

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

21



El Rol del Supervisor y su influencia como Agente
motivacional de sus Subordinados.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

María del Rosario Pérez Baez

GUADALAJARA, JALISCO, [REDACTED]

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

I N D I C E

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS 1

CAPITULO II

LOS ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA SUPERVISION 4

- La Dirección.
- El Poder.
- La Autoridad.
- La Responsabilidad.
- La Obligación.

CAPITULO III

EL LIDERAZGO 11

- Perspectiva Histórica.
- Concepto Básico de Liderazgo.
- Necesidades de Liderazgo.
- Funciones del Liderazgo.
- Estudios Acerca del Liderazgo.
- Estilos de Liderazgo.
- Características del Líder.

CAPITULO IV

EL AUTENTICO SUPERVISOR Y EL VERDADERO MANEJO DEL
GRID GERENCIAL 23

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Estilo 9,1
- Estilo 1,9
- Estilo 1,1
- Estilo 5,5
- Estilo 9,9
- Consecuencias de los Estilos.

CAPITULO V.

LA MOTIVACION Y SU RELACION CON LOS SUPERVISORES 51

- Concepto.
- Las Necesidades.
- Los Incentivos.
- Tipos de Incentivos.
- Métodos No Económicos de Motivación.
- Aumento de Interés por el Trabajo.
- Problemas en la Motivación.

CAPITULO VI.

**EL SUPERVISOR COMO AGENTE DE MOTIVACION EN LA EM
PRESA 70.**

- Principios Básicos de una Buena Supervisión.
- Como Conocer a los Subordinados.
- Como Comprenderse a sí Mismos.
- La Responsabilidad del Supervisor Tomando Como Base el Proceso Administrativo.
- Responsabilidades y Deberes del Supervisor.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PAGINA

- Capacitación del Supervisor.
- El Supervisor y el Grupo de Trabajo.
- Desarrollo de la Participación en Grupo.

CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFIA	91

TESES CON
FALLA DE ORIGEN

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El ejercicio de la administración de empresas nos sitúa ante la necesidad de contar con un medio entre los directivos y -- los trabajadores desde el momento que sería imposible para un so lo individuo estar al tanto del desarrollo de las actividades de todos los trabajadores en todos los niveles de la organización.

Debido a diferentes necesidades, el supervisor surge como-lazo de unión en los aspectos directivos y operacionales para la consecución de todos los esfuerzos de toda la empresa; tomando - en cuenta al personal subordinado en el que debe a través de sis temas administrativos lograr la satisfacción plena de sus objeti vos.

El elemento humano es uno de los recursos más valiosos de toda empresa y debido a ello existe una gran dificultad para --- guiar su conducta hacia los objetivos de la organización por lo- que resulta un reto para todo supervisor al tratar de guíar y mo dificar dicha conducta hacia las actividades que se le encomien- dan en las organizaciones.

Por lo tanto se puede concluir que la motivación juega un- papel fundamental en el aspecto administrativo debido a que es - la fuerza, motor y dinamismo que impulsa al hombre a realizar to das las actividades; por tal motivo es de primordial importancia conocer todas las técnicas existentes de motivación para poder -

comprender que es lo que mueve al hombre a trabajar y que requisitos debe reunir dicho trabajo para que pueda realizarse el individuo íntegro y cabalmente y al mismo tiempo desarrolle plenamente sus potencialidades y a la vez se sienta satisfecho para que redunde en una mayor eficiencia.

La preocupación por mostrar la importancia que posee el supervisor dentro de las reacciones motivacionales del elemento humano en la empresa ha sido la base inquietante para abordar dicho tema, así como cubrir los requisitos necesarios para alcanzar el grado de pasante en la licenciatura de la administración de empresas y culminar la presente investigación con la característica de tesis profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

ANTECEDENTES

HISTORICOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se tiene nociones de la supervisión desde la existencia -- del hombre en grupos ya que para organizar cualquier evento, --- existía siempre algufen que casi por lo general se imponía por - lo corpulento de su ffsico para guiar a los demás por ser menos- fuertes, aunque no fueran capaces intelectualmente de guiar a - los demás.

Hacia principios del siglo el supervisor : tenfa una po- sición completamente distinta a la que ocupá hoy en día, ya que- toda la responsabilidad y autoridad recafa casi exclusivamente so bre él, por lo que podía despedir al personal, distribuir el --- tiempo de trabajo y el jornal de cada individuo según su percep- ción; en pocas palabras era el hombre orquesta que se preocupaba de producir al menor costo posible sin importar la eficiencia de su proceder.

Mientras las organizaciones continuaban aumentando en com- plejidad, la posición del supervisor seguía ocupando un cargo -- clave aunque con modificaciones sustanciales entre las que desta ca la implantación de cursos de capacitación tanto en relaciones personales para el bienestar de los operarios así como de preven- ción de accidentes entre otras cosas.

Poco después del principio del siglo, las organizaciones - se interesaron en la llamada administración científica en la --- cual conjugaban los esfuerzos de todos reduciendo tanto el tiem- po de elaboración de productos como sus costos; para ello crea--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ron diferentes aparatos con la finalidad de reducir al máximo todos los procedimientos innecesarios en la producción entre los cuales se destacan el reloj de segundos muertos y otros aparatos aunque la contribución más importante al utilizar los métodos científicos en la administración es la concientización del costo de producción.

La administración científica trajo a la organización grandes contribuciones; sin embargo, se descuidó el aspecto intrínseco del personal por lo que no siempre se obtenían costos de producción más bajos y en base a esto en 1920 se empieza a desarrollar enfoques hacia la comprensión del individuo, siendo las investigaciones de Elton Mayo las primeras en resaltar la importancia de las relaciones humanas; él manifestó que el individuo no es un factor más en la producción sino por el contrario es alguien con dignidad y responsabilidad que le gusta el trabajo en grupo y que es para él un factor primordial en su vida conservar el trabajo.

Actualmente las organizaciones son consideradas como un sistema en el que se considera la interacción humana como un subsistema que juega un papel importante en el funcionamiento satisfactorio de toda organización donde el supervisor es el lazo de unión en el desarrollo integral en toda empresa.

Estos son a grandes razgos los antecedentes de la administración durante los últimos años en los que se considera al su-

TESIS CON
FALLA DE ORIG

pervisor como el nivel administrativo más cercano al trabajador siendo uno de los elementos más importantes de la organización- donde es responsable de guiar a sus trabajadores para ver que - los objetivos de la organización sean realizados a plenitud.

Es difícil para el supervisor hacer trabajar en equipo al trabajador mexicano debido al individualismo tan enorme que pre valece en nuestro medio; nos cuesta trabajo entender que somos- complementarios y no absolutamente indispensables.

Los supervisores son obreros calificados los cuales deben estar conscientes de que su labor no es sólo de carácter operativo sino que deben participar en todas las actividades adminis-- trativas con el objeto de que exista una plena coordinación con la empresa y los trabajadores que son quienes ejecutan en últi- ma instancia las órdenes dadas.

Desempeñar la labor de supervisión en una industria es vi tal importancia por lo que es necesario que estos esten conti-- nuamente desarrollándose a través de capacitación en cada una - de las áreas en que se mueven para poder hacer frente a las ne- cesidades que se presenten y poder dar a los subalternos un be- neficio más en cuanto a eficiencia para que redunde en una ma-- yor entrega al trabajo que han de desempeñar los integrantes -- del grupo de labores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I I

LOS ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA SUPERVISION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se han hecho muchas afirmaciones acerca de la importancia que tienen los supervisores no solo como miembros de la jerarquía de las organizaciones sino también el rol que desempeñan para persuadir a sus subalternos a realizar las tareas encomendadas para poder obtener los objetivos que se han fijado con anterioridad por parte de la empresa.

Para poder inducir a sus subalternos a realizar las tareas encomendadas es necesario que dicho recurso sea administrado eficientemente de tal forma que se promueva su contribución plena para la organización por lo que debemos estar conscientes de que los individuos tienen una personalidad muy compleja por los diferentes cambios de actitudes que pueden desarrollar dentro del trabajo debido a sus necesidades, deseos o aptitudes.

El factor humano es la fuerza productiva que requiere toda empresa por lo cual es el supervisor el que debe conocer dicha fuerza para desarrollar en forma clara y efectiva su función como director y tomar en cuenta todos los valores intrínsecos de esta fuerza con el objeto de persuadir a sus subalternos para que hagan lo que el supervisor quiere a través de la dirección, que implica el uso inteligente de la autoridad y el poder que se le ha otorgado para aplicar diferentes sistemas de incentivos con una personalidad que deberá despertar interés en sus subordinados.

Los elementos por los cuales se vale el supervisor para -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

modificar la conducta de sus subordinados son muy importantes - por lo que deben entenderse claramente y es por eso que se mencionan a continuación cada uno de ellos.

LA DIRECCION.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es una de las actividades trascendentales de los supervisores en la que se debe conciliar los intereses particulares - y los de la empresa; son innumerables las definiciones que se han dado del significado de dirección, lo más importante es -- comprender la expresión de la misma y es por eso que no se da ninguna definición sino que se explica a continuación.

Todos los supervisores deben tratar de coordinar las actividades de la organización con los ideales de los miembros - de la misma; es decir que las actividades que realizan los --- miembros de la empresa para cumplir los objetivos no vayan en contra de sus ambiciones particulares sino que sean también un medio por el cual ellos pueden culminar sus metas; dichas me--tas serán orientadas a través del ejercicio de la autoridad para la culminación de todos los esfuerzos.

La dirección implica la orientación necesaria para que - los subordinados realicen sus actividades, es además una revisión de trabajos en un ambiente social donde debe existir la - cordialidad dentro de un marco formal; es decir sin hacer mal- uso de la autoridad que ha sido asignada para que los subordi-

nados cumplan dicha tarea.

Lo importante de la dirección es ayudar a los seguidores a lograr sus respectivos objetivos desarrollando sus capacidades - al máximo con el fin de que el subordinado adquiera todas las ha bilities necesarias, aunque para ello no sea tan importante como se decía anteriormente que el supervisor fuera un gran hombre que tuviera todas las características de un buen jefe, ya que se pensaba que el que tuviera esas características iba a tener éxito; por lo que se ha demostrado que no es tan importante eso; si no más importante es el grado de confianza que tengan los subalternos para su supervisor, así como la disposición del grupo hacia él; y como éste tomen en cuenta a cada elemento que constitu ye su grupo de trabajo para desarrollar un ambiente de labores - digno en donde pueda adaptarse a las necesidades de las circunstancias de trabajo, ya que es el supervisor un conductor de hombres por lo que debe hacerlos generar lo mejor que tengan a través de una buena dirección.

EL PODER

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se puede entender como la habilidad que tenga un supervisor para influir en sus subalternos produciendo un cambio de con ducta en éstos; es decir que la influencia que ejerza sobre sus su ordinados para realizar los trabajos va a depender del tipo de poder que se haya desarrollado o que aplique el supervisor ya -- que como es sabido existen diferentes tipos de poderes.

Cuando un supervisor influye en sus subordinados para que realicen su trabajo por medio de cualquier tipo de incentivos - se dice que esta utilizando un poder de gratificación; pero --- cuando éste hace que los trabajadores realicen su cometido porque de lo contrario serán sancionados, esta utilizando el poder coercitivo; el poder legítimo es aquel que le transfiere la organización al nombrarlo como tal, y el resultado del ejercicio de este es el que los subalternos obedecerán al supervisor porque saben que solo deberán acatar órdenes de él.

El poder de referencia y el poder de pericia provienen del mismo individuo; el primero es cuando el supervisor se identifica claramente con sus subalternos y éstos se sienten identificados con él ya sea porque comparten las mismas ideas o porque saben transmitir su confianza en ellos; mientras que el segundo tipo de poder deriva en el momento en que los subalternos perciben que su supervisor todo lo sabe y tiene gran habilidad para desarrollar su trabajo así como cualquier dificultad que se le presente.

LA AUTORIDAD

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es considerada por muchos como la facultad o el derecho - de actuar, mandar o exigir acción a otros. Según algunos autores la autoridad tiene su origen en diferentes fuentes:

Puede ser que el supervisor tenga la autoridad por el he-

cho de ocupar dicho puesto o bien por tener carisma que hace que los subalternos realicen las actividades; o bien que tenga los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para desarrollar la autoridad sobre los demás.

Dentro de las organizaciones la autoridad puede ser:

- a) Autoridad de línea: Es la facultad de dar órdenes al personal subordinado y emprender cualquier acción disciplinaria para quienes no obedezcan; aunque solo puede ser ejercida esta en base a una cadena de mando.

- b) Autoridad de staff: No es propiamente autoridad; solo es la capacidad para ayudar, dar servicio o asesoría a otros, su obligación es proporcionar a otros la información autorizada para aquellos que tengan derecho de recibirlas, y su autoridad es la de obtener información relacionada con su campo de acción.

- c) Autoridad funcional: Implica el derecho de emitir órdenes relativas a la ejecución de una función en particular aunque sin aplicar sanciones.

Estos tipos de autoridad se aplican en la función de supervisión en forma constante la de línea desde el momento en que tiene a su cargo la coordinación de un grupo. La autoridad de staff es aplicable en el caso de prestar ayuda a supervisores de otras áreas en asuntos relacionados a su función; y la autoridad

funcional cuando se le asigna alguna tarea en especial.

LA RESPONSABILIDAD.

Son todos los deberes que deben ser ejecutados a fin de -- completar una tarea dada, es decir que un supervisor para poder -- cumplir con sus objetivos establecidos deberá realizar diferentes actividades, para lograrlo asignará ciertas tareas a unos subordi-- nados mientras que a otros se les asignarán otras; donde tanto -- los subordinados como el supervisor son responsables del cumpli-- miento de los objetivos cada uno con la actividad que le ha sido-- encomendada, más no por este hecho, en el que el supervisor com-- parte su responsabilidad con los subordinados quiere decir que se exime de la responsabilidad total otorgada.

LA OBLIGACION.

Muchos dicen que una obligación viene a ser lo mismo que -- una responsabilidad, aunque existe una pequeña diferencia debido -- a que la obligación es algo más amplio que implica el uso adecua-- do de la autoridad asignada con el deber de la realización de la-- tarea encomendada.

Como se puede ver la obligación lleva implícita a la auto-- ridad y responsabilidad, es decir, que la responsabilidad es un-- elemento de la obligación por lo que no se puede hablar de igual-- dad entre estos dos términos, la obligación es única mientras --

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

que las responsabilidades se pueden compartir.

Todos estos elementos van implícitos en la supervisión desde el momento en que los altos ejecutivos delegan la autoridad a sus supervisores con el fin de que estos puedan coordinar las actividades de sus subordinados; esta delegación es un proceso organizativo en donde se permite la transferencia de la autoridad para exigir a los subalternos la realización de la responsabilidad asignada con el objeto de cumplir con sus obligaciones.

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno donde deben coordinarse cada uno de los elementos mencionados para que puedan obtenerse las metas previamente establecidas esto se logra a través de la dedicación de cada uno de los miembros del grupo, donde el supervisor proporciona una oportunidad más para cada uno de ellos, donde el ambiente de trabajo debe ser cordial para lograr mejores resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III
EL LIDERAZGO .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde la época de los antiguos griegos, los filósofos especulaban en torno a lo que una persona debe hacer para convertirse en un líder, y a través de los años los investigadores, -- teóricos así como practicantes en el área de administración han afrontado la importancia que juega el liderazgo en la conducción de grupos de individuos, por lo que un supervisor debe saber que es el liderazgo así como sus características esenciales

PERSPECTIVA HISTORICA.

La historia del concepto de liderazgo pone en relieve la importancia que juega los rasgos físicos de los individuos, así como los psicológicos; esto fue en principio lo que se creía -- que hacia a una persona líder y generalmente los resultados no eran satisfactorios.

Al pasar los años el enfoque de los rasgos que caracterizaban a los líderes decayó y fue el enfoque situacional el que toma mayor énfasis, donde el líder se formaba gracias a una situación dada donde pudo resaltar sus características individuales, por lo que los demás miembros lo aceptaron para que fuera él quien les guiara aunque posteriormente, se suponía que el líder era el que sabía comprender las necesidades del personal y trataba de satisfacer las necesidades de sus seguidores.

Todos estos enfoques deben ser considerados para poder tener un concepto claro de lo que es el liderazgo y así poder -

hacer uso dentro de la supervisión para tener una mayor satisfacción en el trabajo.

CONCEPTO BASICO DE LIBERAZGO.

Se puede entender que un líder es la persona que estando - capacitado influye en otras para que obren de acuerdo a las espec - tativas que estan orientadas hacia el objetivo que el líder tiene es decir, que es la persona con aptitudes para influir en otras - para que se esfuercen al realizar su trabajo con entusiasmo. Esta aptitud debe ser desarrollada en el supervisor ya que de no lo--- grar influir en los demás tiene que hacer uso de su autoridad pa- ra obligar a sus subordinados a cooperar en forma forzada mien--- tras que el líder puede influir de tal manera que su cooperación- sea voluntaria.

Los líderes desarrollan una conducta hacia el grupo que ge - neralmente esta encaminada a dos aspectos primordiales.

10. El alcance de los objetivos del grupo: Aquí el líder - a través del proceso de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades trata de alcanzar- los objetivos particulares del grupo.
20. La permanencia y/o desarrollo del grupo: Esto lo logra por medio de la satisfacción de los intereses de los -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

miembros del grupo, los cuales estan relacionados con los valores sociales y morales del grupo, así como -- los de la interacción de sus miembros.

NECESIDADES DE LIDERAZGO.

Son innumerables las causas por las cuales las empresas necesitan de líderes por lo cual aquí se mencionan alguna de -- las más importantes las que destacan:

- 1o. La imperfección del diseño organizacional: El diseño organizacional que realizan los directores de empresas muchas veces no va de acuerdo a la realidad, y -- debido a ello la estructura organizacional no funciona según lo planteado ya que la conducta que sigue -- un nuevo obrero una vez de que se le ha explicado y -- mostrado lo que comprende su trabajo, así como las -- políticas que van a influir en su vida laboral cambia en el momento en que los compañeros de trabajo -- le muestran como lo realizan.

- 2o. Cambio de las condiciones ambientales: Toda organización que quiera seguir permaneciendo en el ámbito que se mueve, necesita estar dispuesta a adaptarse a las -- situaciones que se le presente por cambios ya sea en la tecnología, en la cultura, estructura, que vayan --

de acuerdo a las situaciones existentes.

3o.- La dinámica interna de la organización: Toda organización que le gusta el progreso no permanecerá estática en su actuación sino que buscará nuevas funciones, -- nuevos campos de acción, mayores expansiones con una nueva soberanía en el mundo externo, por lo que tiene que coordinar sus actividades a nuevas políticas y -- formas de proceder debido a la nueva estructura que presenta, aunque no se debe conformar con un cambio -- por las nuevas tendencias a seguir sino que toda organización que quiera continuar viviendo necesita estar continuamente haciendo innovaciones.

4o.- La naturaleza humana en las organizaciones: Debido a que cada individuo es único y por ello tiene ideales diferentes se puede romper el equilibrio de los requerimientos humanos de la empresa y el desarrollo de estos en la misma, ya que todo individuo recibe influencia de diferentes formas las cuales muchas veces la empresa las desconocen y hacen que las personas cambien su proceder o pueden llegar a separarse de la empresa, por lo que los nuevos remplazos dejan huella en la organización.

El líder es quien puede hacer que sus seguidores se ajusten a las estructuras que estan estipuladas por la organización de --

ENSIE CON
FALLA DE ORIGEN

una forma cordial para que puedan lograrse los objetivos, tanto particulares como los de la empresa y puedan lograr fácilmente - que los individuos se adapten a las necesidades y no se rehusen al cambio que por factores ajenos se deben hacer, o por que la misma organización lo ha planeado, ya que como se sabe, los individuos tienen una resistencia al cambio y es el líder quien por su poder de influencia hace que estos cambien de actitud desfavorable a una consecución de buenos resultados.

FUNCIONES DEL LIDERAZGO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La función primordial del liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir con su capacidad máxima a alcanzar las metas de la organización, esta persuasión lo deberá realizar el supervisor, además de otras funciones entre las que destacan:

10. Planeación: El dirigente tiene la responsabilidad de planificar todas y cada una de las actividades de los subordinados y coordinarlos con los objetivos, para ello el líder establece procedimientos y aplica métodos sin perder la objetividad en cualquiera de sus actividades.
20. Organización del trabajo: El líder tiene la responsabilidad de asignar las actividades a los miembros del

grupo aplicando ciertos métodos para el desempeño eficaz de las actividades, además de proporcionar los medios necesarios para la realización de dichas actividades.

- 3o. Regular la actuación: Es la manera que tienen los subordinados de dirigirse al trabajo y a la manera en el que el líder debe corregir a aquellos que se están desviando pero de tal manera que no afecte la integridad y satisfacción del grupo.
- 4o. Fomentar la comunidad: El líder tiene que fomentar la comunicación en el grupo ya que ésta facilita la integración de los miembros del grupo de trabajo.
- 5o. Servir de maestro a los subordinados: En este caso la función del líder es la de realizar efectivamente la función de maestro en la que se puede decir que es de tiempo indefinido ya que continuamente hay necesidad de estarse capacitando en las nuevas técnicas que surgen para la realización de cualquier actividad.

ESTUDIOS ACERCA DEL LIDERAZGO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se han realizado muchos estudios en los que se ha podido comprobar que las características físicas que debe reunir un líder no son tan importantes como otras; los estudios han demostrado

de que existen otros factores que tienen que ver con el grado de eficiencia que cada persona puede tener en un cargo directivo como lo viene haciendo la supervisión; estos factores incluyen los tipos de tecnologías existentes en el lugar de trabajo, las facilidades en equipo disponible además de la personalidad y destreza de los obreros.

Edwin Ghiselli realizó varios estudios en los que llegó a la conclusión de que existen varios factores para lograr ser un buen líder entre los que destaca la habilidad en la supervisión que para él es el más importante para lograr el éxito directivo que engloba saber planear, organizar, guiar y dirigir el trabajo de los demás y es comúnmente conocida como la habilidad administrativa, aunque no es la única característica que debe desarrollarse sino que existen para él otras cinco muy importantes que son:

- 1o. La inteligencia.
- 2o. La decisión.
- 3o. La seguridad en sí mismo.
- 4o. La necesidad de sobresalir en la ocupación.
- 5o. La necesidad de auto-actualizarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ghiselli afirma que estas características constituyen el éxito directivo.

Stodgill y sus colaboradores advirtieron que la capacidad-

del líder se ve afectada por factores situacionales tales como - sus trabajos, el ambiente organizacional en el cual operaban y - las características de las personas a las cuales deberían de --- guiar.

Al pasar los años se realizaron otros estudios que han de mostrado que el liderazgo efectivo depende de la reacción a factores ambientales como la historia de la empresa, la comunidad - en la cual opera la organización, el clima psicológico del grupo que se conduce, las personalidades de los miembros y las influen- cias culturales y el tiempo necesario para la toma de decisiones.

Fiedler y sus seguidores sugieren una teoría contingente- del liderazgo en el que los individuos se convierten en líderes- no solo a causa de los atributos de su personalidad, sino de los diversos factores situacionales y de la interacción entre los lí- deres y la situación.

Fiedler encuentra que el desempeño del liderazgo depende- de la organización como de los propios atributos del líder y di- ce...

"Si deseamos aumentar la efectividad organizacional y del grupo no sólo debemos aprender cómo entrenar más efecti- vamente sino también cómo construir un ambiente organiza- cional en el cual el líder pueda desempeñarse en forma ade-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuada". 1

ESTILOS DE LIBERAZGO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. El autocrático: Es cuando el líder formula política y da órdenes detallando cada actividad de los subordinados sin permitir sugerencias por lo que no existe comunicación entre él y sus subordinados, este tipo de líder en tiempos pasados se daba casi en todas las organizaciones pero a medida que transcurre el tiempo - se va haciendo más marcada la importancia del factor humano, además de que los empleados tienen un nivel de preparación más alto por lo que son gentes que conocen sus derechos y que saben hacer uso de esa capacidad para exigir el cumplimiento de sus beneficios.

Dentro del estilo autocrático que desarrolla un líder existen varios tipos, los cuales son:

Autócratico estricto: Este líder es inflexible y estricto, pero justo según sus principios y no delega su autoridad.

Autocrático benevolente: Este líder se caracteriza -- por sentirse agobiado por el pensamiento de que tiene

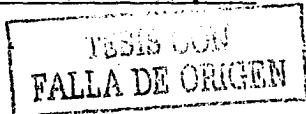
una responsabilidad moral, aunque es necesario obtener de ellos un rendimiento preciso con el objeto de lograr la producción esperada; escucha en forma considerada las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión.

- 2o.- De apoyo: Este líder también es conocido como aquél -- que le gusta la consulta de sus miembros y considera cuidadosamente sus opiniones y también hace todo lo posible en dar apoyo a sus subalternos para el cumplimiento de sus deberes.
- 3o.- Democrático: Estos líderes conciben sus tareas no sólo como consultar a los subordinados, sino que les gusta la participación de éstos en las decisiones y acciones-propuestas; aquí los subordinados saben lo que hacen y es por eso que trabajan a su capacidad máxima, aunque el líder no se encuentre supervisado sus labores.

CARACTERISTICAS DEL LIDER.

Las características esenciales que todo conductor de hombres que debe tener pueden resumirse en ocho de acuerdo a la teoría del "gran hombre", y estas son:

- 1o.- Personalidad bien adaptada: Deben tener gran estabili-



dad, seguridad y un sano equilibrio personal para no dejarse arrastrar por sus emociones.

- 20.- Respeto e interés básico por los demás: Es decir que debe existir una comprensión hacia los miembros del grupo.
- 30.- Sensibilidad para las corrientes y tendencias del grupo: Esto quiere decir que el líder debe tener una capacidad para distinguir cual es el fondo -- real de las cuestiones que se desarrollan en el grupo de trabajo.
- 40.- Conocimientos: Debe tener una preparación profunda de los aspectos sobresalientes y especiales, - capacidad para conceptualizar el total de la información proveniente de especialistas.
- 50.- Facilidad para expresarse verbalmente, las ideas del grupo: Aquí el líder debe tener una capacidad para poder expresar en forma sencilla los sentimientos del grupo que dirige.
- 60.- Debe de ser moderado.
- 70.- Debe tener vitabilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

80. Debe tener sensatez.

La supervisión juega un papel trascendental en la organización y es por ello que es necesario hacer que nuestros líderes --- sean nuestros propios supervisores aunque es algo difícil, más no imposible de lograr ya que como es sabido para todos, los líderes influyen en el personal; y tener como supervisores a los propios líderes trae como consecuencia una alta productividad siempre y cuando se encuentre identificado con el grupo y no solo eso, sino que demuestre tener o desarrollar alguna o si es posible todas -- las características de un líder para tener éxito, aunque es importante considerar el estilo de liderazgo que sigue dicho supervisor ya que es necesario en un momento dado utilizar cada uno de los estilos, ya que hay una necesidad de adaptarse a las necesidades de las circunstancias en que se dan los hechos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I V

EL AUTENTICO SUPERVISOR Y EL VERDADERO MANEJO DE
GRID GERENCIAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Debido a la importancia que tiene el supervisor como elemento clave de la dirección de personal, es imprescindible hablar acerca de la "parilla gerencial" o "grid administrativo" que fue aplicado por los doctores Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton por primera vez a ejecutivos de la planta conocida como Sigma.

El objeto de analizar los principales estilos de supervisión es para que este último logre la máxima eficiencia en su proceder, ya que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas y, además de que las necesidades internas y externas de las organizaciones exigen de que la supervisión este acorde con los cambios que se sufren.

El grid es una manera de aprender acerca de los diferentes estilos de supervisión que se pueden presentar y adaptarla a sus necesidades y a la situación dada, clasificando las alternativas que se presentan.

A continuación se analizarán los cinco estilos gerenciales más destacados, según se presentan en el cuadro siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL GRID DE LA SUPERVISION

Intereses de la gente	ALTO									
	9	1.9						9.9		
	8	CÓMODO Y AGRADABLE. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación del trabajo.				LOGRO DE CALIDAD. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros de los actos que ejerzan influencia en los resultados.				
	7									
	6									
	5			5.5						
	4	ACOMODACIÓN Y ARREGLO. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar" y "no hay que buscarle los pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.								
	3									
	2	1.1							9.1	
1	NEUTRALIDAD DE NO HACER NADA. - Forma de encarar el problema, - asociada con poco interés. "Car-gándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".				PRODUCIR O MORIR. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear el sistema" o, cuando menos, hacer disminuir la disposición o contribuir.					
Bajo										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Bajo			Interés por los resultados					Alto	

ESTILO 9,1.

Este estilo de dirección es cuando el supervisor desea una producción máxima sin preocuparse de cual es el interés de sus subordinados empleando para ello la autoridad concebida para conducirlos y controlarlos obteniendo de ellos una total obediencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos supervisores dan órdenes especificando quién va hacer qué, cuándo y cómo; la comunicación es más que un simple camino de arriba hacia abajo, pero principalmente se lleva así, donde el supervisor bosqueja qué es lo que se va hacer y para qué hora debe hacerse, para ello da instrucciones claras como el agua para lo que desea que se haga donde el supervisor tiene el deber de entender lo que se hace y hacerlo bien sin él tendrá la culpa de to do.

La comunicación tiende a ser en un solo sentido y casi siempre hacia abajo; cuando es hacia arriba, su propósito es el de in formar que el trabajo se ha realizado.

Las instrucciones se dan de una manera clara y detallada, - dejando poca oportunidad al subordinado de que malinterprete lo que el supervisor quiere que se realice, y cuando existen errores considera que se debe a mala actitud del subordinado por lo que se hace aplicación de acciones disciplinarias fuertes con el obje to de prevenir que se repitan.

Este estilo de supervisión ignora las quejas por lo que los sentimientos hostiles hacia él no son aceptados y debido a esto existen gran resistencia e insubordinación, por lo que no existe equilibrio entre las necesidades de ambos.

Este estilo de supervisión es dura ya que esta basada en au toridad-obediencia, donde el supervisor impone su voluntad siendo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los subordinados solo instrumentos de éste para lograr la producción, donde no se da oportunidad de que piense, actúe, sienta, de que sea creador e inovador ya que eso solo corresponde al supervisor.

Con el objeto de que quede identificado claramente como es el estilo 9,1 se presenta un ejemplo.

Los personajes de este ejemplo son el señor Tomás Daniel - que desempeña el papel de gerente de producción y el señor Hector Marton supervisor de taller de herramienta; trata de los problemas que se tuvieron en una de las traqueladoras, en el que el supervisor de taller no da la debida atención para que se arreglara lo más pronto posible.

La programación de la producción de una troqueladora con una gran cantidad de componentes para ensamblar que se necesitaba urgentemente se retrasó debido a los problemas de alineación del troquel para cortar y conformar el metal de tiras dentro de las tolerancias requeridas. Después de hacer varios ajustes y pruebas del troquel cuando por primera vez lo montaron en la troqueladora, los mecánicos especialistas habían llegado a la conclusión de que ciertos bordes de cortes estaban fuera de la tolerancia y que tendrían que quitar el troquel y remplazarlo. Puesto que ese trabajo de alta precisión no podía hacerse en la troqueladora, los mecánicos habían quitado el troquel y lo habían -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

enviado al taller donde habían estado trabajando en él durante las dos últimas horas.

Mientras tanto, la troqueladora estaba ociosa Tomás Daniel el gerente de la producción, les había dicho el supervisor de la troqueladora que pusiera a su operador a limpiarla y a hacer tareas importantes aunque temporales ya que todas las otras troqueladoras tenían su operario y estaban trabajando.

Al saber que el troquel estaba causando problemas, Tomás había propuesto que instalaran en la máquina el troquel del trabajo que estaba programado en seguida para que la producción pudiera continuar mientras se arreglaba el troquel defectuoso, pero Héctor Marton, el supervisor del taller de herramientas le había asegurado que el troquel del trabajo que tenía prioridad, podía repararse y reinstalarse en menos tiempo del que se necesitaría para el cambio del troquel y el material para el trabajo programado para después.

El gerente de la planta había acabado de hacer un recorrido matutino; vió ociosa la troqueladora y se quejó con Tomás por los retardos cada vez mayores y del irrecuperable aumento de los costos. Tomás volvió a llamar a Marton y le preguntó cómo iban las cosas, el supervisor contestó que uno de sus especialistas en herramientas había estado trabajando en el problema durante dos horas y que no había tenido suerte en resolverlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-¿Y dónde ha estado usted?- preguntó Tomás ¿Por qué no está usted en el taller dándole apoyo a sus hombres?.

Martón contestó que, durante la última hora y media había estado supervisando un trabajo de mantenimiento preventivo que estaba programado para la línea de pulido, ya que pensaba que su operario podía manejar el asunto mejor sin que él estuviera a su lado. Sabiendo que el gerente de la fábrica pronto regresaría y comprendiendo que tenía que tomar la decisión que sustituir o no el trabajo programado para la troqueladora, Tomás le dijo al supervisor de taller:

-Váyase allá ahora mismo y empátese del problema. Quiero un informe en quince minutos. Más vale que todo se arregle o -- puede usted ir pensando en conseguir otro trabajo. ²

Esta fue una reacción 9,1 Tomás Daniel, impacientándose cada minuto más porque no se resolvía el problema del troquel, trató de lograr resultados más rápidos haciéndole una amenaza a Hector Marton, en lugar de haber investigado en compañía del supervisor si realmente el mecanismo del taller necesitaba o no ayuda para dar con la solución, y considerando también las opiniones de cambio de troquel para aliviar las presiones de los -

2 El Grid para la Máxima eficiencia en Supervisión de Robert -- Blake y Jane S. Mauton; y todos los demás ejemplos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

costos, el gerente de producción le echó la culpa al supervisor. De esta manera, estaba tratando al supervisor del taller como un problema en lugar de centrarse directamente en aclarar el problema real de la troqueladora.

ESTILO 1,9.

Este estilo de supervisión se encuentra localizado en la gráfica anterior en la esquina superior izquierda presentado ya que tiene un alto interés por los subordinados ya que le interesa que sus subordinados tengan buenos sentimientos hacia su persona por lo que a través de un buen trato logrará una gran lealtad.

En este estilo de supervisión la comunicación se da con todos los subordinados en forma de una conversación donde detectará señales de infelicidad y generalmente esta conversación no tiene que ver nada con el trabajo.

Cuando tiene que dar indicaciones, prefiere mencionar -- que existe un problema haciéndolo de una manera indirecta para que los subordinados tomen la iniciativa para resolverlo haciendo preguntas al supervisor sobre alguna duda que surge, -- donde con gusto contestará para que conozcan realmente el problema y así resolverlo a través de los subordinados.

Cuando existen equivocaciones este supervisor tratará de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

resaltar lo positivo de las labores y tratando de eliminar lo -- negativo, por lo que la culpa no es de nadie en específico, ya - que las políticas y los procedimientos no son vallas rígidas dentro de las cuales se le obliga a permanecer a la gente; sino que solo son pautas indicadoras más que requisitos fijos o rígidos.

Las comunicaciones son las que fomentan las buenas relaciones, por lo que el supervisor y subordinado hablan libremente de una manera informal y generalmente comparten el mismo tipo de -- sentimiento.

Las instrucciones por otro lado, se dan de una manera general, siempre con anticipación y con la esperanza de que los subordinados empiecen a hacer preguntas para que se compenetren en el problema haciendo los suyos.

Cuando existen quejas de los subordinados con respecto al trabajo, la organización o el equipo, el supervisor solo hace -- mención de que son desafortunados en el sentido que no cuentan - con algo mejor; pero cuando existe una queja de él, trata de u-- nirse aliados a su causa para poder dar una buena justificación de su actuación.

Cuando existen sentimientos hostiles expresados contra el supervisor, trata de dar disculpas o de ofrecer alguna rectificación con el fin de restaurar las buenas relaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un ejemplo de este estilo es el que a continuación se desarrolla siendo sus principales personajes el señor Guillermo Robertson supervisor de talleres y Ernesto Davis, carpintero. Este presenta los hechos que ocurrieron en las horas de trabajo debido a que Ernesto Davis no había descansado lo suficiente el día anterior y cómo el supervisor resolvió el incidente.

Guillermo Robertson, supervisor del taller de una compañía constructora de embarcaciones, atravesaba el taller una mañana, en dirección a la oficina, cuando vió a Ernesto Davis, uno de sus carpinteros, tomar un pedazo de madera contrachapada y empujada con violencia contra una sierra de cinta, haciendo pedazos la madera y rompiendo la sierra.

Guillermo se precipitó al lugar de los hechos para ver cuál era el problema. La cara de Ernesto estaba colorada y parecía muy excitada por algo.

- ¿Qué pasa Ernesto? -Preguntó Guillermo.
- ¡Vaya día! -repuso el otro-. Nada me sale bien hoy. Todo lo que trato de hacer me sale mal y ...
- No, no me refiero al trabajo -interrumpió Guillermo -...
- Cómo te sientes, Ernesto?. Parece que estás muy excitado ¿Pasa algo malo en casa?.

Ernesto, ya más calmado, bostezó y se estiró

- No -repuso-, anoche me fui con los muchachos y llegué a casa un poco tarde, alrededor de las 3:30. Lo que pasa es que em siento un poco cansado.
- Bien, ¿por qué no descansas un rato y vas a tomarte una-tasa de café?. Tranquilízate un poco y te sentirás mejor
- Gracias. Eso es lo que voy a hacer -Ernesto sonrió. En -seguida comentó:
- Tú sí eres de veras bueno; no como los otros jefes que -he tenido. Me gusta trabajar contigo, Guillermo. Puedes -estar seguro de que me quedaré -y, diciendo eso, se diri-gió a la cafetería.

Guillermo se sintió complacidísimo. Ese era el mejor cum-plido que había recibido dese hacía mucho tiempo. La siguiente -media hora fue un puro placer mientras arreglaba la sierra que -Ernesto había roto y limpiaba el lugar de trabajo, para que su su bordinado se pusiera a trabajar con ánimo cuando regresara de la cafetería.

Esa fue una manera 1,9 de enfocar el problema porque la --preocupación principal del supervisor fue el bienestar de su em-pleado, con poco o ningún interés en la productividad del taller en el uso apropiado del equipo y de los materiales o en el senti-do de responsabilidad del trabajador para con el trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ESTILO 1,1.

Este estilo de supervisión es aquel en que existe un interés bajo en los resultados y en los subordinados como se muestra en la gráfica, apareciendo en la esquina inferior izquierda

Este estilo se presenta cuando el supervisor esta físicamente dentro de la organización más sin embargo no contribuye en ningún momento a los objetivos establecidos, no hace nada por atraer la atención de los demás, no hace nada malo, no se interpone en el camino de los demás; aunque tenga muy buenos antecedentes en cuanto asistencia en el trabajo ya que siempre se encuentra atrás del escritorio. Esta en su empleo hasta que cumple el tiempo necesario para su jubilación, contribuyendo tan poco como le es posible, sin meterse en dificultades.

Su manera de comunicar tiende a ser sobre una base de pasar el mensaje ya que no tiene la capacidad para pensar por lo que les dice a sus subordinados lo que le han dicho a él que se haga e informa lo que el siguiente nivel más alto le pide.

Cuando se trata de escuchar, no presta mucha atención, no participa emocionalmente en los problemas que se presentan a sus subordinados, mucho menos demuestra los conocimientos, aunque muchos de los resultados que muestran la comunicación que siguen estos supervisores es que, es un jefe callado que le gusta concentrarse y no da respuesta alguna hasta no estar bien se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

guro por lo que no hace ninguna referencia y no habla a tontas y locas.

Las instrucciones las da de una manera muy general donde los subordinados son dejados a su propia iniciativa para que imaginen la mejor manera de llevar a cabo las tareas que se les han asignado para que se ayuden mutuamente los miembros, donde el supervisor no planea solo transmite las indicaciones que se le han asignado.

En cuanto a los errores, prefiere hacerse el ciego y no verlos, pero aquellos errores que no puede eludir por que se dan cuenta los niveles más altos, trata de colocar las responsabilidades de tal manera de que casi siempre queda libre.

Las quejas no son bien recibidas, por lo que evita a toda costa meterse en problemas con otros y al presentarse alguna de estas tratará de enmendarlas o bien dirá que no se puede remediar ya que la empresa no le permite; aunque generalmente su actitud es una neutralidad total ante los desacuerdos que se presenten.

Cuando reacciona a sentimientos hostiles, un supervisor con este estilo no trata de evitar el escuchar escabulléndose de la situación u ocultándose ya que no se siente personalmente comprometido cuando le expresan sentimientos hostiles ya que su política es escuchar sin reaccionar para que se desahogue la persona al expresarlos y ahí acaba todo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando se trata de revisar y evaluar la actuación de sus subordinados es algo fácil para él ya que sus estándares son bajos debido a que no se establecen generalmente un plan a seguir, por lo que tiende a aceptar cualquier tipo de desempeño. En este intervienen Mario Rodríguez que es el supervisor de instalaciones en la empresa y su ayudante el señor Muñoz; se basa en el reporte que realiza el supervisor a su superior en relación a un accidente provocado en la instalación de una alarma.

Mario Rodríguez, un supervisor de instalaciones de la Browne Security Systems, se acercó lentamente a la oficina del jefe, dándole vueltas a la mente a cierta situación que había ocurrido hacía un par de horas en la residencia de uno de sus clientes. El y su ayudante estaban tratando de desprender de la pared un cuadro valioso, para instalar un sistema de alarmas, cuando a su ayudante se le resbaló el cuadro. La pintura cayó al suelo e hizo una marca en la pared. El marco se rajó ligeramente en una de sus esquinas y, para empeorar las cosas, quedó una profunda muesca en la moldura que había al pie de la pared. En esos momentos el cliente no se encontraba en la casa y, después de unos cuantos segundos de pánico, Mario recuperó el control de sí mismo y empezó a pensar qué era lo que había que hacer.

La casa era nueva, terminado hacía muy poco por una compañía constructora bien conocida. Esperando que lo que acaba de ocurrir fuera lo acertado, Mario se dirigió apresuradamente a la cochera y encontró ahí las latas de pintor y los restos de papel

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tapiz que habían dejado los operarios. Afuera en el coche Mario tenía un estuche de equipo y materiales. Escogiendo lo que se necesitaba puso a su ayudante a que montara guardia y le avisara si el cliente aparecía de improviso y se puso a trabajar con sus materiales de reparación para borrar las huellas de lo sucedido. Al cabo de una hora ya había remendado el marco, la pared y la moldura de tal modo que todo se veía como nuevo. Después de poner el sistema de aire acondicionado a toda su potencia para que ventilara y no dejara el menor olor a pintura, dejándolo en funcionamiento mientras terminaba de instalar la alarma, y de haber vuelto a poner todo como lo había encontrado, Mario había hecho una revisión final para asegurarse de que los rastros del desastre habían quedado borrados por completo, y después había salido de casa.

Mario entró en la oficina de su jefe y comentó:

- Tuvimos un pequeño accidente en la casa de la señora López esta tarde. Afortunadamente ella no estaba en la casa cuando sucedió. Ese incapaz de Muñoz que puso usted en mi equipo dejó caer algo y rayó una de las paredes...
- ¿En casa de la señora López?, ¡Buen Dios, solo eso nos faltaba!
- No se preocupe -lo calmó Mario-, Encontré ahí algunos materiales y compuse todo y lo retoqué de tal modo que no se notará nada. Lo más probable es que ella no note nada pero si huele la pintura o ve una pequeña rayita en el pa

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

pel tapiz donde puse un parche puede usted mencionarle los alambres secretos y todo lo que tenemos que hacer para proteger sus objetos de valor.

- Muy bien. ¿Está seguro de que eso fue todo?.
- ¡Ajá!.
- Y... ¿Qué hay de Muñoz?. ¿Considera que hay que despedirlo?.
- No. Se llevó el susto de su vida y de ahora en adelante será más cuidadoso. Además aprendió algunos trucos sobre cómo hacer composturas y, a veces, eso es lo que más se necesita en este negocio.

La manera como el supervisor de instalaciones se enfrentó el problema fue el estilo 1,1 ya que en vez de ser franco con el cliente y con su superior después del accidente, aplicó maña respecto a su ayudante procedió sobre la base "mientras menos se diga mejor" en lugar de entrenar a su subordinado en las habilidades relacionadas con la instalación de alarmas.

ESTILO 5,5.

Esta teoría de supervisión se encuentra situada en el centro del grid destacándose un equilibrio entre los intereses de-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la gente.

Este estilo de supervisión es el que se ajusta al sistema de la organización y al ritmo en que sus miembros de categorías superiores trabajan, desempeñando labores tales que hacen que la organización y su gente progresen pero no a su máxima capacidad, apoyándose en los estándares establecidos, trabajando de acuerdo con lo estipulado; si surgen diferencias entre supervisores y subordinados estas se desahogan lo más pronto posible ya sea por medio de arreglos, adaptación o reorganización de las circunstancias.

En este estilo la comunicación tanto formal como informal es importante cuando es en el primer caso el supervisor trata que todos sus subordinados queden informados acerca de lo que han transmitido sus superiores dando algunos matices particulares para que sea más fácil de comprender por parte de sus subordinados sin perder la esencia de la información.

El interés del supervisor en la comunicación informal en este estilo se basa en que es para él una ventaja abierta para sentir cual es la situación de su gente y así tomar acciones correctivas sobre rumores falsos y prevenir de esta manera a sus superiores para tomar las medidas necesarias para encauzar a la gente.

El se da cuenta de que es un intermediario cuya responsa-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bilidad es pasar información hacia arriba sobre la moral de sus subordinados, sus actitudes, sentimientos y cosas por el estilo así como la de pasar hacia abajo lo que concierne a la gerencia; emplea los conductos formales de comunicación en términos de -- reuniones periódicas, boletines, memorándum y otros, pero además le presta atención a la comunicación informal para anticiparse a las dificultades y, de esa manera, evitarlas por medio de una comunicación efectiva.

Las indicaciones se dan de una manera general más bien -- que en términos específicos para que los subordinados no sientan una presión excesiva, poniéndose a su disposición el supervisor para ayudarlos en toda ocasión en que los subordinados lo ocupen para auxiliarles en su actuación, logrando una actuación no necesariamente alta pero si en nivel aceptable.

Los errores y las equivocaciones se consideran como algo inevitable, pero sino se manejan de una manera adecuada pueden dar como resultado conflictos por lo que una manera de evitarlos es estimular a los subordinados a que trabajen de acuerdo con prácticas establecidas en manuales de operación aunque no necesariamente siguiéndolos al pie de la letra.

El supervisor está abierto a las quejas por lo que sus subordinados tienen acceso a él en privado en cualquier momento y sobre cualquier tópico, evitando con ello que la tensión crezca hasta convertirse en una crisis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando surgen quejas que él no puede resolver les trata de dar otro enfoque o si no comunicarlos a sus superiores para resolver dicha queja.

La evaluación y la revisión del desempeño se llevan a cabo de tal manera que es de esperarse, hagan que el subordinado mismo reconozca sus faltas y prometa rectificarlas. De este modo el supervisor evita mostrarse abierto a la crítica ya que es muy probable que el subordinado crea que el supervisor lo está haciendo responsable de cosas que él mismo ha admitido que son insatisfactorias en su desempeño.

Este estilo de supervisión es seguro ya que hace que la gente se desempeñe no a un alto grado de eficiencia, pero en manera aceptable y porque evita problemas aunque no por completo. Dicho enfoque es una manera altamente de mantener bien balanceadas las demandas de la producción así como de la gente.

Este estilo de supervisión se puede presentar como a continuación se describe donde Roberto Iglesias que es jefe de sección de estimaciones de contratos reprende a una de sus secretarías que es Marina Salas por la elaboración de una carta que fue mal dirigida y que en otras ocasiones se había repetido, creando problemas con los clientes principales.

Roberto Iglesias, jefe de sección de estimaciones de contratos colgó el teléfono mientras los oídos todavía le zumbaban.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a causa de la reprimienda que acababa de recibir de parte de su jefe por el mal itinerario que le había dado a la correspondencia de un cliente importante. Ya en tres ocasiones, el mes anterior la correspondencia había sido mal dirigida y cada confusión había ocasionado una situación embarazoso y casi al borde del desastre al trastornar la coordinación necesaria en la oficina que controlaba los contratos y sus plazos de cumplimiento.

Roberto echó la silla para atrás y se dirigió a su oficina externa para tratar el asunto con su secretaria, Mirna Salas la que él pensaba que era la responsable de los problemas. Desde el mes pasado había notado que ella no era muy eficiente y que cometía más y más errores, también había alcanzado a oír -- que daba contestaciones muy cortantes por teléfono.

Aclarándose la garganta para llamarle la atención, Roberto empezó:

- Mirna, va a tener que poner más atención en las direcciones de la correspondencia. El jefe de división me acaba de dar una buena sacudida por tres errores en itinerarios diferentes que han ocurrido el mes pasado. Yo le agradecería mucho que tratara de ser un poco más cuidadosa. Se que está haciendo un buen trabajo poniendo todo lo que está de su parte, pero también me he dado cuenta de que, desde el mes pasado no es la misma -- que antes; sin embargo; le agradecería verdaderamente -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

que hiciera un esfuerzo en ese sentido.

Mirna alzó la cabeza a mirarlo con aire sumiso se encogió de hombros y contestó que haría lo que pudiera. Roberto dió vuelta y regresó a su oficina interna. Al poco rato alcanzó a oír unos sollozos.

"A mi también me da pena -reflexión-, pero tenía que decirse antes de que las cosas empeoren". Para olvidar el asunto, trató de concentrarse en el contenido de unos papeles que tenía adelante.

Eso fue una manera al estilo 5,5 de manejar equivocaciones porque el jefe solo le dió un tratamiento superficial a lo que evidentemente era un problema de trabajo al que estaba agravanando un problema humano de raíces más profundas. El jefe no hizo ningún esfuerzo por profundizar qué era lo que relacionaba el dirigir mal la correspondencia con los problemas personales.

En vez de hacerlo, le habló a la secretaria "acerca de --ero" como una leve reprimida. De esa manera él cubría sus huellas y tenía ya algo que informarle a su jefe si posteriormente se lo preguntaba, si había averiguado o no lo de las equivocaciones.

ESTILO 9,9.

Este estilo se encuentra situado en la esquina superior -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

derecha resaltando en sus características un alto interés en los resultados como en la gente; descansando en la teoría que dice:-- "logrando su participación activa, se puede lograr que las personas se involucren y se comprometan para descubrir y emplear las mejores soluciones en el trabajo diario. Solo por medio de la -- participación, la involucración y el compromiso es posible alcanzar los máximos resultados. Quienes son supervisores de una manera 9,9 desean triunfar y la medida del triunfo es que los resultados sean verdaderamente excelentes".

Esta manera de supervisar requiere una mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo en equipo que en los otros estilos.

En este estilo lo comunicación es para promover la comprensión y ganarse el acuerdo de sus subordinados para las labores que van a emprenderse; es un intercambio abierto, libre y franco entre el supervisor y subordinado. Ninguno de los dos necesitan estar en guardia con el fin de evitar el riesgo de alguna mala interpretación.

El dar instrucciones es también algo completamente diferente de cualquier otro estilo grid, lo básico de esta diferencia estriba en que las metas y objetivos ya habrán sido creados, compartidos y comprendidos en equipos durante el proceso de comunicación. Si se logra el acuerdo y la comprensión del equipo de qué metas y objetivos importa alcanzar y se obtienen acuerdos pa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ra los pasos siguientes sobre las mejores estrategias y tácticas para que el equipo logre esos objetivos en completa coordinación

Cuando los subordinados han participado en pensar, en ---- unión del supervisor en que los objetivos y metas importa alcanzar existe ya involucración en el problema y los participantes - se comprometen a emplear cierta estrategia y tácticas de acción- por medio de las cuales se procurarán dichas metas y objetivos.

De esta manera el papel del supervisor es no perder de vista la brecha "de aquí hasta allá" que hay entre las realidades - actuales del progreso que se esta logrando y la consecución de - las metas por alcanzar. Su tarea es mantener viva la involucra- ción en vez de apoyarse en la obediencia y de vigilar los luga- res de trabajo de sus subordinados. El supervisor hace poco caso de su autoridad formal y de su poder de castigar; se gana el respeto por su habilidad en ayudar a la gente a que participe de -- tal manera que les permita ver, junto con él el progreso que es- necesario hacer.

Los errores y las equivocaciones se ven desde el punto de- vista de las causas que le han originado para emprender acciones correctivas para eliminar las causas.

Las causas de las quejas deben comprenderse y entenderse - debidamente; eso puede hacerse ya sea eliminando cualquier cosa- que haya ocasionado la queja o pidiéndole a la persona quejosa -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que amplíe su información al respecto para ver si está mal informada para dar una mejor información desvaneciéndose así el problema.

Las reacciones ante los sentimientos hostiles indican que existen problemas en la situación de trabajo por lo que la reacción del supervisor va hacer de una manera seria procurando comprenderla, haciendo uso de una integración auténtica, abierta y sincera con el subordinado bajo condiciones no defensivas y no contaminadas por ningún prejuicio para que así pueda haber veracidad en la comunicación para posteriormente tomar acciones correctivas para eliminar las causas responsables de los sentimientos hostiles.

En cuando a la evaluación de la actuación, este estilo se relaciona con las metas y objetivos previamente fijados para que la evaluación del desempeño tenga lugar sobre un nivel objetivo para que el supervisor le sea posible ayudar al subordinado a ver que es lo que ha ocasionado que haya sobrepasado o no los objetivos fijados.

A continuación se presenta un ejemplo en donde Juan Prieto que es el jefe de la sección de nóminas y la secretaria Mary Sáinz evalúan en conjunto el informe de su desempeño en el trabajo durante el año anterior para ser presentado a los superiores.

Juan Prieto jefe de la sección de nóminas estaba en su oficina

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cina pensando en la revisión anual del desempeño que tenía que -- llevar a cabo ese mismo día en unión de su secretaria, Mary Sáinz. Ya se había informado a Mary hacía dos semanas que en su calendario había marcado esa fecha específica para discutir su informe -- de evaluación del desempeño por el año anterior.

Juan se sentía bien preparado para la entrevista que se -- avecinaba. Tenía confianza no solo en la precisión de sus calificaciones sino también en el conocimiento firme y bien establecido, que Mary y él tenían de las bases que apoyaban dichas califi-- caciones. Durante el año anterior, él y Mary habían hablado cinco o seis veces sobre el desempeño de este. En una de esas cuestio-- nes, él le había comentado, citando pruebas, que se pasaba dema-- siado tiempo en conversaciones personales en el teléfono, lo cual no solo bloqueaba el uso del aparato para que lo emplearan en co-- sas relacionadas con el negocio, sino que también le hacía per-- der un tiempo que debería dedicarse a sus labores dentro del tra-- bajo. En otra ocasión anterior, asimismo, Juan le había dicho que no estaba muy satisfecho con su ortografía. Habiendo discutido -- esas áreas de mejoramiento de Mary, ambos habían estado de acuer-- do en fijarse un conjunto de estándares que, por mutuos acuerdos, pensaban que Mary podría alcanzar. Desde entonces se había progre-- sado bastante en ese aspecto, especialmente en el problema de las llamadas por teléfono. En lo tocante a la ortografía Mary todavía necesitaba trabajar más y Juan había hecho algunos comentarios al respeto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Precisamente a las tres de la tarde, la puerta se entreabrió y Mary asomó la cabeza y preguntó:

- ¿Estamos listos para la entrevista, jefe?.

Juan la invitó a que entrara y le pidió a su otra secretaria que no le pasara ninguna llamada hasta que él y Mary hubieran terminado su conferencia. Se sentaron luego frente a la mesa, lejos del escritorio y se dispusieron la forma de evaluación. Ninguno de los dos se sentía tenso en lo mínimo.

Mary sacó una lista y la puso sobre la mesa.

- He traído unas cuantas sugerencias que me gustaría discutir con usted -empezó-, no sólo para mejorar mi trabajo si no también la eficiencia de la oficina.

- Muchas gracias Mary. ¿Quiere que empecemos con eso?

- ¡Oh no! sería mejor después, una vez que hayamos terminado con la revisión.

- Muy bien. Entonces, aquí tienes esto para que lo examines y para que podamos discutir cualquier punto que se te ocurra. En términos generales, estoy muy contento con tu trabajo y creo que has hecho progresos considerables en las áreas que ya discutimos previamente. "Aquí, en corrección en la escritura", creo que todavía necesitas mejorar tu --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

forma de redactar y tu ortografía. Aquí, en "desarrollo" he recomendado que se te permita tomar un curso de repaso en esa área, tal vez en la escuela nocturna, o por medio de un curso que puedas seguir en casa, si es que puedes conseguirlo.

Mary estudió durante algunos minutos las calificaciones que le había concedido Juan, así como los comentarios que este había escrito y al fin dijo:

- Señor Prieto, estoy satisfecha con el informe. Hay algunas áreas en las que aún no estoy satisfecha conmigo misma y voy a tratar de mejorar en cada una de ellas. Ahora aquí están estas mejoras que yo creo que se pueden llevar con la ayuda de usted.

Ambos revisaron la lista que Mary había preparado. Juan quedó improvisado con algunas de sus sugerencias, para mejorar la técnica de archivo y la que se refería a la forma en que él mismo podía mejorar su manera de dictar. Las sugerencias de Mary fueron plenamente discutidas y al fin acordadas entre ambos.

Esa es una manera de estilo 9,9 de llevar a cabo la evaluación del desempeño porque Juan se había tomado la responsabilidad de realizar con toda seriedad un programa de revisión del desempeño durante el año y había discutido el trabajo de Mary en unión de esta varias veces antes de hacer su evaluación anual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al hacerlo así Mary y Juan habían establecido unas relaciones magníficas y, comprendiendo cuáles eran los estándares, habían fijado un conjunto de objetivos para mejorar el desempeño de la secretaria.

Además, al informar a Mary con dos semanas de anticipación que la revisión iba a tener lugar, Juan le estaba dando el proceso la importancia y consideración debida y concedía el tiempo más que suficiente Mary y a sí mismo, de prepararse para la entrevista.

CONSECUENCIAS DE LOS ESTILOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los diferentes estilos de supervisión tienen diferentes -- consecuencias, de acuerdo con los resultados que producen. Una inflexible insistencia 9,1 en los resultados a toda costa hace que el supervisor siempre este listo para dictar órdenes, pero muy pocas veces se muestra dispuesto a sentarse con alguno de sus subordinados que esté teniendo dificultades para aconsejarlo sobre la manera de hacerlo mejorar.

El estilo 1,9 tiene también sus consecuencias pero de una manera diferente. Este supervisor es muy consciente de los sentimientos de los subordinados; siempre está preocupado que estos -- estén contentos. Los efectos de esta manera de supervisar se combinan y se acumulan; algunos de los subordinados se irritan por la superficialidad del supervisor y por la poca atención que po--

C A P I T U L O V

LA MOTIVACION Y SU RELACION CON LOS SUPERVISOORES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ne en resolver los problemas que reducen la producción.

El estilo 1,1 solamente es supervisor de nombre ya que los subordinados pueden pensar que su supervisor es una persona con la que es fácil trabajar porque les permite desarrollar sus capacidades, más sin embargo, cuando se encuentra en situaciones difíciles ya sea por la negligencia del supervisor o por diversas circunstancias pierden fácilmente el ánimo.

El supervisor 5,5 produce una inestable aunque aparente -- control de descontento porque los subordinados pueden percibir - que se esta trabajando para progresar un poco, aunque no a su capacidad máxima para lograr resultados satisfactorios.

El estilo 9,9 es el que está más de acuerdo con los conceptos internos de desarrollo ya que es una manera abierta que promueve la labor de equipo en pro de resultados mejores.

Este estilo de supervisión significa fijar estándares altos de excelencia en el desempeño y ayudar a los subordinados a alcanzarlos así mismo significa emplear la crítica para valorar -- los resultados y los esfuerzos pasados y así ver cómo manejar -- los nuevos problemas de una manera eficiente.

Aunque la supervisión de una manera 9,9 puede significar -- mayor producción para la organización, la motivación real por es forzarse en llevar el tiempo de dirección nos traerá como consecuencia una manera saludable y humana de moverse hacia el futuro

Las entidades no solamente se están preocupando en la actualidad por tener los nuevos avances tecnológicos o alcanzar un mercado potencial óptimo sino que reconocer que para que su desarrollo sea efectivo deben de tener presente el elemento psicosocial-mismo que ven representado dentro de ellas a través del comportamiento de sus integrantes; por tal motivo vemos que la motivación viene a ser un factor preponderante en el avance de cualquier organización y es por esto que las empresas tienen establecido como meta el buscar las causas que hacen que sus empleados sigan una actitud favorable o no en su trabajo; en base a ello la organización pretende encontrar cuales son las fuerzas que mueven al hombre a realizar diferentes actividades y así lograr comprender los motivos que mueven al elemento humano para actuar en tal o cual forma.

Sabemos que los individuos se mueven o motivan con el objeto de lograr una meta, misma que se ha fijado con anterioridad y a la cual quieren llegar; aunque muchas veces no lo conzcan claramente, pero aún así tienen un impulso que motiva a la conducta individual a realizar alguna actividad, por tal motivo para poder predecir cual es el comportamiento de las personas es necesario -- que los administradores y supervisores determinen cuales son los motivos y necesidades que influyen en los individuos para producir una acción en un momento en particular.

Antes de realizar un análisis detallado del tipo de necesidades que podemos encontrar en un individuo es indispensable cono

cer la naturaleza de una situación de motivación misma que comprende dos aspectos a saber:

- 1o. Aspecto Subjetivo: Es la condición en el individuo -- que puede denominarse como necesidad impulso o deseo -- por algo.
- 2o. Aspecto Objetivo: Viene a ser el objeto que se encuentra fuera del individuo y que se le puede denominar como un fin o incentivo.

Es necesario que el individuo este motivado de tal manera que tenga una necesidad y a la vez los incentivos adecuados para que pueda satisfacer la misma, produciendo así una conducta motivadora; aunque cabe señalar que no siempre un mismo incentivo va hacer que el individuo se motive para alcanzar a satisfacer una necesidad, ya que para un individuo en un momento dado puede ser una necesidad muy grande la falta de dinero, por lo que a través de un incentivo económico se motive demasiado y en otras ocasiones esa misma necesidad no sea tan importante y como consecuencia no se motive a través de este incentivo.

CONCEPTO.

La motivación puede entenderse como el estado o condición que induce a hacer algo, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

La satisfacción del trabajador es algo muy importante a considerar en el proceso motivacional, misma que va a reflejar el grado hasta el cual el trabajador percibe que sus necesidades están cubiertas; y al mismo tiempo son las actitudes así como la personalidad del empleado y las influencias del ambiente social las que contribuyen el grado en que se satisfacen las necesidades por lo que es necesario que el supervisor reconozca la importancia de la satisfacción de las mismas.

LAS NECESIDADES.

Toda conducta que desarrolla un individuo va dirigida a la satisfacción de sus necesidades particulares y debido a que cada individuo tiene sus propias necesidades que satisfacer, es indispensable satisfacerlas tratando de identificar como se dan. Puede ser que sea una necesidad innata y que son inherentes a la naturaleza del individuo como son la curiosidad, el instinto maternal y el instinto de conservación; o puede ser una necesidad adquirida por la experiencia del individuo.

Muchos de los científicos de la conducta han tratado de desarrollar teorías acerca de las necesidades y clasificarlas, obteniéndose una variedad muy grande, pero la clasificación ampliamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

te aceptada como resultado del análisis sistemático y objetivo -- fue la teoría sobre la motivación humana que presentó Abraham Maslow.

Abraham H. Maslow concibió a las necesidades humanas a través de una jerarquización en orden ascendente, mismas que se presentan a continuación.

- 1o. Fisiológicas: Estas son necesidades básicas del individuo para conservar la vida humana como es el alimento, agua, vestido, habitación y sueño. Estas deben ser satisfechas lo más pronto posible ya que de no ser así -- otras necesidades no motivarán a la gente.
- 2o. De Seguridad: Incluye las necesidades de seguridad en el sentido físico como psicológico; es la necesidad de ser protegido del peligro, riesgos a la integridad física y psicológica.
- 3o. De Afiliación o Aceptación: Debido a que el individuo es un ser social necesita pertenecer y ser aceptado por el grupo con quien convive ya que este desea relacionarse afectuosamente con las demás personas en general y le gusta ser reconocido como respetable ante el grupo.
- 4o. De Estima: Esta necesidad es satisfecha después de que es aceptado en el grupo y tiende a lograr una autoesti-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mación y un aprecio por parte de los demás, produciendo satisfacciones como poder, prestigio y confianza en sí mismo.

50. De Auto-Realización: Según Maslow es la más importante dentro de la jerarquía y se refiere al deseo del hombre a estar actualizando con respeto a lo que él es potencialmente.

Esta teoría de Maslow fue investigada por Lawlor y Setle -- donde encontraron que la mayoría de los administradores identificaban las necesidades en dos categorías que son las biológicas y las denominadas como otras, donde si no eran cumplidas las primeras difícilmente se alcanzaban las segundas; por lo que se pudo comprobar que la jerarquía de Maslow es importante en cuanto a -- que engloba todas las necesidades aunque no se dan como él presupone en el orden antes indicado.

Lyman Porter comprobó que los directivos de todos los niveles tienen similares necesidades sociales y de seguridad; sin embargo la satisfacción de las necesidades de estimación, seguridad y autorrealización de niveles más altos variaban considerablemente de acuerdo con la categoría de cada ejecutivo.

Aldefer ha propuesto modificar la jerarquía de necesidades de Maslow mediante la reducción de números de categorías combinándolos en tres grupos de necesidades esenciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1o. De Existencia: (fisiológicas y seguridad), incluye la - remuneración, los beneficios que complementan el sueldo y las condiciones de trabajo.

- 2o. De Relación: (aceptación y estima), incluye personas co - mo los miembros de la familia, los compañeros de traba - jo aunque el ingrediente básico de esta necesidad es la participación y la dependencia mutua.

- 3o. De Crecimiento: Comprende el deseo de tener confianza - en uno mismo, de ser creador y productivo; de ocuparse - de problemas o tareas que le exijan no sólo utilizar -- plenamente sus aptitudes, sino desarrollar además oport - unidades adicionales.

Al modificar el enfoque de Maslow, Aldefer no da por senta - do que las necesidades de nivel inferior deban satisfacerse antes de que puedan surgir las de orden superior.

Otras de las teorías importantes fue la desarrollada por F. Herzberg conocida como la teoría Dual donde parte de la base de - que el individuo tiene dos clases de necesidades; las primeras -- son derivadas de su naturaleza animal tales como el evitar el do - lor y la privación de la vida, mientras que las segundas se deri - van de su naturaleza humana de realizarse y desarrollarse psicolo - gicamente.

Las primeras necesidades de mantenimiento o higiénicas se -

satisfacen por los estímulos del medio ambiente laboral y estos pueden ser las políticas de la empresa y de la administración, su supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo así como el salario.

Con estos factores lo único que se logra es que no haya insatisfacción y los cambios de actitudes que se consiguen por medio de su aplicación son de corta permanencia y no motivan el individuo a mejorar su rendimiento.

La segunda clase de necesidades se satisfacen por los estímulos en el trabajo, es decir, los que están intrínsecos a él; a estos factores los denomino motivadores como son el logro, el reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados; el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso son en este tipo de necesidades las más importantes y logran mayor duración en el cambio de actitudes produciendo así un aumento en la producción de la persona.

Estos factores motivacionales hacen feliz a la gente con sus trabajos porque contribuyen a satisfacer las necesidades básicas de crecimiento psicológico así como la necesidad de llegar a ser más competente.

A continuación se presenta una comparación entre las teorías antes expuestas de Maslow y Herzberg haciendo la aclaración de que la supervisión puede ser una cuestión de satisfacer tanto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las necesidades de afiliación como de seguridad.

Teoría de Maslow

Teoría de Herzberg

Auto-realización	trabajo desafiante realización programa en el trabajo responsabilidad	Motivación
Estima	reconocimiento avance categoría	
Afiliación o Aceptación	relaciones interpersonales políticas y administración de la organización calidad de supervisión	Higiénicos
Seguridad	condiciones de trabajo calidad de super visión seguridad de trabajo	
Fisiológicas	vida personal salario	

Otras de las teorías a considerar en motivación es la desarrollada por Victor H. Vroom acerca de la expectativa, donde su elemento esencial es el ser humano que debería estar motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de una meta y estará determinada por sus valores anticipados de los resultados de la acción multiplicados por la fuerza de la expectativa de esa persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada.

Esta teoría reconoce que el individuo tiene sus propios objetivos y necesidades y que muchas veces no hay armonía entre los objetivos de la empresa.

L. W. Porter y E. E. Lawler presentaron un modelo de motiva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción donde el individuo percibe como una recompensa justa por el esfuerzo realizado afectará la satisfacción derivada de esa recompensa y a la vez la recompensa se vera afectada por la satisfacció---
cción.

Lo que quisieron dar a entender es que la motivación no es algo sencillo por lo que los administradores y supervisores deberán evaluar sus estructuras de recompensa y planear cuidadosamente una administración por objetivos, definiendo claramente los deberes y responsabilidades a través de una buena estructura de la organización.

David C. McClelland clasificó en tres tipos de necesidades que según él eran básicas, estas son:

1. Necesidad de Poder: Los individuos con estas necesidades generalmente buscan posiciones de liderazgo.
2. Necesidad de Afiliación: Estas personas suelen gustar de ser apreciados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.
3. Necesidad de Realización: Estas personas poseen un intenso deseo por el éxito y un gran temor por el fracaso les gusta establecerse metas moderadamente difíciles aunque no imposibles, le gusta asumir responsabilidades con el objeto de ver que se realicen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los tres impulsos antes descritos son de gran valor ya que deben de reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione bien.

Una vez que hemos analizado los diferentes tipos de teorías que nos hablan acerca de las necesidades nos hemos dado cuenta que uno de los factores que intervienen para la satisfacción de las mismas son los incentivos, por tal motivo veremos en forma general en que consisten estos.

LOS INCENTIVOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los incentivos son el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los individuos; estos serán positivos en el momento en que los trabajadores sientan una gran satisfacción por haber alcanzado la meta que se habían fijado reduciendo así la necesidad que existía ya sea de prestigio o económica, este incentivo trae como consecuencia la recompensa de sentirse satisfecho con uno mismo y ser reconocido por los demás como buen trabajador.

Por lo que se puede ver, a través de los incentivos se modificará la conducta del individuo y esto puede ser a través de premios o castigos, en este último caso estaría hablando de un incentivo negativo, el cual se utiliza generalmente para hacer que los individuos que están siguiendo una conducta que no es la adecuada la modifiquen hacia la correcta, aunque el uso de ellos traiga como consecuencia efectos nocivos al individuo como serían:

1o. Una frustración especialmente cuando el incentivo negativo es considerado como injusto, por lo que puede producirse que los trabajadores adopten una actitud hostil.

2o. Puede ser que el individuo asocie la idea de que el incentivo negativo se refiera a la realización de cual---quier otra actividad que no se le ha especificado y debido a ello no la realice.

3o. La amenaza a través del incentivo negativo, hace que el individuo experimente temor, por lo que reduce la aceptación de nuevas sugerencias en la realización de ta---reas.

Con lo anteriormente expuesto no se sugiere que no se utilicen incentivos negativos, sino que sean estos aplicados inteligentemente de tal modo que el individuo pueda modificar su conducta en una forma favorable, justificándose siempre el porque del uso de este incentivo, aunque tratando en la mayor medida posible de no utilizarlos frecuentemente.

TIPOS DE INCENTIVOS.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es necesario que la organización utilice una gama de incentivos muy variados, con el objeto de que los trabajadores sean más productivos con un mayor rendimiento en el nivel de la calidad de su trabajo, creando un ambiente laboral saludable; algunos de los-

incentivos son los siguientes:

1. Económicos: Es un incentivo algo complejo debido a que en algunos individuos significa una cosa, para otros representa lo contrario, aunque aquí lo importante es hacer que la organización se estructure en un sistema de incentivos de salarios para quien se haga merecedor de dicho incentivo, ya que sea por rebasar los estándares normales de producción, o alguna otra cuestión importante.
2. Seguridad: El anhelo del trabajador por la necesidad de seguridad de todos tipos se ve en todas las organizaciones ya sea para permanecer en la organización o por que le proporciona un sentido de libertad e independencia que hace sentir un estímulo más para participar plenamente en el puesto en que se desarrolla.
3. Afiliación: El pertenecer a un grupo constituido en la organización sea este formal o informal constituye una gran fuerza de apoyo a los trabajadores ya que se satisfacen necesidades que tienen las personas de interacción con otras; este incentivo debe ser aplicado por los supervisores, si las relaciones formales de los miembros son cordiales y aprovechar las circunstancias para influir en cambios de conducta.
4. Estima: Este tipo de incentivo va a hacer como el poder y



prestigio, es decir, que corresponde a los individuos realizar cierto tipo de tareas que impliquen la necesidad de ejercer influencia sobre el personal en tareas consideradas como primordiales dentro de la organización.

5. Autorrealización: Comprende el uso de las habilidades de desempeño de un trabajador, así como de sus conocimientos de lo que puede hacer y lo que no puede hacer, para que sea efectivo dicho incentivo requiere de que se de al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones sin una supervisión demasiado estrecha y que se de además oportunidad de competir, ya que proporciona al individuo o los miembros de un grupo estímulos y una mejor condición de trabajo.

METODOS NO ECONOMICOS DE MOTIVACION.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Trabajo y juego: Algunas necesidades se satisfacen por incentivos que deben producirse primero, este es el caso de los productos que se elaboran en las industrias para que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes y por ello es necesario que el individuo trabaje ya no solo por recibir un incentivo económico sino, porque hay que desarrollar diferentes destrezas, así como un esfuerzo considerable de parte de los empleados del cual proporciona una motivación muy grande al estar ocupados. Este tipo de motivación explica los diferentes problemas que ha tenido

que soportar la sociedad por el hecho de la jubilación del personal perdiendo muchas veces gran parte de su capacidad mental, provocando una frustración en el individuo principalmente.

El juego no produce bienes sino que satisface necesidades, por lo que requiere la destreza del individuo así como la energía y debido a esto se le considera al juego como algo atractivo al igual que al trabajo.

- 2o. Conocimiento de los resultados: Es importante que los individuos conozcan como han contribuido en la empresa para que este se motive de una manera adecuada.
- 3o. La Competencia: Los trabajadores pueden competir no solo por el premio que se va a recibir, sino por el mero hecho de ganar, esto generalmente se debe a la satisfacción del "yo" personal, pudiendo ganar una posición o prestigio social de mayor consecuencia que si hubiera existido un premio; pero esta competencia debe hacerse en igualdad de circunstancias ya que de no ser así no se da la motivación.
- 4o. El progreso: Es importante que los supervisores tengan un registro de los resultados de cada individuo donde se analice objetivamente el progreso que han tenido -- los empleados, esto es motivante cuando se utiliza pa-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ra medir el progreso y no como forma de censurar a los miembros de la organización.

AUMENTO DE INTERES POR EL TRABAJO.

Debido a que los hombres cuando se ven en necesidades de trabajar, muchas veces no tienen oportunidad de escoger que es lo que desearían hacer en una empresa debido a:

10. Que el trabajo que aspiran no se encuentra vacante.
20. Por la localización del lugar de trabajo.
30. Por los diferentes sueldos que se ofrecen.
40. Por las oportunidades de formación.

Estos son algunos de los factores que influyen en el individuo, y cuando se presenta el conflicto entre sus intereses y aptitudes hacia el trabajo, es por eso que los supervisores deberán de hacer todo lo posible para que sus subordinados estén en el puesto adecuado para poder mejorar el rendimiento en el trabajo ya que la motivación será mejor.

Otras de las cosas importantes que hace que los individuos consideran que su trabajo es importante y trascendental para el esfuerzo total de la empresa y debido a esto se deben comprender cada una de las tareas que realizan, explicándose el objeto de ellas, demostrándose como se relaciona con el éxito de la empresa tratando de eliminar en su totalidad el aburrimiento que es consi

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

derado como consecuencia de una baja motivación.

OTROS ASPECTOS DE LA MOTIVACION.

Han sido mencionados varios incentivos no económicos, éstos satisfacen distintas necesidades de los empleados, pero es conveniente aclarar que al utilizar los incentivos deben de estar de acuerdo con las necesidades que presentan los distintos grupos de empleados que forman la empresa.

Para poder utilizar estos incentivos de una manera eficaz; debe hacerse un análisis previo de los deseos y necesidades de los empleados y hacer una diferenciación de estos, para saber -- cuales estimularán a cada uno de ellos.

Si los incentivos se utilizan para aumentar la eficiencia de los empleados, esto significará que cada trabajador debe gastar sus energías en un grupo óptimo, de acuerdo con sus posibilidades y así poder motivarlo para que desarrolle y exprese las aptitudes que posee.

Los sistemas de motivación no tienen como finalidad alentar al individuo a que desarrolle niveles de trabajo que están -- por encima de sus habilidades haciendo para ello un gasto excesivo de energía, lo que lo llevará a una fatiga que a la larga, -- disminuye la eficiencia; sino que son activadores de la voluntad para aumentar la eficiencia y la disponibilidad del trabajador -

hacia lo que la empresa le ordena, por lo que un buen sistema motivacional deberá estimular a las personas a mejorar, incrementando su destreza por medio del aprendizaje de mejores métodos de trabajo.

PROBLEMAS DE LA MOTIVACION.

Se ha hecho referencia hasta aquí de las necesidades de los trabajadores y la forma de satisfacerlas por medio de incentivos, pero satisfacer las necesidades, no es un proceso sencillo debido a los diferentes problemas de frustración que surgen en el empleado, por la vida que lleva cada uno de ellos, así como por la convivencia personal, creando una perturbación en el bienestar del individuo que provoca reacciones diferentes.

La frustración puede entenderse como el fracaso del deseo de un subordinado por lograr un fin que se ha propuesto alcanzar o que se le ha asignado, por lo que desarrolla distintos tipos de conducta que pueden ser:

10. La agresión: Esta conducta tiene la característica de ataque a una persona u objeto que puede estar representado por una violación física o verbal; este ataque puede eliminar la frustración siempre y cuando se dirige a la persona a la que considere como enemigo, o al objeto que impida la realización de su objetivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. La regresión. Es la tendencia de la persona que se encuentra en una situación de desengaño, a volver a su conducta de la infancia.

Los síntomas de regresión en los empleados son: la pérdida del control emocional, dependencia del supervisor, falta de responsabilidad, temor excesivo y sin razón.

3. La fijación: Es la tendencia de una persona frustrada a persistir en una conducta de carácter inútil, aún sabiendo que no conduce a nada.

Esto se puede explicar cuando existe incapacidad de aceptar cambios en el método de trabajo, en las relaciones industriales o en el aspecto económico.

4. La resignación: Es cuando la persona se da por vencida y abandona lo que estaba dispuesto a realizar, estos trabajadores reflejan una motivación muy baja.

La situación de conflicto se da cuando la persona tiene varias motivaciones que exigen de él una decisión, se presenta cuando el empleado debe decidir entre dos incentivos igualmente atractivos para él; o bien, cuando debe escoger entre hacer o no hacer algo si el hacerlo le resulta desagradable pero le proporciona un beneficio, mientras que el dejar de hacerlo le parece atractivo.

Esto se puede explicar a través de un ejemplo en el que un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajador puede escoger entre trabajar horas extras para conseguir más dinero, o disfrutar de más tiempo de descanso. Otra situación de conflicto es cuando el trabajador tiene que realizar una tarea desagradable o sino será despedido.

Como puede apreciarse existen obstáculos que se presentan para satisfacer las necesidades por lo que el supervisor deberá determinar cuales son estas barreras y eliminarlas mediante una mayor comprensión del individuo, de sus necesidades, de sus limitaciones para satisfacerlas así como de sus sentimientos, solo mediante un buen conocimiento por parte de sus supervisores y compañeros, el empleado puede ser ayudado para aliviar su frustración.

El supervisor debe distinguir cuando algo es una barrera para el empleado y cuando una satisfacción ésto se determina mediante una observación cuidadosa y a través de juntas en las que el individuo pueda desahogarse y expresarse libremente.

C Á P I T U L O VI

EL SUPERVISOR COMO AGENTE DE MOTIVACION EN LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En toda empresa, la persona que está encargada de ver que se ejecuten adecuadamente todo el trabajo de un determinado grupo es el supervisor ya que de él dependerá en que se eleve o decaiga la calidad y cantidad de las labores. Su importancia en cuanto a su actuación en la empresa es vital ya que es un auténtico ejecutivo en que forma parte de la administración.

Es el supervisor el que realmente esta al tanto de la actuación de los trabajadores, es el portador de las órdenes e instrucciones de los niveles más altos de la administración, y el que hace que se pongan en práctica, por lo que, es él quien percibe claramente cuales son las inquietudes, deseos y anhelos de los trabajadores.

Los subordinados esperan de su supervisor no sólo que sea un representante o instructor, sino un guía, un medio para desarrollarse como seres humanos; esperan que él tenga una personalidad a través del cual se filtren sus anhelos, deseos, cualidades por las cuales pueden vivir más felices.

Se podría pensar con lo anteriormente expuesto que el supervisor debería ser un superhombre; pero viendo la realidad sabemos que esto no resulta así, y que por el contrario muchas veces su formación deja mucho que desear.

El supervisor tiene una personalidad como resultado de su temperamento y carácter, de su formación psicológica a través de-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la educación, factores hereditarios así como el medio ambiente; - y al igual que todos los hombres tienen sentimientos, anhelos, defectos y complejos que conjugados pueden ayudarle a desempeñar su tarea, por lo que sería imposible delimitar cuáles son las características que todo supervisor como tal tiene o debe tener para - que sea un buen supervisor ya que son múltiples los factores que intervienen.

Pero tomando en cuenta los comentarios anteriores se mencionan a continuación algunos rasgos que si no son los únicos si facilitarían la labor del supervisor. El supervisor como todo individuo que trabaja mantiene diferentes intereses que lo motivan a -- mostrar actitudes particulares y a desarrollar su trabajo en razón a:

1. La necesidad de servir; Esto es a tener contacto social, a ser agradable a los demás, es esta una de las mayores motivaciones y además en la que se ve reflejada la misión del supervisor.
2. La necesidad de ser admirado y unido al grupo al que pertenece.
3. La ambición que con frecuencia se ve reflejada en el deseo de obtener más dinero, riqueza, ocupar otra posición mejor remunerada.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

4. El espíritu creativo del hombre que lo lleva a desempeñar diferentes clases de actividades, modificaciones y a tener iniciativa que arrastren a sus subordinados.

El conocimiento de la personalidad del supervisor no solo implica el conocimiento necesario a competencia del trabajo que se supervisa, sino que es importante considerar las características siguientes:

1. Capacidad intelectual: O sea el grado de desarrollo de inteligencia alcanzado, ya que todo supervisor necesita poseer un buen juicio que le permita tomar decisiones; dicha capacidad imprescindible de todo supervisor es la de razonar sistemáticamente para poder dirigir y supervisar bien.
2. La cultura: Es un aspecto fundamental que configura a la personalidad del supervisor, es el grado de educación recibida, tanto en el sentido técnico como en el no técnico. Este aspecto es importante para la planeación de programas de capacitación, así como para entender mejor el comportamiento del individuo y la relación que sostiene con sus subordinados.
3. Las aspiraciones: Es decir las metas que el supervisor tiene, determinan la personalidad del supervisor pues probablemente tiene las mismas aspiraciones y deseos de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mandar o servir las que han influido para que una persona sea supervisor. Estas aspiraciones se ven reflejadas en la vocación que todo supervisor debe poseer y que se puede traducir en la capacidad de mandar.

4o. Los intereses que inducen al supervisor a trabajar: Es decir el gusto que una persona siente por el trabajo -- que desempeña; esto es importante ya que la insatisfacción acarrea disturbios en la persona que se ven reflejados en sí mismo o bien en contra de los demás. El supervisor debe sentir un gusto por tomar responsabilidades y tener voluntad para poder hacerlas llegar a todos los subordinados y de esta manera provocar en ellos el mismo interés y satisfacción en el trabajo de una manera positiva.

5o. Temperamento y carácter: El perfil psicológico de la personalidad del supervisor es la explicación hacia la mayoría de las relaciones del supervisor respecto a los demás; por eso es conveniente que él mismo conozca con el objeto de mejorar y tomar las precauciones necesarias para tratar a los subordinados mejor.

No existe un patrón que nos señale como debe ser exactamente la personalidad del supervisor; lo importante es que tenga la energía suficiente para poder guiar a los hombres y que su comportamiento sea honrado para consigo mismo y con los demás, permiti---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tiendo enfrentarse a la realidad y a las frecuentes situaciones - desagradables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRINCIPIOS BASICOS DE UNA BUENA SUPERVISION.

Para llevar a cabo un programa de trabajo o para dirigir de un modo más efectivo a los trabajadores es necesario tener en --- cuenta los siguientes principios tratando de seguirlos de una manera constante.

1. Contribución individual a los objetivos: Los supervisores deberán tener un amplio conocimiento en la función - de orientar y motivar a sus subordinados, asegurando así una mayor efectividad en el logro de los objetivos del - grupo.
2. Armonía de los objetivos: El supervisor debe hacer que la obtención de los objetivos de cada subordinado armonicen en un esfuerzo cooperativo con la obtención de los objetivos del grupo.
3. Eficiencia: Cada subordinado debe contribuir en una forma eficiente a la obtención de los objetivos del grupo, - ya que como sabemos que cada empleado de toda organización tiene establecido sus propios objetivos, los cuales difieren entre sí con los establecidos por la organización; por lo que como consecuencia deberá existir una re

lación entre los objetivos de la empresa recompensando - a los empleados por su contribución a los mismos.

4. Supervisión directa: Para que exista una supervisión --- efectiva es necesario que el supervisor este constantemente en contacto con sus subordinados en forma agradable y sin enfadarlos, sino más bien motivándolos.
5. Selección de la técnica: El supervisor deberá tener conciencia de la técnica más apropiada de la supervisión según la tarea a realizar y las personas supervisadas.
6. Claridad: Todo supervisor deberá transmitir sus órdenes de una manera sencilla en el que el lenguaje sea comprensible para todos.
7. Fortaleza: Todo tipo de orden transmitida por el supervisor deberá ser justa y formal.
8. Atención: Debe existir total atención por parte del subordinado al recibir un mensaje u órden del supervisor.

COMO CONOCER A LOS SUBORDINADOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es necesario que el supervisor conozca a sus subordinados - de tal manera que encuentre el camino adecuado para lograr que lo que desea, por lo que debe ser muy talentoso para observar y escuchar ya que en base a estas dos formas el supervisor podrá cono--

cer a sus subordinados.

El supervisor debe observar lo que realizan los trabajadores no tan solo puede determinar la forma en que se llevan a cabo sus funciones, sino que además podrá conocer sus costumbres, sentimientos y actitudes a tal grado que se familiarizara con la personalidad de estos.

Para que el supervisor sea un observador verdadero es necesario tratar de eliminar los prejuicios personales, con esto se quiere decir que el supervisor no permita que sus opiniones o ideas previstas no interfieran en la interpretación de lo que observa; por lo que deberá tratar de conseguir hechos concretos y evaluarlos adecuadamente.

El ser un testigo cuidadoso no es tarea fácil ya que el supervisor siempre se ve influido por sus propias experiencias, -- las cuales en gran medida determinan su forma de interpretar lo que ve; así tenemos, por ejemplo que dos supervisores observando el mismo hecho con frecuencia adquieren una idea distinta acerca de lo que ocurrió, sus explicaciones respectivas van hacer diferentes.

El escuchar es un arte o instrumento bastante importante - al tratar de dirigir personas; muchas veces parece fácil el escuchar, pero es una de las prácticas más difíciles de dominar.

Si el supervisor se sienta y escucha al subordinado lo ---

obliga a hablar; al escuchar dispone de una oportunidad para estudiar las actitudes de la persona, descubrir que es lo que realmente piensa; también obtiene un margen de tiempo para decidir - qué es lo que conviene hacer.

El recurso más importante y valioso con que el supervisor-trabaja y al que administra lo constituyen las personas empleadas, cualquiera que sea el puesto del trabajador dentro de la organización, su trabajo es fundamental para el debido funcionamiento de la organización.

Debe el supervisor reconocer la importancia de las necesidades del subordinado así como sus afanes, deseos, metas y ambiciones; los problemas que afectan su bienestar físico, emocional y social tienen que ser comprendidos con el fin de que se resuelvan inteligentemente ya que se plantean a diario.

El supervisor tiene que sentir un verdadero interés por -- los subordinados por lo que debe esforzarse por la comprensión - de los factores que hacen que los trabajadores individual o colectivamente actúen en la forma en que lo hacen, y tiene también que aprender a utilizar esta comprensión para aumentar la eficiencia de la organización.

COMO COMPRENDERSE A SI MISMO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Si el supervisor debe comprender a sus subordinados necesa

riamente tiene que comprenderse y llevarse bien consigo mismo. - Si no tiene las actitudes adecuadas, ni confianza en sus propias actitudes y capacidades, no podrá tener el debido respeto por -- los demás, y es necesario que este comprenda sus propios impul-- sos y necesidades por lo que deberá reconocer que no es perfecto en todo, pero tiene que apreciar sus propias virtudes y sentirse orgulloso de sus logros.

Para poder desarrollar buenas relaciones humanas, el super^uvisor tratará de crearse hábitos sanos y mejorar sus conocimientos y habilidades; tendrá que comprender y aceptar sus fracasos- y para evitar nuevos fracasos deberá cambiar sus actitudes.

LAS RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR TOMANDO COMO BASE EL PROCE- SO ADMINISTRATIVO.

Planificación: Una de las funciones más importantes del - proceso administrativo que debe tener en cuenta el supervi^usor es la planificación de su trabajo, ya que el éxito del supervisor va a depender en gran parte de su capacidad pa-
ra realizar una planeación adecuada y es por esto que debeurá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1o. Examinar el objetivo, finalidad o meta que debe alcan-
zar.
- 2o. Determinar lo que se tiene que hacer para alcanzar el-
objetivo.
- 3o. Escoger la alternativa más eficaz y factible.

Antes de trazar los planes eficaces es necesario que el supervisor tenga una comprensión clara de la meta u objetivo que deben alcanzarse, lo que implica la determinación de metas generales y específicas.

Organización: Cuando se ha tomado alguna decisión nace la necesidad de organizar instalaciones y recursos para que se alcance eficazmente el objetivo, entendiéndose que la función de organizar comprende el establecer relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo para laborar conjuntamente en una forma eficaz, destacándose a continuación algunos de los trabajos más importantes que realiza el supervisor en la función de organizar.

1. División del trabajo: El supervisor dividirá el trabajo en grupo y sub-grupos de tal manera que al relacionarlos se logre el modo más eficaz de ejecutarlo.
2. Asignar y disponer espacio y equipo: El supervisor podrá desarrollar un cuadro sinóptico para que exista una mejor comprensión por parte de la organización de materiales y orientación de labores.
3. Asignar personal para labores: El supervisor deberá organizar el trabajo y asignar al mismo, el número de empleados, de modo que las aptitudes creativas y de trabajo se utilicen de la manera más eficiente, utilizando los medios de comunicación más adecuados para persuadir y sensibilizar al elemento humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dirección: Otra de las funciones importantes que el supervisor toma mucho en cuenta para una mejor organización dentro de su trabajo es la dirección, cuyo significado es comunicar decisiones, órdenes, orientaciones, instrucciones u otra información a subordinados.

El supervisor tiene la responsabilidad capital de lograr que se haga el trabajo, de iniciar la acción, de suministrar información a sus subordinados.

Un buen supervisor rara vez dictará órdenes a sus subordinados ya que siempre serán acatadas de una manera regañadiente, al mismo tiempo que se resisten cuando se les ordena algo, por lo que para obtener una colaboración entusiasta por parte de los trabajadores se les ha de dirigir de una manera cortés y educada.

Una de las razones principales en una organización para que exista una total comprensión de lo que necesita el subordinado para el desarrollo de su trabajo, por lo que este último acudirá al supervisor para lograr un mejor entendimiento de sus labores y es aquí donde se supervisa a través del auxilio de instrucciones y explicaciones para facilitar las tareas.

Control: Se entiende por control la medición de los resultados logrados en relación con los esperados basándose en-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

correcciones de las desviaciones, y así asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan; su finalidad es:

1. Proporcionar al supervisor una información completa, -- precisa y oportuna acerca de lo que se está realizando.
2. Permitir que los supervisores realicen pronósticos de -- aquellos obstáculos que impidan una plena productivi-- dad.
3. Asegurar la máxima productividad y el cumplimiento de -- los objetivos.

RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL SUPERVISOR.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La ley federal del trabajo en su artículo 11 dice: "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan dirección o administración en las empresas o establecimientos se rán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores".

Es decir, los supervisores según la ley federal del trabajo desempeñan un papel específico, dirigir y administrar por lo que deben conocer a fondo ese papel con el fin de no violarlo.

Sus responsabilidades principales se pueden agrupar en cinco áreas específicas que son:

10. Guiar e instruir a sus empleados en todo lo conciernen

te a su trabajo.

2. Ejecutar las ideas propias y las que proceden de sus superiores o especialistas a nivel staff.
3. Ser miembro del grupo de trabajo de los supervisores de su propio nivel.
4. Ser subordinado de su propio jefe y de los directores - de jerarquía superiores.
5. Ser mediador de las necesidades de sus subordinados ante los niveles superiores.

Entre los deberes más importantes del supervisor se encuentran:

1. La planeación de los arreglos de trabajo.
2. Dar órdenes.
3. Ayudar a los obreros a mantener los estándares.
4. Escuchar y manejar las quejas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Para que el supervisor pueda realizar estos deberes es necesario que posea ciertas habilidades especiales. Sus objetivos

además de las metas técnicas son:

1. Formar el trabajo de equipo.
2. Fortalecer a los individuos.
3. Respetar a la dignidad de cada trabajador.
4. Hacer uso efectivo de las diferencias individuales.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPACITACION DEL SUPERVISOR.

El entrenamiento de los supervisores es algo muy común hoy en día. Los directores de empresas esperan que muchos de sus problemas se resuelvan más fácilmente mediante supervisores más capacitados, lo que puede lograrse a base de entrenamiento.

Los programas de entrenamiento para supervisores deben incluir puntos como la planeación, dirección y el control de las tareas asignadas a él y al personal que está bajo su autoridad. Igualmente reciben entrenamiento respecto a las tareas que realizan los subordinados para que estos no pierdan el respeto a los supervisores a causa de que no conozcan el trabajo de aquellos.

No siempre se puede esperar que los supervisores sepan realizar las tareas de los subordinados; por otro lado es evidente que existen más serias diferencias en la preparación administrativa y humana del supervisor que en la técnica, lo cual explica cómo ha ascendido una persona a supervisor de primera línea ya que la tendencia ha sido que los supervisores surgan de los -

mejores trabajadores, lo que es ventajoso para la moral del trabajador pero a menudo trae consecuencias perjudiciales para la productividad de la empresa.

En entidades más complejas donde importa más la capacidad profesional, muchas veces los supervisores ingresan directamente a sus puestos, sin embargo, en estos casos se ha caído frecuentemente en el vicio de la especialización menospreciando a los aspectos humanos de la organización, por lo que se puede decir que el supervisor debe ser un experto en sus actividades técnicas pero también en los aspectos administrativos y humanos por lo que entre mayor sea una organización tendrá como consecuencia mayor responsabilidad el supervisor de estos aspectos.

EL SUPERVISOR Y EL GRUPO DE TRABAJO.

Cada día el empresario moderno se da más cuenta de la necesidad imperiosa de contar con un programa eficaz de relaciones humanas, que fomente el trabajo en equipo de sus empleados y en este aspecto el supervisor juega un papel importante.

Es muy importante que el supervisor se familiarice con el grupo que supervisa y aprecia a descubrir y a identificar los criterios de categorías de los subordinados, el liderazgo que ejercen los miembros del grupo así como la amistad y grupos que pueden existir en su seno. El hecho de que el supervisor conozca y comprenda estas relaciones puede ayudar de diversas maneras:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Impidiendo que aquellos elementos que no se identifiquen se agrupen, destinando a sus hombres a posiciones de trabajo distintos, reduciendo con esto la posibilidad de roles personales.
2. Agrupando a los que sean amigos, lo cual si bien puede traer como consecuencia que se hable más durante el trabajo, causará indudablemente la realización de una mayor proporción de trabajo en especial cuando dicho trabajo requiere de cooperación.
3. Proporcionar atención y ayuda particular a los aislados, es decir, aquellos subordinados que no les gusta hacer amistades; el reconocer la posición de estos empleados y el recurrir a los dirigentes de los grupos informales para ayudarles a conseguir la aceptación de los miembros y de esta manera contribuirá sin duda a mejorar su rendimiento y a impedir que se despidan de la empresa.
4. Destinando a los subordinados tareas distintas de tal modo que se evite con ello el crecimiento de los subgrupos que compitan los unos con los otros.
5. Vigilando que cada nuevo trabajador sea presentado al grupo.

TESIS CON
PARTE DE ORIGEN

DESARROLLO DE LA PARTICIPACION DE GRUPO.

Muchos de los supervisores encargados de grupos que logran una mayor contribución a la organización han descubierto que los resultados mejoran si se da al grupo oportunidad de participar en el proceso de tomar decisiones ya sea mediante la celebración de consultas o permitiendo que le grupo se encargue de adaptar las decisiones y llevarlas a la práctica; todos los integrantes obtienen provecho de este tipo de participación; los trabajadores obtienen la satisfacción de tener un mayor control sobre su medio ambiente laboral, y del sentimiento de éxito que se deriva de haber logrado algo por sí mismos.

La dirección por su parte consigue que las personas más cercanas a la dirección de un trabajo en concreto adopten mejores decisiones, y el supervisor tendrá menos necesidad de ejercer su autoridad por lo que la disciplina será más fácil de establecer, pues los subordinados obedecerán las reglas que ellos mismos han fijado.

Los subordinados que tienen la oportunidad de regularse a sí mismos, son más capaces de adoptar decisiones, no necesitarán consultar continuamente al director. Esto facilitará la actuación del supervisor que podrá dedicarse a la planeación a largo plazo y a la coordinación con otros departamentos.

Cuando se da a los subordinados la necesaria libertad a me

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nudo éstos realizan una obra impresionante en lo referente a la realización de sus propios métodos de programación y control de calidad. Es posible que se fijan a sí mismos metas de producción asombrosamente elevadas y castiguen a los que no las cumplen.

Si se les da al grupo la facultad de llevar a la práctica las reglas es más probable que esté dispuesto a aceptarlas, incluso en el caso de reglas a las cuales en otras circunstancias se opondrían, es decir, el que un grupo acepto o no los objetivos de la dirección dependerá no solo de lo que exige sino de como se exige.

Se puede concluir que el hecho de permitir que el grupo participe en la adopción de decisiones puede ser más ventajoso para la dirección del supervisor ya que los subordinados asumen la mayor responsabilidad con respecto a los problemas de menor importancia y agobian menos al supervisor con preguntas, fijan sus metas de trabajo altas, aplican sus propias reglas y llegan hasta el punto de modificar sus normas de grupo en un sentido que no aceptarían en ningún otro caso por lo que la moral de grupo se ve muy beneficiada por la satisfacción que se obtiene gracias a la participación, aunque existe el peligro de incurrir en un optimismo desbordante, pues en cierto sentido, el hecho de lograr cohesión del grupo por medio de la participación puede hacer que se dificulten las tareas de la dirección adecuada que debe ejercer el supervisor ya que el grupo pensará que -

es necesario contar con su aprobación para todo lo que haga el supervisor.

Si se les concede una auténtica libertad para adaptar las decisiones importantes no hay garantía de que las decisiones sean precisamente las que desea el supervisor, además de que las discusiones y debates pueden producir roces entre los miembros del grupo. Si se manipula la reunión para encauzarla hacia las conclusiones que desea el supervisor tarde o temprano los miembros descubrirán que se trata de una falsa democracia.

Todas estas consideraciones que parecen ir en contra de la participación, en realidad sólo sirven para tener presentes inconvenientes que aparecerán cuando se utilice el enfoque participativo, pero es indudable que las ventajas son muy grandes y de gran utilidad en los métodos de supervisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C O N C L U S I O N E S

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con el cambio creciente y rápido que se ha venido incrementando en el desarrollo empresarial, ha traído como consecuencia grandes cambios en la estructura de las organizaciones, por lo tanto no es posible considerar la labor del supervisor y al supervisor mismo como el hombre de látigo en la mano.

La supervisión es un punto vital dentro de las empresas, por lo cual reviste notable importancia que las partes que intervienen en ella como son los empresarios, supervisores y empleados colaboren en forma armoniosa al logro de los objetivos.

Es de gran importancia que el supervisor conozca a sus subordinados esto lo puede lograr mediante buenas relaciones humanas ya que los individuos o subordinados no pueden ser tratados como integrantes anónimos de un grupo de trabajo.

Por la importancia del trabajo que desempeña todo supervisor necesitará del conocimiento individual de su grupo de trabajo tanto en sus actitudes, capacidades, conducta, aspiraciones, necesidades e inquietudes para lograr una buena realización de su trabajo y proporcionar así el bien común, que es uno de los objetivos fundamentales que debe tener toda empresa para su personal.

Es importante que el supervisor sepa escuchar a sus subordinados ya que es uno de los mejores medios para encontrar las causas reales de los problemas y dificultades que se presentan.

Todo supervisor debe de motivar a sus subordinados ya que así lograra aumentar la eficiencia de los empleados insitándolos de diversas formas para que estos puedan desarrollar al máximo - sus aptitudes y conocimientos, y así lograr una mayor participación.

Todo supervisor debe seleccionar cuidadosamente los diferentes incentivos que hacen que sus subordinados se motiven para que a través de ellos puedan aumentar el rendimiento del personal.

Debido a que el supervisor es el contacto directo entre - la empresa y el obrero, es necesario cuidar la actuación de cada uno de ellos para lograr la máxima eficiencia en el desarrollo - de las funciones que les asignan, esto solo pueden lograrse cuando se hace conciencia de mejorar la supervisión, a través de la aplicación de lñcamientos que mejoren las normas de conducta y guían su actuación particular.

Es indudable que la supervisión representa un eslabón en la cadena de mando dentro de la estructura de toda organización- ya que sus conocimientos son tanto hacia el trabajador como hacia la empresa, por lo cual debemos situarnos en la realidad para procurar integrar los recursos disponibles de la empresa tratando de satisfacer todas las necesidades de los integrantes de la misma.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS

Henry L. Sisk y Mario Sverdlick

South-Western Publishin Co.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Herbet J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr.

Compañía Editorial Continental, S. A.

ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL

Lic. Oscar García Manzano y Flor de María Martín

Editorial Diana

DIRECCION ORGANIZATIVA

Earl F. Lundgren

Lagos Consorcio Editorial, S.A.

LIDERAZGO Y ORGANIZACION

Robert Tannenbaum-Irving R. Weschler

Editorial Troquel

PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Daniel Katz y Robert L. Kahn

Editorial Trillas

CURSOS DE ADMINISTRACION MODERNA

Harold Koontz y Cyril O'donnell

Editorial McGraw-Hill

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MANUAL PARA SUPERVISORES

H. Paul Ecker, Vernon Ovelletre y John Macrae
Editorial Diana

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

Edgar F. Huse y Jamer L. Bowditch
Fondo Educativo Interamericano. S.A.

LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Kenneth H. Blancherd y Bal Hersey
Editorial Técnica, S.A.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

William C. Howell
Editorial El Manual Moderno, S.A.

EL AMBITO DE LA MOTIVACION

Wilson McTeer
Editorial El Manual Moderno, S.A.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Norman R.F. Maler
Editorial Rialp S.A.

EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN SUPERVISION

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton
Editorial Diana

GUIA PARA SUPERVISORES

Camarón G. Smith

Editorial Trillas

JEFES Y MANDOS INTERMEDIOS

Williard E. Parker, Robert W. Kleemeier y Beyer V. Parker.

Editorial Hispanoeuropea

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**