embrión el fenómeno de la autoridad. "La autoridad puede definirse como el poder para tomar decisiones -- que quien el comportamiento de otros".4) Es una relación entre individuos, -- uno el "superior" y el otro el "subordinado".

El superior enmarca y transmite las decisiones con la esperanza de que sean aceptadas por el subordinado. El subordinado espera tales decisiones, y su comportamiento está influido por ellas.

En consecuencia, la relación de autoridad puede definirse en términos puramente objetivos y del comportamiento. Implica comportamientos tanto del superior como del subordinado. Sí, y sólo si se presentan estos comportamientos existe una relación de autoridad entre las dos personas involucradas. si los comportamientos no se presentan, no existe autoridad, cualquiera que pueda ser la teoría de la organización, en el "papel".

La pauta de comportamiento del superior implica una orden, un enunciado imperativo relativo a la elección de un comportamiento alternativo por el otro -- y la expectativa de que la orden será aceptada por el otro como criterio de elección.

La pauta de comportamiento del subordinado está gobernada por --

4) Biblioteca de Manejo de Personal.  
Tomo 5, Pag.389,Monitor.

una sola decisión indeterminada o criterio para la decisión, "seguir el comportamiento alternativo seleccionado para mí por el superior". Es decir, mantiene en suspenso sus propias facultades críticas para elegir entre alternativas y usa el criterio formal de la recepción de una orden o señal como base para su elección.

Ahora bien, puesto que la relación de autoridad implica un criterio particular de elección como base para el comportamiento del subordinado, es obvio que las dos personas pueden estar en una relación de autoridad en un momento y no en otro, ya que el comportamiento del subordinado puede estar gobernado en el primer momento por un mandato y no así en el siguiente. Tampoco se infiere que cuando dos personas se reconocen una a la otra como "superior" y "subordinado", respectivamente, todas las verbalizaciones de la primera que afecten los comportamientos de la segunda por "órdenes". La voluntad del subordinado para aceptar una orden, si ésta se da, no implica que todas, o inclusive la mayoría de elecciones de comportamiento estén gobernadas por órdenes.

En consecuencia, es necesario diferenciar entre comportamientos específicos que son casos momentáneos de ejercicio de autoridad, y los papeles desempeñados por dos personas durante un periodo que implique expectativa de obediencia por parte de una y la voluntad de obedecer por parte de la otra.

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos au



toridad. Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad. Algunas veces la autoridad claramente conferida en una posición relativa con respecto a una organización puede no ser ejercida debido a que entre en conflicto con una norma moral, a la cual se adhieren los miembros de la organización.

algunas veces el supervisor puede promover a un empleado sin una causa formal, debido a que tal acción que ahora involucra poder, encuentra -- apoyo en la opinión de los demás; otras, por lo contrario, puede tener la autoridad de despedir al subordinado, pero no lo hace debido a que la posición de este último está apoyada informalmente por la opinión de los demás.

#### FUENTES DE AUTORIDAD.

Existen tres clases de ella en las organizaciones:

- a) La basada en fundamentos racionales(jefatura).
- b) En fundamentos carismáticos(liderazgo).
- c) En fundamentos profesionales.

JEFATURA.-La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes. Se considera que -

un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa. En tal forma, este -- elemento puede cambiar; sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de -- autoridad formal, a menos que la estructura de la organización sea cambiada; es decir, dicho influjo proviene del puesto y no de la persona; es, pues, una autoridad formal.

LIDERAZGO.- La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es -- decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba -- del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. -- (El término líder no tiene connotación sindical alguna).

Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos. De hecho, es di -- fictil que un líder se halle en posibilidad de establecer, adecuada o inteli -- giblemente, por qué tiene la posibilidad de ser tal; ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué lo siguen.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las -- condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, -- hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones -- internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comporta-- miento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

AUTORIDAD PROFESIONAL.-El tercer tipo de la autoridad es el profesional, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, - Etc., que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga la cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es -- que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente, su puesto le proporciona la autoridad formal (jefatura) necesaria, pero la carencia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad acarrearán problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para -- los subordinados.

#### AUTORIDAD Y SUPERVISION

La razón por la cual los actuales supervisores parecen significar muy poca diferencia al cambiar la producción de los individuos bajo sus órdenes, se encuentra en el hecho de que tienen muy poco poder para hacerlo. Rara vez se manifiesta esta conclusión, aún cuando se deriva en forma directa de los resultados más obvios de la psicología del comportamiento. Esperamos resultados provenientes de sus supervisores que no cuentan con los medios -- para lograrlos y continuamente nos sorprendemos por su falta de éxito.

Consideramos el problema general del liderazgo en los grupos pequeños. Un jefe es un individuo cuyas órdenes, implícitas o explícitas, de hecho son obedecidas por aquellos a quienes dirige. Una orden de importancia, suele dejarse implícita, es la que da el supervisor a sus hombres "¡Trabajen duro!". Pero es evidente que existen grados de liderazgo, como lo diría yo, de autoridad. Diré que un jefe tiene más autoridad, cuanto más grande sea el número de individuos que obedecen sus órdenes, mientras más plenamente lo hagan en una gama más amplia de actividades. Estas son dimensiones distintas, y la autoridad puede variar, independientemente en cada una de ellas; pero mantener sencilla la exposición, supondré que varía en forma concomitante.

Factores que determinan el grado de autoridad del jefe:

- 1.-Recompensas alternas: Puesto que la probabilidad de que los individuos desempeñen una actividad varía con el valor que para ellos tengan las recompensas que obtienen por el desempeño y puesto que una orden específica una actividad que debe ejecutarse, la autoridad del jefe es mayor cuando más valiosas sean las recompensas que proporciona, y cuanto más frecuentemente las proporcione. el valor relativo de las recompensas que proporciona disminuye con el valor de las recompensas alternas que pueden producirse sus subordinados por actividades distintas a la obediencia a sus órdenes. El factor de las recompensas alternas conduce al factor 2.
- 2.-Poder: La autoridad de un jefe es mayor cuanto más completamente monopoliza la capacidad para otorgar recompensas y los castigos que pueden obtener sus subordinados por sus actividades. El grado de monopolización es aquél

hasta el cual sólo sea él la posible fuente de recompensas a sus subordinados, el grado hasta el cual no haya otra fuente alternativa de recompensas aparte de las que él proporciona. Recuérdese que el monopolio del poder para castigar también es un monopolio del poder para suspender el castigo, y esto es gratificante. Al mismo tiempo, el uso del castigo o la amenaza del mismo no es probable que tenga el mismo efecto que la recompensa, ya que ello origina reacciones de escape y de hostilidad emocional. El grado de monopolio de las recompensas y de los castigos es el factor de poder en la autoridad.

3.-Éxito.-Como la probabilidad de que un individuo ejecute una actividad depende de su experiencia anterior en obtener recompensas por la ejecución de esa actividad, la autoridad de un jefe es mayor cuando con más frecuencia, en la experiencia previa de sus seguidores, la obediencia a sus órdenes les haya producido recompensa. No necesitan ser recompensados por el propio jefe. Si la obediencia a sus órdenes ha dado como resultado que sean recompensados por otras personas o por el ambiente físico, es probable que obedezcan las órdenes del jefe en el futuro. Este factor de la autoridad puede no tener nada que ver con el poder del jefe antes se definió. El mismo puede no tener poder para recompensar o castigar a sus subordinados y, sin embargo, tener gran autoridad.

4.-Valores compartidos: La autoridad de un líder es mayor cuanto más grande sea el número de sus subordinados que encuentren benéficos los mismos resultados que él; esto es, cuanto mayor sea el número de aquellos cuyos valores sean similares a los propios. Este factor es de particular importan-

cia cuando los resultados beneficiosos sólo pueden obtenerse por los esfuerzos combinados de los subordinados. Pues entonces, si algún subordinado desobedece una orden del jefe designada para obtener tales resultados, su acción es una amenaza para los demás, quienes se puede contar que presentan implícita o explícitamente una contra-amenaza suspendiendo recompensas sociales-aprobación, interacción- al individuo desobediente. Esta contra-amenaza es probable que sea tanto más efectiva cuanto más sea el tiempo -- que los subordinados hayan estado juntos.

5.-Justicia: Por último, la autoridad de un jefe quizá sea más grande cuanto más plenamente su comportamiento en la distribución de recompensas y castigos a sus subordinados, haya realizado la condición de la justicia distributiva, en la forma en que ellos la ven. La justicia distributiva es la -- condición en la cual las recompensas y castigos se ven que son proporcionales a las contribuciones. La razón de porqué este factor es de importancia es que la injusticia distributiva, otra palabra para la privación relativa, es probable que origine enojo, y este estado emocional es uno en el -- cual cualquier actividad que lastima la fuente de la justicia está propensa a ser beneficiosa. En el caso de un jefe injusto, la desobediencia a -- sus órdenes se ve precisamente como tal actividad.

Cada uno de estos factores está relacionado con los demás. Por ejemplo, a menos que el jefe cuente con suficiente poder inicial sobre su personal, no puede lograr que obedezcan sus órdenes lo bastante para lograr resultados conjuntos que encontrarán beneficiosos. Es decir, puede no contar -- con bastante poder para poner en juego al éxito y así reforzar más su autori-

dad. Pero no es necesario insistir en estas interrelaciones obvias.

Tampoco insistiré en los efectos retroalimentadores de la autoridad de un jefe. Así, una orden no dada es una orden que no puede ser obedecida. Pero -- dar una orden es una actividad que no es distinta a otras actividades, sugieren las leyes de la psicología. La probabilidad de que sea ejecutada una actividad depende del valor de la recompensa y del grado de su éxito para obtenerla. Por lo tanto, un jefe cuyas órdenes no son obedecidas es probable que emita menos órdenes en el futuro.

#### CONCEPTO DE PODER.

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. el poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real; la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social.

El poder por consiguiente no es la fuerza ni la autoridad, pero en cierto sentido constituye su síntesis. El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo detecta puede poner en juego esa estructura.

La supervisión se relaciona con el poder, ya que en caso necesario se aplica la fuerza, o puede ser un poder carismático; coercitivo en el caso de aplicar sanciones y castigos; tener un poder de recompensas, experto y/o legítimo.

timo. el supervisor debe tomar en consideración los tipos de poderes que puede ejercer de acuerdo a las diferentes situaciones.

#### FACTORES QUE AFECTAN AL PODER.

Pericia.- La creciente especialización y el crecimiento organizacional ha hecho importante al experto o al miembro de staff. El experto mantiene el poder debido a que las personas de elevada categoría en la organización dependen de él, por sus conocimientos especializados y por el acceso a cierta clase de información.

Esfuerzo e interés.- El grado hasta el cual los participantes inferiores pueden ejercer poder depende, en parte, de su disposición para ejercer esfuerzo en áreas en donde los participantes superiores están siempre reacios a participar. El esfuerzo ejercido está siempre reacio a participar. El esfuerzo ejercido está en relación directa con el grado de interés -- uno tenga en un área.

Cuando una organización concede discreción a los participantes interiores, por lo general está cambiando el poder de la discreción por la -- flexibilidad necesaria. El costo de una constante supervigilancia es demasiado alto, y el esfuerzo requerido excesivamente grande; suele ser más fácil para todos los interesados permitir discreción a la secretaria en pago de su -- cooperación y un abuso no muy grande del poder.

Atracción.- otro atributo personal asociado con el poder de los



participantes inferiores en una organización es la atracción, o lo que algunos llaman "personalidad". La gente que se considera atractiva es más probable que tenga éxito en promover una causa...

Ubicación y posición.- En toda organización, la ubicación de una persona en el espacio físico y su posición en el espacio social, son factores de importancia que influyen en el acceso a personas, a la información y a los medios. La proximidad afecta a las oportunidades para la interacción, así como a la posición de uno en una red de la comunicación. Aún cuando éstos son factores un tanto aparte, nos referiremos a sus efectos combinados como a centralidad dentro de la organización.

#### COALICIONES.

Debe quedar claro que las variables que estamos considerando están en distintos niveles de análisis; algunas de ellas definen atributos de personas, en tanto que otras definen atributos de comunicación y organización. Los procesos del poder en las organizaciones son en especial interesantes, -- porque hay muchos canales de poder y formas de alcanzarlo.

en las organizaciones complejas distintos grupos ocupacionales -- atienden distintas funciones, manteniendo con frecuencia cada grupo su propia estructura de poder en la organización. Cada una de estas tareas funcionales en las organizaciones suelen convertirse en la esfera de un grupo particular que controla las actividades relacionadas con la tarea. Si bien estas tareas -- están coordinadas en los niveles más altos de la organización, con frecuencia

no lo están en los niveles intermedio e inferior. Sin embargo, no es raro que se formen coaliciones entre los participantes inferiores en estas estructuras múltiples...

#### REGLAS.

En las organizaciones con estructuras complejas de poder, los participantes interiores pueden utilizar sus conocimientos de las normas de la organización para obstaculizar los cambios que se intenten, al cometer las diversas funciones de las reglas burocráticas, Gouldner sostiene que tales reglas sirven como sustitutos excelentes para la supervigilancia ya que ésta, además de ser costosa en tiempo y esfuerzo, origina mucha hostilidad y antagonismo. Más aún, argumenta, los reglamentos son equivalente funcional para dar órdenes personales directas, puesto que especifican las obligaciones de los trabajadores para hacer las cosas en formas específicas. Además, los reglamentos estandarizados permiten un sencillo escrutinio de las violaciones, facilitan el control remoto y, hasta cierto punto, legitima el castigo cuando el reglamento es violado. El trabajador que infringe el reglamento burocrático, tiene poco recurso al ofrecer como excusa que no sabía lo que se esperaba, como lo podría alegar en una orden directa.

Por último, Goldner argumenta que los reglamentos son las "fichas", con las que la compañía abastece a los supervisores y los cuales pueden utilizar el juego, esto es, los reglamentos establecen un castigo que puede ser suspendido, facilitando así el poder de negociación de los supervisores con los participantes inferiores.

Si bien Gouldner enfatiza las características funcionales de los reglamentos en una organización, debe quedar claro que el total cumplimiento de todas las reglas en todo momento quizá sea disfuncional para la organización. La sumisión completa y apática puede hacer cualquier cosa, menos facilitar el logro de los objetivos organizacionales. Los participantes inferiores familiarizados con la organización y su reglamento, con frecuencia encuentran reglas que apoyen su alegato para no hacer lo que se les pide que hagan, y -- las reglas suelen ser también una racionalización para la inacción de su parte. La sumisión a las reglas se vuelve especialmente compleja cuando resultan implicadas las asociaciones y los sindicatos, ya que entonces hay dos reglamentos a los cuales puede apelar el participante.

Lo que sugiere es que los reglamentos pueden ser fichas para todos los interesados en el juego. Las reglas se convierten en las "fichas" con las cuales se mantiene el proceso de la negociación...

#### BASES DE PODER INDIVIDUAL.

El poder es la habilidad de una persona a un nivel individual, -- para lograr que alguien haga algo que de otra forma no haría. El concepto del poder de grupo se refiere a la habilidad de ese grupo para dirigir recursos y determinar objetivos.

Ningún poder individual o de grupo es determinado tan sólo por -- relaciones estructurales formales. Hay una distinción fundamental entre poder

y autoridad. Mientras que el poder y autoridad. Mientras que el poder se refiere a una capacidad para influenciar, la autoridad señala un derecho para influenciar. La autoridad dentro de la organización. Además, tal vez la capacidad de un grupo de asesoría administrativa para producir un cambio en la política no se muestre con claridad en un diagrama organizacional.

#### BASES DE PODER INDIVIDUAL.

El poder de un individuo depende en cualquier momento de la situación. Es decir, de:

- 1.-Los recursos que controla el individuo.
- 2.-Las características y preferencias de aquellos que son influenciados.
- 3.-La naturaleza del tema o problema que se señala.
- 4.-la presencia o asequibilidad de otras personas que tengan poder.

Dicho de otra forma, hay diversos factores que contribuyen a la base de poder de un individuo.

Este concepto de una base de poder individual puede elaborarse todavía más. Cada individuo de la organización posee una base de poder que se compone de lo siguiente:

- 1.-El poder sobre las recompensas se deriva del control que ten--

ga una persona sobre la asignación de recursos valiosos, como aumentos de salarios, ascensos y apoyo presupuestal.

2.-El poder coercitivo es parecido al anterior, con la diferencia de que en este caso las recompensas son negativas o punitivas. Aquellos que tienen la capacidad para despedir, degradar o retirar la membresía detentan poder.

3.-El poder legítimo es otra forma de autoridad. Se basa en la aceptación de las normas y valores sociales que le dan a un individuo el derecho de influenciar a otros.

4.-El poder carismático se genera por la identificación de los influenciados con la persona que detenta el poder. En algunos casos, la identificación es tan fuerte que los influenciados tratan de parecerse a quienes poseen poder carismático.

5.-El poder experto es una función de los conocimientos o habilidades del individuo en comparación con la personal que es influenciada. Así, la persona con influencia tiene aptitudes -- que los individuos bajo su dominio reconocen como especiales.

#### BASES DE PODER DE GRUPO.

Los grupos también poseen diversas posibles bases de poder. -  
En general, los grupos poderosos en una organización tienen una capacidad pa

ra tratar con incertidumbres organizacionales críticas.

Existen diversas formas generales mediante las cuales un grupo, departamento o unidad puede obtener poder al tratar con incertidumbres críticas. Primero, puede desempeñar actividades que carecen de un sustituto comparable dentro de la organización. Segundo, un grupo puede desempeñar actividades que sean decisivas para la producción de sus artículos y sus servicios. Por último, un grupo puede demostrar su habilidad para generar recursos de importancia para la organización.

Para entender las actividades de supervisión es indispensable conocer la base de poder de un grupo. Como ya se ha visto, la influencia tiende a subir desde los grupos con más poder hasta los que tienen menos. De acuerdo con esto, los grupos con poder suelen ser eficaces para influenciar los esfuerzos de otros.

Para concluir se han comentado los conceptos de autoridad y poder a lo largo de este capítulo debido a que el supervisor se convierte en líder investido de características personales que de alguna manera determinan el tipo de relaciones que llevara con los miembros de su organización de tal manera que una vez determinado lo que su grupo debe o puede hacer influirá en el rendimiento del mismo, lo que conlleva a pensar que es el supervisor quien reconcilia las oposiciones internas y presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento general en relación al carácter organizacional de la empresa.

## C A P I T U L O I V

CAPACITACION TECNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DE SUPERVISORES.

- a) Necesidad de la capacitación y desarrollo de supervisores.
- b) Desarrollo de supervisores.
- c) Detección de necesidades para supervisores.
- d) Factores que hay que considerar.
- e) Métodos para determinar necesidades de desarrollo de super  
visores.
- f) Calificación de méritos y desempeño.
- g) Comité de entrenamiento.
- h) Contenido de los programas de entrenamiento.
- i) Cómo desarrollar supervisores.
- j) Métodos efectivos para el desarrollo de supervisores.
- k) Evaluación y seguimiento.

NECESIDAD DE LA CAPACITACION Y  
DESARROLLO DE SUPERVISORES.

La palabra "supervisor" se interpreta en muy diversas formas, pero se refiere esencialmente a la responsabilidad y autoridad que goza un individuo para planear, dirigir, controlar, coordinar y estimar las actividades laborales de otras personas. "Supervisor de primera línea" -que es sinónimo de capataz- es el término que identifica al individuo que tiene jurisdicción directa sobre un grupo de miembros de la fuerza de trabajo, o sea -- operadores de cualquier tipo. En general este puesto está en el primer escalón directivo de la estructura administrativa. El supervisor de primera línea tiene una posición equiparable a la de gerente medio, o sea, un supervisor de supervisores, en el segundo peldaño de la jerarquía administrativa.

La naturaleza de la supervisión no es clara para la mayoría de las personas. Por un lado se le ve como la responsabilidad para manejar gerente, mientras que en el extremo opuesto hay quien la considera relacionada primariamente con los elementos técnicos y productivos de una particular situación de trabajo. Algunas personas afirman que las especificaciones de las --- tareas del supervisor no han sido establecidas y ni siquiera pensadas, mientras que otras enlistan claramente los deberes del supervisor. Zaleznik sostiene que la función del supervisor es de carácter administrativo, definiendo a la administración en este caso, como desarrollo y mantenimiento de la colaboración de la gente en un grupo de trabajo. Cualquiera que sea el punto de vista, es evidente que un supervisor precisa realizar una amplia gama de tareas que no deben limitarse a un solo aspecto y que sólo se podrán realizar -



completamente por una persona que reúna las aptitudes y conocimientos necesarios.

El desarrollo del supervisor de primera línea, por tanto, debe estar dirigido a preparar a esas personas a entender la naturaleza de la supervisión y hacer capaces de trabajar efectivamente con su gente. Revisamos brevemente los deberes y responsabilidades del supervisor para abocarnos directamente al desarrollo de supervisores.

Drucker, en su discusión sobre el supervisor, esboza el trabajo de esta manera:

Spriegel, Schultz y Spriegel dicen: "Fundamentalmente, la responsabilidad es del supervisor que se pueden clasificar en estos tres puntos: Organizar y ejecutar u operar". Aunque esta aseveración se aplica severamente a las funciones de la alta gerencia, nos hace conscientes de que la responsabilidad del supervisor de primera línea son de la misma naturaleza -- que las de un alto ejecutivo, pero de alcance limitado.

El trabajo de supervisor de primera línea, desde el punto de vista del desarrollo o entrenamiento, se puede ver en un sentido amplio o reducido respecto a las necesidades inmediatas o a las demandas a largo plazo, así en cuanto a desarrollo individual como a los objetivos de la compañía. Los autores consideran que las siguientes áreas son las principales en la responsabilidad del supervisor en cualquier tipo de organización:

- 1.-Producción o servicio (hacer que salga el trabajo).
- 2.-Relaciones entre empleados (actividades conectadas con la conducta de los miembros de un grupo de trabajo).
- 3.-Mantenimiento (mantener el equipo y el área de trabajo en orden).
- 4.-Control (costo, métodos, planeación, calidad).
- 5.-Comunicación (distribución de información, reunión de in-  
formación, escritura de instrucciones, interpretación de -  
políticas, etcétera).

Estas 5 áreas de responsabilidad nos dá la guía para mantener el desempeño de los supervisores; obviamente no excluye que reciba entena-  
mientos respecto a las tareas que realiza el subordinado por que puede suce-  
der que los subordinados pierdan el respeto al supervisor a causa de que és-  
tos no conozcan el trabajo de aquellos. Debe reconocerse no obstante que no  
siempre se puede esperar que los supervisores sepan realizar todos los traba-  
jos de sus subordinados; por otro lado, resulta cada vez más evidente que --  
existen más serias diferencias en la preparación administrativa y humana del  
supervisor que en la técnica y esto es explicable si se piensa en la forma -  
como se asciende a una persona a supervisor de primera línea.

Resumiendo, cualquier supervisor puede ser un experto en su -  
actividad técnica, pero también en los aspectos administrativos y en los huma-  
nos. Esta responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que tiene  
el supervisor.

DESARROLLO DE SUPERVISORES.

Es conveniente definir el término "desarrollo" antes de seguir con la discusión. Desarrollo, en sentido estricto, es la evolución de las posibilidades de crecimiento de promoción de una persona, o de una cosa, o de una idea. En un sentido amplio y general es la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal. En este capítulo el término se aplica a los tipos de actividad que estén relacionados con el crecimiento o evolución del supervisor de primera línea en el desempeño de las cinco áreas de responsabilidad que mencionamos. Así desde el punto de vista de los propios autores, cualquier cosa que haga que el supervisor de primera línea sea más capaz de hacer bien su trabajo, entra en la definición de desarrollo.

El desarrollo puede ser autoinducido y autonostenido siempre que el individuo reconoce la necesidad de evolucionar y trata de hacerlo por su propio esfuerzo, o puede ser el resultado de presiones externas sobre el individuo, presiones de sus superiores, de la política de la organización, de los compañeros de las prácticas. El desarrollo se puede realizar informalmente en reuniones casuales, mediante lecturas, contacto de muchos tipos, intermitentemente, o bien, puede ser muy bien puede ser muy bien organizado, con programas bien planeados, objetivos bien claros, sesiones específicamente programadas y formas establecidas de evaluación.

La organización puede emplear a personal especializado y de tiempo completo para realizar esto, o contratar a consultores de medio tiempo, o utilizar los cursos que ofrecen las instituciones educativas, o enviar

a sus supervisores de primera línea a los talleres y cursos que se realizan fuera de la compañía, o puede combinar todas estas formas.

#### CAPACITACION EN SUPERVISION

Una segunda forma como los funcionarios más altos pueden autorizar ciertos tipos de prácticas de supervisión consiste en proporcionar entrenamiento a los supervisores. Esta es una práctica común; muchos supervisores han participado en más programas de entrenamiento de los que pueden recordar. Algunos de estos programas tratan de actividades administrativas generales, como el liderazgo, la resolución de problemas y la comunicación. Otros están destinados a problemas de supervisión más específicos, como el manejo de las quejas, la administración de la seguridad y la disciplina laboral. Ya sea general o específica, la capacitación en supervisión tiene mucha influencia sobre las prácticas de supervisión.

Aunque el intento de esa capacitación es el de mejorar el rendimiento, este no siempre es el resultado. Como ejemplo, se sabe que algunos programas han logrado cambiar las actitudes de los supervisores (especialmente hacia puntos de vista más considerados, centrados en el empleado), pero sin ninguna evidencia concluyente de que tales actitudes siempre conduzcan a mejorar la efectividad del supervisor.

Un problema similar con la capacitación de los supervisores es que las mejoras en efectividad a menudo desaparecen a largo plazo.

Cualquiera que sea el efecto que tenga estos programas sobre la eficiencia de la supervisión, se considera que representan a la posición de la compañía en la práctica de la supervisión. Por lo común son consistentes con las políticas de supervisión existentes. Algunas veces, los intereses y deseos de los funcionarios del nivel superior son los que determinan específicamente el contenido de los programas.

#### DETECCION DE NECESIDADES PARA SUPERVISORES

El desarrollo de supervisores es esencial para que cada administrador se desarrolle a sí mismo. Tanto los individuos como la compañía tienen diferencias en el crecimiento personal. Cuando el supervisor de la compañía comparte la responsabilidad de desarrollo las probabilidades de éxito son mayores y no será tan difícil mantener un grupo estable y competente de supervisión.

Sin embargo, cuando miramos de cerca la variedad y las necesidades de desarrollo y la complejidad de las condiciones en que debe realizarse, se nos hace claro y evidente que no podríamos pasar a discutir los métodos, sin programa y sin haber identificado las técnicas para determinar cuáles son las necesidades de entrenamiento. Antes que haya desarrollo hay que saber qué es lo que necesita el desarrollo, lo cual implica un análisis de los objetivos de la organización, de los recursos humanos y de los índices de eficiencia.

Como la terminología frecuentemente interfiere la comunicación

creemos que es bueno aclarar nuestros términos. "Determinar las necesidades de entrenamiento" consiste en los procesos y procedimientos que se utilizan para localizar e identificar en una situación de trabajo los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos del individuo, del grupo o de la organización. Mahler y Monroe definen el término de esta manera: "Investigación de un problema o problemas de administración para determinar hasta qué punto la falta de conocimientos, habilidad o actitud apropiada son factores que contribuyen directamente a él o a ellos".

Sin embargo, la identificación de un programa no es, en sí misma, el único factor para determinar necesidades. Junto con ella debe ir la investigación del tipo de dificultad para saber si se presta a ser resuelta mediante capacitación. Si no se toma esta medida el director de entrenamiento puede tener muchas actuaciones inútiles que destruyan el valor de los servicios de la organización.

Otro paso en la aclaración de la terminología: en este contexto vamos a tomar la palabra "desarrollo" como sinónimo de "entrenamiento", y a utilizar la definición de "necesidades de entrenamiento" que dan Mahler y Monroe: "una necesidad de entrenamiento ( o de desarrollo ) es la falta de conocimiento, destreza o habilidad y deseo en una persona, que impide que desarrolle su trabajo satisfactoriamente o interfiera con el desarrollo completo de su potencial para prepararse para sus más grandes responsabilidades".

note usted que hemos recalcado el papel del individuo como centro de toda la actividad del desarrollo. Todos los esfuerzos que se hagan de-

terminando una necesidad de entrenamiento deben basarse en la idea de que el único progreso que existe proviene de los cambios individuales.

El equipo, los materiales, las condiciones físicas y los procedimientos son inútiles o inertes a menos que sean activados por un factor humano. Es por ello que el papel del supervisor en la negociación, sus funciones en relación al equipo, condiciones físicas, materiales y procedimientos - deben identificarse antes de establecer programas de desarrollo. También hay que definir claramente los deberes del supervisor, su grado de autoridad y al alcance de sus responsabilidades para que sirvan de puntos de referencia para el programa de capacitación.

#### FACTORES QUE HAY QUE CONSIDERAR

Hay muchos factores que considerar al determinar las necesidades de entrenamiento. Es esencial estudiar los elementos que toman parte de la situación del trabajo para estar seguros de que el programa de desarrollo apunta a un objetivo definido. En el pasaje total del desarrollo de supervisores podemos encontrar tres categorías principales.

- 1.-Desarrollo presupervisorio que incluye la selección de personas potencialmente capaces y su preparación para la aprobación.
- 2.-Desarrollo de supervisores normal, que debe ser actividad - continua en la que se incluya la actualización con los --

conocimientos técnicos y funciones, reforzando los puntos débiles de cada individuo y dando información acerca de las políticas de la compañía.

- 3.-El desarrollo promocional del supervisor, que incluye seleccionar a los supervisores de primera línea que han demostrado cualidades para pasar a niveles más altos, y después diseñar entrenamiento específico para ellos.

No importa cual sea la categoría del desarrollo, es esencial tomar otros factores para determinar las necesidades: están directamente relacionados con las condiciones de trabajo y afectan cada una de las categorías previamente mencionadas. La siguiente es sólo una lista parcial:

- 1.-Análisis de los deberes y responsabilidades del supervisor de primera línea. Esta puede ser una descripción general de las actividades del grupo, pero tendrá que ser detallada y específica cuando el desarrollo pretenda tratar situaciones particulares.
- 2.-Objetivos de organización y políticas. La explicación clara de los que éstas son, especialmente en relación con el trabajo de los supervisores de primera línea.
- 3.-Condiciones industriales y relaciones laborales. Las políticas que se relacionan con las organizaciones laborales, -- acuerdos y contratos sindicales, sistemas de manejo de ---



quejas y otros problemas de trabajo, políticas de empleo, - políticas de antigüedad del empleado, legislación y administración de salarios.

4.-Horarios de trabajo. El número y la duración de los turnos\_ horas de trabajo y rotación de tareas, deben ser conocidas\_ en relación con el trabajo del supervisor.

5.-Condiciones físicas de trabajo. Condiciones especiales, como frío o calor excesivos, espacio reducido y mobiliario -- apretado, exceso de ruido, necesidad de extrema limpieza, y peligros de trabajo que pueden indicar las necesidades del desarrollo y cuáles de ellas podrían ser parte del programa en sí mismas.

6.-Cateografía de edades del grupo de supervisores de primera línea. La información de este tipo es muy importante para determinar cuando deben programarse ciertos tipos de programas y empezar a planear el entrenamiento que suministre personal que releve al personal jubilado.

7.-Estándares del desempeño de trabajo. Los estándares de producción y calidad, procedimientos de inspección, desempeño\_ de tiempos y movimientos, y otros factores parecidos pueden constituir las necesidades del desarrollo en muchos supervi\_sores.

8.-Número de personas supervisadas. El tamaño de un grupo presenta problemas de administración (asignación de tareas, relaciones personales, rotación de trabajo, entrenamiento), - que se prestan a ser resueltos mediante programas de desarrollo.

9.-Ambiente de la organización. Jilmer y forehand definen el ambiente de la organización, como: "las características que distinguen a la organización de otras organizaciones, que permanecen constantes, y que ejercen influencias sobre la conducta de las personas dentro de la organización". Añaden: "Es aquello ante lo que reaccionamos: el contexto de estímulo y confusión en que trabajamos. el ambiente de la organización no solamente afecta la conducta individual sino, - además, la interacción entre las organizaciones". Claramente de este factor pueden surgir muchas necesidades de desarrollo que deben reconocerse e identificarse en la planeación y preparación de los programas de entrenamiento para su supervisores.

El propósito de la lista y descripción anterior es enfatizar - que el desarrollo de los supervisores de primera línea tiene que realizarse - dentro del contexto de su trabajo y estar relacionado con los elementos que - tienen ingerencia en todos los aspectos del trabajo. La lista mencionada es - fragmentaria, por lo que el entrenador alerta debe buscar constantemente otros factores igualmente pertinentes.

Evidencia de las necesidades de desarrollo:

Aunque las necesidades de desarrollar supervisores surgen de las situaciones de trabajo, el entrenador se encuentra con el problema de tener que obtener y presentar evidencia de ello. Como las necesidades deben brotar de los problemas, vamos a dividir éstos en categorías, para ver qué es lo que un supervisor encuentra diariamente en su trabajo.

Las áreas problemáticas son:

- 1.-Sacar el trabajo (Manufacturar, procesar, manejar, dar servicio, enseñar).
- 2.-Trabajar con seguridad.
- 3.-mantener alta calidad de trabajo y de resultados.
- 4.-elementos humanos del trabajo.
- 5.-Comunicación.

La evidencia de la necesidad de entrenar al supervisor proviene de tres fuentes:

- 1.-Actitud personal y desempeño de los supervisores individuales.
- 2.-Actitud y desempeño de las unidades de trabajo.
- 3.-Actitud y desempeño de los grupos de supervisores.

La eficiencia puede apuntar la necesidad de utilizar una --

variedad de programas de desarrollo y el departamento de entrenamiento será responsable de su rango. Las necesidades evidentes del desarrollo, al observarse en conjunto, nos dan una lista muy larga, y por eso será mejor revisar las principales áreas de responsabilidad del supervisor, analizar las áreas del problema del supervisor y las relaciones de esas dos con las tres fuentes de evidencia de las necesidades de entrenamiento; sólo así tendremos una información de calidad que nos permita diseñar el programa adecuado.

#### MÉTODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL DESARROLLO

La función o el papel de director de entrenamiento implica la responsabilidad del desarrollo de los supervisores dentro de la organización gerencial. A él le toca dar ayuda, servicio, consejo y recomendaciones a los supervisores. Como ya se ha expresado antes, el gerente de línea o supervisor de línea que está a cargo de la unidad dada es responsable del desarrollo de esa unidad. La planeación, organización, coordinación y evaluación del desarrollo de supervisores no está en manos del gerente de línea, sino del especialista en entrenamiento. Pero el director de entrenamiento no tiene autoridad sobre el personal de línea.

La determinación de las necesidades del desarrollo de supervisores se puede hacer de muchas maneras según las personas y situaciones. Los factores que nos harán inclinarnos al uso de un método en particular son las condiciones en las que se intenta localizar las necesidades y, primeramente, el objetivo que se pretende alcanzar.

Esta determinación de necesidades se puede hacer de manera -- forma o informal, en persona o a la larga distancia, usando pruebas escritas y observando el rendimiento en el trabajo y de muchas otras maneras más, --- igualmente apropiadas. La persona que tiene la responsabilidad de localizar\_ el problema tendrá que tener en mente que su trabajo será más fácil y efectivo si selecciona cuidadosamente un método.

Los métodos que se utilizan comúnmente para determinar las necesidades de entrenamiento están descritos brevemente en los siguientes pá-- rrafos. Los hemos seleccionado porque al experimentarlos en muchas organiza-- ciones han demostrado ser efectivos, dando la información que se requiere y, también, porque son especialmente adecuados para el desarrollo de los supervisores. El orden de la lista no indica ninguna prioridad respecto a su efectividad o a su importancia.

Programs de Pruebas. Las pruebas se utilizan para seleccionar supervisores potenciales, identificar las cualidades y debilidades de los -- miembros de personal supervisor, determinar cuando se conoce sobre las polí-- ticas de la compañía, el contrato sindical, los procedimientos de la organi-- zación, etcétera, obtener información sobre los conocimientos técnicos de -- los supervisores y, desde luego, para averiguar cuáles son las actitudes de\_ los supervisores hacia sus gerentes.

La situación de trabajo, los otros empleados, y los problemas de la organización. Las pruebas pueden ser formales y estandarizadas, con -- normas establecidas, de manera que sus resultados sean comparables. Por otro lado pueden ser "hechas en casa", preparadas por los entrenadores con la ---

ayuda de personal técnico, o sin ella, para uso interno en la organización para descubrir las necesidades locales. Las pruebas pueden ser requerir el uso de papel y lápiz, manejo de aparatos y equipo, proporcionar respuestas orales.

Las pruebas deben utilizarse con cuidado, puesto que no se puede confiar en ellas como único método de información; deben ser vistas como auxiliares y la información que suministran puede complementarse con otros datos. Para ilustrar esto vamos a considerar la selección de supervisores potenciales para un programa de entrenamiento. en este caso se administran pruebas de adaptabilidad mental, eficiencia en la lectura y competencia matemática. sin embargo, los resultados no se pueden utilizar como únicas determinantes. Hay otros factores igualmente importantes, como los hábitos de trabajo, los registros de producción, las relaciones personales, los compañeros de trabajo y superiores, los conocimientos técnicos sobre el trabajo, la edad, años de experiencia y características físicas. Las marcas de una persona en estos aspectos pueden ser mucho mejores que en la prueba. Por lo tanto, las pruebas se deben utilizar con cuidado y los datos interpretarse adecuadamente y con prudencia.

Encuestas. Las encuestas se utilizan para reunir información sobre las condiciones de trabajo, actividades, situaciones, valores, puntos de vista, etcétera. Son realizables por correo o distribuyendo cuestionarios o una lista de puntos que gife a la persona que trata de obtener la información. Las encuestas pueden ser muy formales, con un entendimiento claro de los objetivos, bien organizados como instrumentos para reunir información y

con los resultados analizados competentemente. O pueden ser muy informales, con poca o ninguna estructura, sin metas claramente establecidas y con una interpretación vaga de los datos. Desde luego, el primer tipo de encuestas produce la información más útil aunque sea más cara y lleve más tiempo. Para el desarrollo de supervisores se han utilizado las siguientes encuestas:

#### TIPOS DE ENCUESTAS

Encuesta de la opinión del empleado. Generalmente se le considera una encuesta de actitud y su principal propósito es determinar los sentimientos de un grupo acerca de su superior inmediato. Casi siempre la realizan profesionales de una organización independiente. Los datos algunas veces se reúnen mediante entrevistas personales y las respuestas no se identifican individualmente. Los informes se pueden utilizar para señalar las cualidades y defectos de los supervisores individualmente y de los grupos, especialmente en el área de relaciones humanas, pero también respecto a otros elementos del trabajo del supervisor. De estos informes se pueden derivar programas de entrenamiento para individuos o para grupos.

Encuesta de prácticas. Este tipo de encuestas se realiza para determinar lo que el supervisor está haciendo en su trabajo y su forma de considerar sus deberes y responsabilidades. Se puede utilizar un cuestionario -- que requiera respuestas escritas, o una entrevista personal llevando el cuestionario como guía. Hay tres tipos de encuesta de prácticas:

- 1.-Encuesta de necesidades de mejoramiento del supervisor. En

este caso se puede hacer a los supervisores una serie de -- preguntas, directas sobre cuales son los elementos del trabajo en que se consideran más débiles, y en los que necesitarían cierto tipo de desarrollo. Además, en el cuestionario puede incluirse una lista de responsabilidades y deberes, para que los supervisores señalen aquellos en que --- creen necesitar entrenamiento.

- 2.-Encuesta de la importancia relativa de los deberes y responsabilidades. Esta encuesta se realiza para averiguar el grado de importancia que cada supervisor le asigna a cada uno de sus deberes. Se ha encontrado que la manera como el supervisor ve su trabajo difiere de la división que tiene alta gerencia. Así, el desarrollo debe derivar de esas relaciones, pudiendo establecer el orden de prioridad de los objetivos.

- 3.-Encuesta del desempeño o análisis del trabajo. Obtiene información sobre el modo como el supervisor realiza su trabajo.

Puede incluir una lista de los deberes que se incluyen en las especificaciones del puesto del supervisor, si se dispone ella, o en su defecto, las tareas que el gerente crea que son sus deberes. La respuesta del supervisor debe mostrar cuáles de estas tareas se realizan sin ayuda, cuáles se



realizan con ayuda, qué tipo de ayuda, y cuáles no realiza él. Esto también nos revela el orden de prioridad de las - necesidades de entrenamiento.

Análisis de trabajo. Este procedimiento es un método sistemático, intensivo y directo de obtener información sobre un trabajo. Implica - la separación del trabajo en sus componentes y la identificación de los elementos detallados que pertenecen a cada componente. Estos puntos se obtienen por medio de la observación del trabajo y de las discusiones de las personas que ocupan el puesto y con otros individuos que están relacionados con él: - superiores, subordinados, personal especializado. A estos dos pasos sigue la revisión de los datos preparados por el analista. Las personas que analizan son, generalmente, las mismas que han participado en la recolección de datos.

El análisis de trabajo en sí mismo nos da las claves de las - necesidades de desarrollo del supervisor. Sin embargo, el análisis de trabajo es básico en cuanto a la preparación de especificaciones y descripciones de puestos, y es parte esencial de la evaluación.

Las necesidades de desarrollo se descubren comparando los puntos de la especificación del trabajo con el registro del desempeño del supervisor.

De la misma manera, los procedimientos de evaluación pueden - descubrir lagunas en los conocimientos del supervisor o mostrar defectos del funcionamiento. Eso nos ayuda, ciertamente, para diseñar los programas de --

capacitación.

Análisis personal. Difiere del análisis de trabajo en que está enfocado a descubrir las características y actitudes del supervisor individual. Esto se hace mediante:

- 1.-Entrevistas intensivas y profundas para las cuales se necesita entrenamiento especial del personal del departamento de capacitación.
- 2.-Observación del supervisor en el trabajo.
- 3.-Administración de pruebas e inventarios de la personalidad.

#### CALIFICACION DE MERITOS O DESEMPEÑO EN SU TRABAJO

Una buena práctica para determinar las necesidades de desarrollo consiste en realizar las recomendaciones hechas por aquellas personas encargadas de calificar a los supervisores de primera línea. De paso diremos que siempre es necesario mantener una estrecha relación entre estas personas y el departamento de capacitación, para tomar medidas que corrijan los defectos recién descubiertos. La revisión periódica del progreso es también un buen método, pues ésta es la base de la carrera personal del supervisor, y sobre la revisión se puede construir un plan de desarrollo individual. Muchas compañías prefieren realizar la revisión del desempeño una o dos veces al año. O'Hara nos advierte que la revisión rígida del progreso puede ocasionar

el fracaso de todo el proceso de desarrollo del supervisor. Recomienda que -- haya mutuo entendimiento sobre el trabajo que ha de desarrollarse, que se -- discorra sobre el desempeño actual y se prepare el plan para mejorarlo, y -- que se prosiga.

Por mucho tiempo ha habido un principio en el campo del entrena-- miento industrial, que dice que todo supervisor es responsable del desarro-- llo de la gente que le informa directamente a él. Además, hay muchos espe-- cialistas que se adhieren al principio de que el supervisor de primera línea es responsable de su propio desarrollo.

Por eso su superior inmediato debe preguntarse cómo ayudarlo a que se ayude a sí mismo, y ésta debe ser la base de la revisión periódica de desempeño, y de los pasos que se tomen para mejorarlo.

#### COMITE DE ENTRENAMIENTO

Una manera muy útil de realizar el entrenamiento es comprometer a -- las personas que tomarán un curso en el futuro, así como a las personas que conocen la trayectoria de la organización, los cambios de políticas, y que -- son más o menos responsables, en algún sentido, de las operaciones de mejo-- ramiento del personal. Es muy útil contar con sus consejos, en especial cuan-- do se trata de los supervisores de primera línea, ya que ese grupo requiere -- especial atención por su posición estratégica en la compañía; un comité de -- entrenamiento puede estar compuesto por representantes de cada nivel y auto-- ridad, o representantes de diversas secciones. También puede ser homogéneo, -- por ejemplo, cuando consta de personas que trabajan en un área de la organi--

zación. Hay ocasiones en que un comité permanente es mejor, pero hay otros casos en que son más útiles los comités especiales temporales. El éxito del comité depende, desde luego, del uso que el director de entrenamiento haga de él.

Estudios. Los estudios son diferentes de las encuestas, que no requieren necesariamente, cuestionarios escritos, ni guías, ni contacto personal con los sujetos, para obtener información. En general, podemos decir que consisten en la revisión de los informes, registros y otros documentos con el propósito de obtener la información que indique necesidad de desarrollo. Así, en el estudio de los registros de operación, de los informes de quejas, de rotación, de accidentes y ausentismo, de registros de antecedentes personales y de informes de calidad de inspección, arrojan información muy útil para constituir la base de un programa de entrenamiento.

#### CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Ya que se tiene el análisis completo y la determinación de las necesidades de desarrollo de un supervisor individual pasamos a los aspectos de organización del programa, su contenido y planeación. Hay que advertir que es necesario dar mucha importancia a la continuidad del desarrollo. Es fácil poder ser víctima de la "programitis", pero también de "un-trago-de-medicina-cura-lo-todo".

Los supervisores que tienen necesidades idénticas de desarrollo pueden formar un grupo. Pero es falso pensar que los supervisores que tienen los

mismos títulos, o responsabilidades similares, tienen la misma necesidad de desarrollo. Esto puede ser cierto o no, porque las necesidades de grupo surgen - de las necesidades individuales.

Los tipos diferentes y específicos de programas de desarrollo de supervisores son muy numerosos. Su variedad y diferencia de alcance será notoria a medida que consideremos el contenido en cuanto a su diseño y organización.

Durante las discusiones periódicas de la revisión del progreso puede surgir el plan de desarrollo para un supervisor. Pero cuando existen necesidades de desarrollo de grupo es más útil organizar un comité para planear el contenido del programa y este comité se puede llamar "de diseño", "de planeación" o "de asesoría". Será su tarea organizar y revisar el contenido del programa. El número de los miembros del comité podrá variar de acuerdo con la situación, pero puede haber un representante de cada uno de los siguientes grupos.

- 1.-Personal operativo de la gerencia de línea que esté familiarizada con los problemas operacionales y con la relación subsecuente entre los requisitos del trabajo y del desempeño de trabajo.
- 2.-Especialistas técnicos necesarios en el área, quizá personas al servicio de la compañía o ajenos a ella.
- 3.-Personal de entrenamiento: el director y otros especialistas.

Según que el programa esté planeado para un grupo o para un individuo

el proceso es más o menos distinto:

1.-Las Necesidades de desarrollo deben estar claramente definidas y comprendidas y todos los sujetos estar de acuerdo sobre ellas.

Esta es la base para toda acción futura.

2.-Los objetivos (metas, fines o resultados deseables), del programa de desarrollo deben estar cuidadosamente expresados. Se fundan - desde luego, en la necesidad del entrenamiento y se expresan en términos de actitudes, conocimientos (apreciación y comprensión) y habilidades. Habrá que tener cuidado con la formulación de objetivos que sean mensurables y prácticos y que se puedan descubrir en el desempeño del trabajo.

3.-Hay que hacer una gufa ordenada y bien detallada del contenido - (áreas, temas, unidades, etcétera) para incorporarla al programa de desarrollo.

4.-Finalmente, es necesario revisar y repasar el contenido del programa de desarrollo, lo cual puede hacer el entrenado o el comité según sea el caso. Después de realizar una estimación de la - efectividad de ese contenido, ya tenemos el producto final. Si - existe un comité y el contenido demanda una presentación formal - en sesiones, el director de entrenamiento o cualquier persona ca lificada puede realizar una sesión piloto previa a la presentación de los supervisores.

A continuación tenemos algunos ejemplos de los tipos generales de -

programas, y algunas ilustraciones de unidades de contenido que se pueden incluir en esos programas de desarrollo. Los ofrecemos sólo con probabilidades y no deben ser tomados como requisitos.

Si las necesidades de desarrollo de un supervisor de primera línea caen bajo la categoría general de producción o servicios interiores, por ejemplo -sacar el trabajo- podríamos indicar los siguientes tipos de unidades:

- 1.-La posición del supervisor de primera línea y su efectos sobre la producción o servicio (responsabilidad, imputabilidad y autoridad del supervisor).
- 2.-Funciones e interrelaciones de los departamentos que contribuyen a la producción o al servicio.
- 3.-Funciones administrativas como planeación, organización, dirección, control, coordinación y evaluación.

Los programas comprendidos en esta categoría pueden contar con temas como operación y servicios de planta, toma de decisiones, informaciones sobre puntos, establecimiento de estándares de trabajo, mejoramiento de métodos instrucción sobre tareas, e introducción de nuevos empleados.

Para los supervisores de primera línea que tienen necesidad de desarrollo en el área de las relaciones entre empleados (actividades fomentadas con la conducta de los miembros del grupo de trabajo) sugerimos las siguientes

tes unidades:

- 1.-Sicología (principios y prácticas relativos a la supervisión o al trabajo con las personas).
- 2.-Sociología (principios y prácticas relativas al trabajo con el grupo o la supervisión de él).
- 3.-Políticas y procedimientos que afectan directamente la conducta de los empleados, como son las prestaciones y los acuerdos sindicales y laborales.

Algunos ejemplos de los programas o títulos de cursos que entrarían en esta categoría son: relaciones humanas, control de la disciplina, supervisión, política de personal, dirección, quejas y relaciones laborales.

Si las necesidades de desarrollo de supervisor de primera línea entran en la categoría general de mantenimiento (cuidado del equipo y del orden del área de trabajo), sugerimos los siguientes tipos de unidades:

- 1.-Servicios al alcance del supervisor de primera línea para reparación y mantenimiento.
- 2.-Principios y prácticas básicas de la ingeniería de mantenimiento.
- 3.-Relación entre mantenimiento y cumplimiento del trabajo (producción o servicio).



Dentro de esta categoría tenemos programas o títulos de cursos tales como procedimientos de reparación o reacondicionamiento, políticas de mantenimiento y economía.

Para los supervisores de primera línea que tienen necesidades de desarrollo en el área de control, por ejemplo, en costos, métodos, planeación o calidad, que pueden incluir las siguientes unidades en su programa;

- 1.-Propósitos de control en la administración.
- 2.-Políticas y procedimientos relativos a controles específicos.
- 3.-Papel directo o indirecto que pueda jugar el supervisor de primara línea en relación con el control de la producción y los servicios.

Algunos ejemplos de estos programas son: Planeación de trabajo, control de costos, políticas y procedimientos del control de la compañía, control de calidad y procedimientos de calidad.

Si las necesidades de desarrollo del supervisor de primera línea se encuentran en el área de la comunicación (reunión y distribución de la información, emisión de instrucciones, interpretación de políticas) recomendamos estas unidades:

- 1.-Políticas y procedimientos de comunicación dentro de la compañía.
- 2.-Comunicación oral y escrita, o sea, lectura, escritura, audición y habla.

3.-Repercusión de la comunicación del supervisor de primera línea -  
en el logro del trabajo.

Algunos ejemplos de los títulos que incluyen : Discusión efectiva, técnicas de entrevista, oratoria (hablar en público), redacción de informes.

#### METODOLOGIA DEL PROCESO DE DESARROLLO

##### (COMO DESARROLLAR SUPERVISORES)

El proceso de desarrollo y la metodología relativa. El desarrollo -- del individuo se produce por muchas razones y mediante múltiples medios, pero un elemento esencial es la manera como se lleva a cabo el proceso, esto entra directamente en la metodología del entrenamiento, o sea, en el "como" hacer -- las cosas. La definición del diccionario nos dice que "método es un modo sistemático u ordenado de proceder". Así, pues, el desarrollo del método de entrenamiento tendrá que pensarse como un procedimiento o proceso ordenado que prepara, desarrolla o entrena a un supervisor o supervisores (en este caso) en los conocimientos generales y técnicos, en las técnicas mentales y manuales, y en las actitudes que se requieren para el desempeño efectivo del trabajo. Es parte de un plan de acción definitivo.

Al elegir métodos de instrucción debemos considerar los siguientes factores:

- 1.-Los métodos de entrenamiento a supervisores pueden ser semejantes en principio, a los que se utilizan en el desarrollo de gerentes

y en otros tipos de entrenamiento. La principal diferencia reside en el contenido y en la aplicación.

- 2.-El método de instrucción debe ser adecuado a la materia. Ningún método es aplicable a todas las situaciones.
- 3.-Los métodos de desarrollo pueden ser formales e informales.
- 4.-La metodología del desarrollo, para ser efectiva y congruente, necesita basarse en principios reconocidos del aprendizaje y la enseñanza.
- 5.-Es posible que una combinación de métodos sea lo mejor en una situación dada.
- 6.-Parte significativa de la metodología es el plan de instrucción, más comúnmente conocido como "plan de la lección". Este puede ser detallado y elaborado, o simple y general, o estar en un punto medio entre estos extremos. Las condiciones de la situación concreta deben regir la preparación del plan de instrucción.

#### Métodos de desarrollo:

La ciencia de la administración en nuestros días se inclina a pensar que todos los niveles de autoridad pertenecen a la jerarquía gerencial administrativa. Con base en esta aseveración podemos pensar que la metodología del desarrollo es, en principio, la misma. Pero esto no es enteramente correcto, porque las condiciones de la situación de trabajo y los tipos de personas que se encuentran en los puestos administrativos, en distintos niveles, son diferentes aunque el contenido sea el mismo.

La instrucción se realiza con individuos o con grupos, pero en el caso del desarrollo de supervisores de primera línea casi siempre se imparten los cursos en grupo. Esto no significa que los cursos individuales no sean -- adaptables al entrenamiento a supervisores. Por el contrario, se puede ganar mucho con entrenamiento individual si el programa está bien planeado y dirigido a un fin lógico.

Los métodos de entrenamiento han sido descritos en otros capítulos; así, no entraremos a explicaciones detalladas. Los párrafos siguientes contienen breves comentarios sobre esos métodos y técnicas que parecen adaptarse mejor y hacer más efectivo el desarrollo de los supervisores.

#### Métodos adecuados para la instrucción en grupo:

Mesas redondas y reuniones. El método de desarrollo de supervisores, que consiste en reunirlos para que consideren los problemas en que todos los miembros del grupo tienen interés, es el más popular y, en cierto modo, el más efectivo. Una de las mayores ventajas de este método es su ductilidad y la posibilidad de combinarlo con otros medios. Esto es muy importante porque garantiza la oportunidad de máxima participación de los miembros en la discusión y en la toma de decisiones. Los auxiliares audiovisuales son importantes para transmitir información clara y efectiva y para mantener la atención del grupo.

Las reuniones, por otra parte, se pueden celebrar cuando el grupo es demasiado grande para constituir una mesa redonda y la participación indivi--

dual es menos necesaria. Los propósitos de las reuniones son, entre otros:

- 1.-Dar información al día, sobre cambios de política y nuevas direcciones de la organización.
- 2.-Obtener las reacciones de los supervisores ante las proposiciones de cambios que las afecten.
- 3.-Dar a conocer a los supervisores los resultados de las negociaciones entre el representante de los trabajadores y la empresa, y -- los progresos que se han hecho, etcétera.

Los supervisores, al igual que todo grupo, quieren ser informados sobre los cambios y progresos de la organización, y es muy importante que no se queden atrás respecto de este tipo de información, debido a su lugar estratégico en la compañía. Las reuniones pueden programarse periódicamente o de modo intermitente según sea necesario. El departamento de entrenamiento puede -auxiliar a los encargados de estas reuniones en las etapas de planeación, preparación de materiales y auxiliares de instrucción, y en las etapas operacionales.

Estudio de casos. El método de estudio de casos se presta muy bien -al desarrollo de supervisores, siempre que las situaciones que el caso presente tengan una relación directa con la situación de trabajo específico del supervisor o del grupo de supervisores que va a recibir capacitación. Y el propósito del uso de métodos de casos es entrenar a los supervisores en la adqui

sición de datos, en el conocimiento de las fuentes informáticas y en la toma de decisiones con base en esos datos, es mejor utilizar la descripción corta; mientras que la descripción detallada se puede reservar para los casos en que se pretende entrenar a los supervisores en el análisis de la conducta emocional; en la comprensión de conceptos amplios, puntos y relaciones; en el reconocimiento de que los problemas no pueden ser siempre resueltos de modo simplista, y en el aprendizaje de que no hay un modo único, mejor, de resolver cada problema.

**Dramatización.** Esta técnica se puede utilizar efectivamente en conjunción con los métodos de mesa redonda y estudio de casos. Es útil para lograr que los miembros del grupo participen en la identificación de los problemas de una situación, al estimular la simulación. Los miembros del grupo que sólo observan tienen la oportunidad de analizar la conducta, hacer comentario y de mostrar por medio de su propia actitud como manejarían ciertas situaciones.

El uso de la dramatización es útil porque da a los supervisores la oportunidad de ponerse en el lugar de los subordinados o de sus compañeros. Esto ayuda a que se aclaren muchos tipos de conducta y a que haya un mejor en tendimiento de las motivaciones que impulsan a las personas a actuar de cierta manera; además, a algunas personas la dramatización les enseña a manejar los problemas de conducta.

**comités.** El comité puede ser útil como instrumento de capacitación cuando se pretende entrenar a los individuos en la organización de un proyecto de estudio o recolección de datos, trabajando con otras personas en el --

proceso, o en la preparación de un reporte con conclusiones o recomendaciones esta técnica de grupo no se utiliza con frecuencia en los programas de desarrollo de supervisores, pero podría servir en muchos casos, siempre y cuando los supervisores pueden tomar tiempo de sus otras actividades.

Clases formales. La clase que es uno de los métodos más antiguos de los métodos, puede ser muy efectiva con grupos relativamente grandes cuando el propósito principal es impartir conocimientos. Contrariamente a la reunión la clase se concentra sobre una sola materia presentada en forma estructurada. Este método es efectivo para el desarrollo de supervisores, pero tendrá que estar bien organizada, ser breve y contar con auxiliares audiovisuales. La clase también puede ser útil como punto de partida para conferencias, reuniones y discusiones en pequeños grupos de los que pueden salir un aprendizaje mejor y una especificación de la información. Este método debe ser considerado cuando se desee entrenar a supervisores, en un grupo numeroso, sobre un tema de interés general.

Demostraciones. Cuando el objetivo es entrenar en una función la demostración sirve mucho ya sea para individuos o para grupos. El supervisor de primera línea, además de tener una plataforma de conocimientos, debe poseer ciertas habilidades. Las aptitudes del supervisor se pueden clasificar como técnicas, manipuladoras, operacionales (administrativas) y de conducta. En cada una de ellas se requiere acción evidente en combinación con varios conocimientos, pero en cada caso la función o cada uno de sus pasos se puede aprender mejor por observación de su realización correcta por personas bien calificadas. Así, las técnicas de instrucción que están basadas en el conocimiento

de los principios de aprendizaje pueden mostrarse instruyendo a una o más personas en el procedimiento. A esto debe seguir la práctica o la realización baja la dirección del supervisor, lo que entonces se vuelve un problema de instrucción.

#### Métodos útiles en la instrucción individual.

La instrucción individual es, básicamente, una situación en la que - existe una relación de persona a persona entre instructor y estudiante, superior y subordinado, experimentado y principiante. La esencia de este tipo de - instrucción es que existe un contacto estrecho y contínuo entre la persona -- que enseña y la persona que aprende. Otro factor importante es que en la instrucción individual hay más informalidad que en ninguno de los métodos de grupo. El aire de informalidad, la carencia de un horario rígido y el desarrollo de relaciones estrechas conducen rápida y efectivamente al aprendizaje.

En la mente de algunas personas existe la seguridad de que este método se adapta mejor al desarrollo de los niveles gerenciales más altos y al entreñamiento de los supervisores de primera línea, pero esto no es necesariamente así. En efecto, este método merece nuestra consideración al planear el entrenamiento para el personal del primer nivel de supervisión.

Cuando dijimos que la instrucción individual tiene como característica muy positiva la informalidad, no pretendamos dar la impresión de que había que pasar por alto las fases de planeación, organización y establecimiento de objetivos. Estos no son elementos sino que son del proceso de entrena--



miento. Aquí tenemos algunas de las técnicas o instrucción individual que nos parecen más adaptables al desarrollo del supervisor de primera línea.

Rotación del trabajo. Esta técnica es especialmente útil cuando los supervisores de primera línea potenciales están a punto de recibir su promoción, o cuando los recién graduados universitarios y otro tipo de personas -- bien calificadas entran a la compañía con el fin de ocupar un puesto de supervisor después de cierto entrenamiento. Al rotar a estas personas por los diferentes departamentos, haciéndolos trabajar en puestos distintos, les damos -- oportunidad de participar en la acción, de observar la acción y, así, aprender datos importantes de la compañía, su personal, sus políticas, sus operaciones. Un programa bien planeado de este equipo hará mucho por la compañía -- al darle una fuente de individuos bien calificados a la que pueda recurrir -- cuando se encuentre con vacantes en los niveles de supervisor de primera línea. Por otra parte, el grupo de supervisores que ya ha estado algún tiempo en la organización aprovechará el conocimiento de las funciones que se realizan fuera de su esfera de deber y responsabilidad. Con frecuencia se pide a -- las personas que han sido sometidas a la rotación que escriban informes sobre sus experiencias. algunas veces estos informes se pueden presentar en grupo, -- lo cual no es siempre deseable. El proceso de escribir un informe es, en sí -- mismo, un modo de entrenar, ya que requiere del entrenado la presentación de -- sus observaciones de una manera organizada, con expresiones claras.

Entrenamiento-sobre-la marcha. difiere de la rotación del trabajo en que se reduce a una unidad de la organización y el superior inmediato es el -- que hace la mayor parte del entrenamiento. Es quizá el más común de todos los

métodos de entrenamiento individuales que se usan en el desarrollo de los supervisores de primera línea. El personal de entrenamiento puede ser útil para ese supervisor inmediato, encargado de la instrucción, cooperando en la organización del programa, en la preparación de materiales instructivos, en la realización de actividades especiales de equipo individual, y en el establecimiento de los criterios y procedimientos de evaluación.

Asesoría y consejo. En el área general de asesoría y consejo personal cabe una gran variedad de actividades. El supervisor de primera línea o el superior pueden manejar ambas por sí mismas contando con la ayuda del departamento de entrenamiento realizar un programa de desarrollo de un supervisor individual. Se supone que el superior conoce tanto las necesidades del trabajo como las necesidades de entrenamiento del subordinado. El problema es entonces, determinar los métodos que se usarán. En este caso el personal capacitador realizará una de sus funciones importantes: la de dar al superior la información necesaria sobre los métodos existentes, y de ayudar a hacer uso de ellos.

#### ALGUNOS DE LOS METODOS QUE PUDEN SER EFECTIVOS PARA ESTE

##### TIPO DE TRABAJO DE DESARROLLO CON LOS SUPERVISORES.

#### 1.-Tareas de lectura.

El subordinado puede tener que leer e informar (oralmente o por escrito) varios artículos cuidadosamente seleccionados, libros o porciones de libros y material impreso de la compañía, que trate de varias fases de trabajo de la unidad y los aspectos generales

de los deberes y responsabilidades del supervisor de primera línea. La selección de materiales de lectura, como puede suponerse, tendrá que estar directamente relacionada con los propósitos de los programas de entrenamiento y dentro de la capacidad de lectura del supervisor. Las tareas deben estar razonablemente espaciadas para que el supervisor tenga tiempo suficiente para leer el contenido y digerirlo. sin embargo, es preciso pedir el informe poco después de la lectura. La sesión de informe es muy importante para conseguir un beneficio máximo. los capacitadores de la compañía pueden ayudar al superior a programar el tiempo, las tareas y los informes, así como a verificar que el programa se lleve a cabo convenientemente.

## 2.-Tareas especiales.

Las tareas especiales que pretenden probar la conducta y el juicio de un sujeto en condiciones variadas, son también útiles en el desarrollo de supervisores. En todos los casos se debe pedir al sujeto un informe al que seguirá una discusión personal con un superior (o con otras personas, si es necesario) las tareas especiales deben ser cuidadosamente seleccionadas en cuanto a su relación con las metas del programa, la naturaleza del trabajo y las necesidades del individuo.

## 3.-Entrevista.

La técnica de entrevista se incluye en cualquier fase del método de instrucción individual, y sólo la mencionamos aisladamente --

para subrayar que es necesario tener maestría en su uso para lograr resultados. El departamento de entrenamiento tiene la responsabilidad de realizar programas sobre el uso de esta técnica, para todos los niveles de supervisión, ya que es un instrumento esencial en la ejecución de los deberes y en las responsabilidades de cualquier administrador. La habilidad de hacer buenas entrevistas será particularmente importante en aquellas compañías que tengan por costumbre realizar una apreciación anual de cada individuo. con este tipo de actividad podemos determinar la necesidad del entrenamiento y con esta, identificar y establecer los programas de desarrollo individual.

#### 4.-Planteamiento de metas.

Esta es de las técnicas que se puede incorporar a otras en un programa de desarrollo pero en sí misma es útil. Nos servirá para entrenar al supervisor individual en algunos elementos de trabajo, como son la necesidad de establecer metas para sí mismo y para su equipo humano, de ser específico y preciso al plantearlas, y de relacionar las metas de su unidad con las de otras unidades y con las de la organización. Además, el proceso de planteamiento de nuestras metas ayudará a entrenar al supervisor en el análisis de su unidad, sus actividades y su personal, lo que tendrá el efecto de desarrollar sus propias aptitudes conceptuales.

#### 5.-Técnicas de la "charla de entrada".

Esta técnica se adapta muy bien al entrenamiento de supervisores

de primera línea en la toma de decisiones, preparación de informes, manejo de correspondencia y en el desarrollo de habilidad de comunicarse por escrito. Algunas personas creen que esta técnica se adapta mejor a la capacitación de la gerencia media y alta, lo cual puede ser correcto en algunos casos. Sin embargo, no debemos descargar un método sin antes utilizarlo. Con una planeación cuidadosa, con el empleo de los materiales pertinentes del trabajo en particular y asegurándonos de que las comunicaciones lleguen al nivel de lectura apropiado del entrenado, y dando atención personal esta técnica será efectiva para nuestros propósitos.

#### 6.-Informes.

Al pedirle al supervisor de primera línea que haga un informe periódico para describir sus actividades y las de su unidad, incluyendo las tareas que se le hayan asignado, y determinando hasta qué grado las completó, estamos llenando una función muy importante del entrenamiento. Gracias a esta obligación el supervisor se ve obligado a analizar su trabajo y el trabajo de su equipo, la calidad de los instrumentos y materiales que ha utilizado, la naturaleza de las demandas que se le hacen a él y a su unidad, y los otros tipos de elementos que tienen una influencia directa con su trabajo. Además de analizar estos factores debe aprender como relacionarlos al describir los problemas y explicar lo que se hizo y lo que se omitió. La técnica de cumplimiento de informes logra, por lo tanto, que el supervisor sea conciente de la operación íntegra así como de sus partes, lo que nos ayuda a --

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

desarrollar planes de operación, entrenamiento, mantenimiento y - cambio de equipo, control de calidad, control de costos y adminis tración de personal.

### EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Los efectos o resultados de los programas de entrenamiento se deben medir en alguna forma para estar seguro de que el entrenamiento ha logrado lo que le corresponde. Es necesario el seguimiento porque sólo así se asegura la continuidad de desarrollo y el mantenimiento de una relación estrecha entre - el personal de entrenamiento, los entrenados y los supervisores. Esta prácti- ca es necesaria en el programa de desarrollo de supervisores como cualquier - otro tipo de programa de entrenamiento. En esta última parte del capítulo tra- taremos de los conceptos generales de evaluación, sus principios básicos y - los pasos del procedimiento. La evaluación se ha descrito más en detalle en - el capítulo 5.

Los objetivos de entrenamiento se derivan de las necesidades del mis mo. Al aislar las necesidades del supervisor de primera línea, los objetivos - se manifiestan fundados en esas necesidades. La evaluación determina si los - objetivos han sido logrados, o no, o hasta que punto.

Hull afirma que la aplicación del entrenamiento al trabajo es preci samente lo que debemos evaluar, o sea, el entrenamiento es efectivo en tanto - sea aplicable. Y Randall asevera, partiendo de esto, que la pretensión de cam biar la conducta o actitud del entrenado en una dirección determinada implica

que el programa debe tener un objetivo que defina en qué consistirá ese cambio de conducta. añade que el programa debe estar diseñado para dar a cada en trenado una serie de experiencias de aprendizaje cuidadosamente seleccionadas y ejecutadas, cada una de las cuales contribuye de modo específico al cambio\_ deseado.

Por otro lado, Kirpatrick, en una serie de artículos sobre la evalua ción del entrenamiento, amplía el concepto de Raymond Katzell de que la evalua ción del entrenamiento consiste en una estructura de niveles jerárquicos cuya base es la reacción del entrenado y cuyo último nivel es el cambio de artícu- los. Cada paso hacia arriba es más difícil de medir. El primero es sólo la de terminación de "qué tal cayó" el programa a los entrenados. Estas reacciones - personales se pueden medir por medio de réplicas o cuestionarios. El segundo\_ nivel de evaluación determina cuanto ha aprendido el entrenado, cuanto ha au- mentado sus conocimientos y comprensión en relación con los datos informati-- vos que el programa presentó. Para medir el aprendizaje son muy útiles las - pruebas de "antes y después". El tercer nivel en la jerarquía de evaluación -- pretende medir los cambios en la conducta de trabajo del entrenado. Finalmen- te, el nivel más alto de evaluación determina los cambios de conducta o acti- tud en términos de resultados: producción, rotación de personal, ausentismo y desperdicio.

Belman y Remmers nos dan la lista de los principios de evaluación bã sicos:

- 1.-Los progrmas que se basan en necesidades específicas se evalúan -

más fácilmente.

- 2.-Es difícil evaluar los programas a largo plazo.
- 3.-Es deseable establecer grupos de control para hacer la evaluación de entrenamiento más significativo.
- 4.-Debemos aislar las variables y tomarlas en consideración.
- 5.-La evaluación requiere nítida definición operacional de las condi ciones, métodos, programas y propósito de la actividad entrenado-  
ra.
- 6.-La evaluación puede ser informal.
- 7.-Hay que pensar en la evaluación desde el momento en que se empie-  
zan a planear las características del programa.
- 8.-La evaluación debe ser continua, sistemática y completa.
- 9.-Los resultados de la evaluación deben expresarse en términos que\_  
sean comprensibles.

Usted dice que debemos evaluar una vez que el programa ha sido pre--  
sentado, pero que también debemos incorporar a las etapas de la planeación un  
sistema en el cual la evaluación se mueva como una parte vital íntegra del --  
sistema. La evaluación debe basarse en objetivos claramente definidos, estruc  
turados en el fundamento del programa. Después hay que establecer criterios -  
para cada uno de los objetivos y, finalmente, hay que determinar las técnicas  
para medir cada uno de los criterios en términos de actitud.

Los autores Besco, Tiffin y King nos dan una lista de los pasos que  
hay que dar en evaluación:



- 1.-Definir las metas y los objetivos de la compañía así como los del programa de entrenamiento.
- 2.-Deterinar si el entrenamiento se ha establecido después de una -- adecuada investigación de necesidades.
- 3.-cuando no ha sido idónea la investigación de necesidades, hacer - un análisis de ellas en toda la organización, sobre la base hasta qué punto cada unidad coopera a que la compañía logre alcanzar -- sus fines.
- 4.-Elegir los criterios de desempeño mejorado para satisfacer las ne cesidades y llegar a las metas.
- 5.-Escoger los instrumentos para medir esos criterios y asegurarnos\_ de que son válidos y confiables.
- 6.-aplicar regularmente los sistemas de medición a grupos de control similares.
- 7.-Preparar un informe sobre los resultados de la evaluación, de manera que pueda ser interpretado por los gerentes que no conocen - las técnicas estadísticas, psicológicas y de capacitación.

Los principios y medidas para valuar los resultados del desarrollo - de supervisores de primera línea no difieren de los que se aplican a cual--- quier tipo de entrenamiento. Sin embargo, existe diferencia en cuando a la na turaleza del trabajo. Por ejemplo, el entrenamiento de trabajadores de línea\_ es una cuestión individual puesto que sus resultados se determinan viendo el\_ progreso del trabajo de cada persona. Por el contrario, el supervisor es responsable del trabajo de muchos, además del suyo propio, así que la evaluación

tendrá que dirigirse hacia ambos aspectos. En algunos casos la realización -- del trabajo de los miembros de una unidad puede indicar aprendizaje satisfactorio por parte del supervisor de primera línea, mientras que en otros su pro pia actitud y las situaciones particulares son elementos determinantes de los efectos de la capacitación. Hay que considerar cuidadosamente estos puntos al incluir la evaluación y el procedimiento en el desarrollo de supervisores.

Todo instrumento de evaluación estará constituido por:

- Instrucciones: Son la explicación de las actividades que realizará el sujeto para resolver la prueba y la forma en que anotará sus res puestas.
  
- Reactivos: son las preguntas, o los problemas que se plantean al -- participante. En cierto tipo de instrumentos (escalas) son las acti vidades que serán observadas y analizadas.
  
- Clave: Es la lista de respuestas esperadas para los reactivos; uni- forma el criterio de calificación.

Los instrumentos de evaluación pueden ser:

- Pruebas escritas, cuando se trate de conocimientos o habilidades in telectuales.
  
- Pruebas de ensayo, para destrezas manuales o motoras.

- Escalas estimativas, para evaluar actitudes.

Ejemplo: Programa: Supervisores de mantenimiento.

Unidad: Actividades de mantenimiento.

Objetivo: Describirá cada una de las actividades de mantenimiento (inspección, servicio, reparación, etc)

Contenido: Conceptos de inspección, servicio, reparación, cambio, modificación y manufactura.

De acuerdo con el objetivo la conducta a evaluar es la habilidad intelectual "describirá y por lo tanto se utilizará una prueba escrita".

Las informaciones procedentes del análisis de los objetivos son los conceptos siguientes:

- \* Inspección.- Se verifican las condiciones de operación de la maquinaria y equipo de la planta.
- \* Servicio.- Se proporciona lubricación y limpieza.
- \* Reparación.- Se realiza cuando el funcionamiento de la maquinaria o equipo es anormal.
- \* Cambio.- Se sustituye un elemento que ha agotado su vida útil por un año en perfecto estado.
- \* Modificación.- se altera el diseño de la máquina para aumentar la

eficiencia o la seguridad.

- \* Manufactura.- se realiza para fabricar refacciones y dispositivos - para las máquinas.

El mismo tipo de conducta "describirá" se aplica a todos los conceptos.

- \* Dé un ejemplo concreto de la actividad inspección en mantenimiento.

- \* ¿Qué características tiene la reparación en las actividades de mantenimiento?

- \* ¿cuándo se realiza una modificación en mantenimiento?

Afirmaciones completas.

- \* Un ejemplo concreto de las actividades de mantenimiento inspección\_ consiste en:

## C A P I T U L O V

EFFECTOS DEL ESTILO DE SUPERVISION SOBRE EL  
RENDIMIENTO Y LA SATISFACCION DEL SUBORDINADO

LOS EFECTOS DEL ESTILO DE SUPERVISIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO  
Y LA SATISFACCIÓN DEL SUBORDINADO

Las tres dimensiones de los estilos de supervisión que se han examinado (consideración, facilitación y participación) son teóricamente independientes. Un supervisor puede desempeñarse bien en las tres. Por supuesto, un estilo tan inclusivo no necesita ser el más deseable. Sencillamente, no se puede identificar ningún enfoque aislado de la supervisión que resulte mejor para el rendimiento y la satisfacción del subordinado sin importar cuantas dimensiones se usen.

Hasta aquellos estudios específicos del liderazgo que han demostrado una correlación entre la consideración y la satisfacción del subordinado, por ejemplo, dejan sin respuesta la importante pregunta de la causalidad. Por ejemplo, ¿Los supervisores producen la satisfacción del subordinado al ser considerados? ¿O es más fácil ser considerado para satisfacer a los subordinados? Además, como tales investigaciones raras veces son longitudinales, no está claro si las relaciones descubiertas se mantienen en el transcurso del tiempo.

Por ejemplo, un supervisor de alta facilitación, baja consideración y baja participación puede lograr incrementos de rendimiento a corto plazo pero no a largo plazo. Simplemente debe especificarse cuál es la situación de supervisión antes de que puedan hacerse declaraciones definitivas sobre el estilo de supervisión y el rendimiento y la satisfacción.

INFLUENCIA DE LOS COMPAÑEROS Y DE LOS SUBORDINADOS

Hasta este punto se ha tratado el proceso de la supervisión conforme fluye en sentido descendente en la organización desde el superior hasta el subordinado. En realidad, la supervisión también fluye en todas direcciones: en sentido horizontal, diagonal y de abajo a arriba. Los compañeros pueden ayudar a uno a determinar lo que se necesita saber para hacer el trabajo, y lo mismo pueden hacer los subordinados. Los actores se ayudan unos a otros para dominar sus papeles, los jugadores de beisbol intercambian información sobre los pitchers del equipo contrario, y las secretarías a menudo contribuyen al conocimiento que tengan sus jefes de las áreas de problemas potenciales en la organización.

En el corazón de las influencias de los compañeros y subordinados se encuentran las mismas bases de poder usadas por los supervisores designados formalmente. Los individuos que poseen la información o la destreza necesarias, que controlan las recompensas y las sanciones, o que tienen carisma poseen el potencial para influenciar a sus supervisores y a sus compañeros de trabajo. La diferencia principal entre ésta y la supervisión formal es que la influencia de los compañeros y subordinados cierra la legalidad explícita de la situación superior e inferior.

el hecho de que la influencia de los compañeros y los subordinados carezca de una legalidad explícita tiene varias implicaciones.

Antes que nada, los individuos a menudo son reacios a influenciar a

sus compañeros o a sus superiores por temor de hacerlo de manera errónea y sufrir entonces castigos. A muchos supervisores les gusta que uno de sus subordinados le dé consejos de utilidad a un compañero que tiene problemas, pero muy pocos aprecian al subordinado que da información errónea o un subordinado influya en ellos si el resultado final es positivo; pero no aprueban el caso en que un subordinado influya en ellos y éstos cometan un error. En resumen, la influencia de los compañeros y subordinados puede ser un gran riesgo.



## C A P I T U L O V I

CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES

Al finalizar este seminario he podido comprobar la importancia que re viste la personal del supervisor de tal forma que por ello reafirma una vez - más la idea que tuve en un principio de que quien tenga una responsabilidad - tal debe contar con una preparación completa no solo en el sentido técnico, - administrativo y aún más en el aspecto humano. Por tanto considero que la pe rsona idónea para desempeñar un cargo de la importancia del supervisor deberá es tar bajo la responsabilidad del licenciado en administración, quien conside- ro, que es quien tiene la preparación necesaria e ideal para lograr el estímu- lo que requieren los miembros del grupo administrativo.

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

BIBLIOGRAFIA

- 1.-CRAIG ROBERT Y BITTEL LESTER R., "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", México, D.F., Ed. Diana, 10a. edición, abril de 1987.
- 2.-MEYERS CHARLES A., "Administración de personal", México. D.F., Ed. C.E.C.S.A. cuarta edición, marzo de 1985.
- 3.-ARIAS GALICIA F., "Administración de Recursos Humanos", México, D.F., Ed. Trillas, cuarta edición, julio de 1981.
- 4.-BIBLIOTECA DE MANEJO PERSONAL, "Administración de personal", Ed. Monitor, Tomo 5.
- 5.-LIC. MARIA ELENA MONROY LUNA, "Apuntes de Dirección-I", Impulsora U.A.G.
- 6.-WARREN B. BROWN Y DENNIS J. MOBERG, "Teoría de la organización y la administración enfoque integral", Ed. Limusa, quinta edición, México, D.F., abril de 1983.