

721925

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

279
Psi

*Exposición de motivos
(1960-1962)*



Entrenamiento Modular sobre las Funciones de la Supervisión

TESIS PROFESIONAL

Licenciado en Psicología
Alfredo Segoviano de Anda



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.

25093.08

UNAMI

1978

103

Ej:1



1978-1979

A M I M A D R E

1767

Deseo manifestar mi sincero agradecimiento al Lic. Alvaro Jimenez O. por su dirección y ayuda para la elaboración de esta tesis.

Así como a todas aquellas personas, que con su apoyo, me impulsaron de una u otra forma a llevar a cabo este trabajo.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

| | |
|--|----|
| CAPITULO I | 7 |
| ANTECEDENTES | |
| I.1 Tecnología Educativa: Su importancia y principios | 7 |
| I.2 Supervisión y su importancia en la organización | 14 |
| I.3 Alternativas Educativas en el Entrenamiento de Supervisores | 20 |
| I.4 La Alternativa Modular y sus ventajas | 28 |
| I.5 Bibliografía | 37 |

| | |
|--|-----|
| CAPITULO II | 40 |
| ELABORACION Y ANALISIS DE UNA UNIDAD PROGRAMADA PARA EL SISTEMA MODULAR | |
| II.I..... | 40 |
| II.1.1. ELABORACION DEL PRIMER BOS- QUEJO..... | 40 |
| II.1.2. PRIMERA CORRECCION..... | 41 |
| II.1.3. PRUEBA DEL PROGRAMA..... | 42 |
| II.2.1. MODULO: Conocer de mejor manera mis funciones y manual para su aplicación..... | 47 |
| II.2.2. BIBLIOGRAFIA..... | 174 |
| CAPITULO III..... | 197 |
| III.1. CONCLUSIONES..... | 197 |
| III.2. RESUMEN..... | 198 |
| III.3. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 201 |
| A N E X O S | 204 |

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

Dentro de una institución, el área de la capacitación y el adiestramiento reviste cierta importancia por permitir que el empleado entrenado lleve a cabo sus funciones con éxito y pueda así mismo conocer las funciones del puesto inmediato superior. Así mismo la institución que da importancia al área de la capacitación y el adiestramiento se verá favorecida con un personal que carezca de problemas en su desarrollo laboral -- dentro de la misma.

"Son dos los fines básicos de la capacitación en la empresa.

1.- Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.

2.- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto." (1)

"Revisando la situación del problema de la capacitación y el adiestramiento en México, vemos que es relativamente cercano el momento, es decir 12 o 15 años, en que las empresas -- públicas y privadas le dieron la importancia correspondiente" (2)

"Ahora, es cierto que en nuestro país, la función educacional ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el -- que debería tener." (3)

(1) Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal

(2) Siliceo, A. Op. Cit. pp. 14

(3) Siliceo, A. Op. Cit. pp. 14

Vemos también que las personas encargadas de la instrucción de los empleados se enfrentan al problema que limita el alcanzar sus objetivos, siendo éstos de tipo metodológico, de contenido, de exposición y administrativos.

Este es un problema que debemos encarar tratando de encontrar alguna manera de perfeccionar los procesos mediante los cuales unos cuantos enseñan y muchos otros aprenden.

Ante esto, se nos presenta una alternativa: la tecnología de la enseñanza, con la que es conveniente experimentar, para dar solución a los problemas que en particular se presentan en la capacitación y el aprendizaje.

Se propone en este estudio probar la aplicación de la tecnología educativa, siendo la instrucción programada donde se ha enfocado nuestro interés.

La instrucción programada se nos presenta como una solución alentadora a los problemas instruccionales, para lograr un desarrollo eficaz en los educandos.

"La instrucción programada es el sistema válido de la tecnología de la enseñanza y el entrenamiento con que haya contado nuestra sociedad." (4)

"A través de la instrucción programada, sin embargo podemos ver los primeros signos de una verdadera tecnología didáctica. En esencia, es una tecnología pedagógica que pretende aplicar lo que ya sabemos en materia de ciencia del aprendizaje, junto con lo que estamos descubriendo acerca de la ciencia de la instrucción, a las artes de la enseñanza y del-

(4) Ofiesh, G. D. Instrucción Programada
México: Ed. Trillas, 1973, pp. 23

entrenamiento." (5)

Es por esto, por lo que nuestro interés se haya manifestado en el deseo de aplicar esta tecnología en la elaboración de este estudio y para ello se eligió el puesto de supervisor, considerando que dentro de toda empresa cobra gran importancia por la calidad y cantidad de sus funciones.

El supervisor ocupa un puesto clave, por ser él un participante activo en diversas actividades dentro de la empresa. Además significa él un punto clave en las relaciones entre empleados y jefes, aspecto importante para el buen desempeño de las funciones de los trabajadores, elemento a su vez indispensable en el desarrollo de cualquier empresa.

"Todo cuanto el supervisor dice o hace representa el pensamiento de la empresa. No ven al director general o al superintendente todos los días, pero el supervisor, en cambio se halla siempre a su lado." (6)

De aquí pensamos que, por otro lado, el supervisor debe ser dueño de una preparación adecuada que le permita llevar a cabo tan importante función.

Vemos así que, por lo común, la persona que llega a ocupar el puesto de supervisor lo hace habiendo ascendido del nivel obrero sin haber tenido una preparación adecuada, iniciando una vez que está en el puesto el aprendizaje de sus funciones y la administración de sus subordinados, pu -

(5) Ofiesh, G. D. Op. Cit. pp. 24

(6) Parker, W. E. Técnicas Psicológicas Modernas para Jefes y Mandos Intermedios. Barcelona: Ed. Hispano-Europea, 1971, pp. 34

diendo resultar esto un éxito o un fracaso.

Esta situación tiene, casi por lo general, la consecuencia que la persona que llega a ocupar el puesto no conoce en realidad cuáles son sus funciones.

Vemos también el problema de que no existe una escuela especial donde el individuo pueda aprender las funciones - propias de la supervisión. Es decir no existe una escuela para tan importante labor como lo es la supervisor.

Pensando en esto, el modelo de capacitación presentado en la tesis "Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación de Supervisores", por Luz Ma. Eugenia Laffitte Bretón (1977), pretende solventar estos problemas y así permitir al supervisor una mejor discriminación de sus funciones.

Así mismo el estudio presentado en esta ocasión, basado en el modelo mencionado, intenta también aportar un instrumento que ayude al supervisor en el entrenamiento de sus - funciones.

Bibliografía

- (1) Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Supervisores. México: Ed. Limusa, 1976, pp. 22
- (2) Siliceo, A., op. cit., pp. 4
- (3) Siliceo, A., op. cit., pp. 14-15
- (4) Ofiesh, G. D. Instrucción Programada México: Ed. Trillas, 1973, pp. 23
- (5) Ofiesh, G. D., op. cit., pp. 24
- (6) Parker, W. E. Técnicas Psicológicas Modernas para jefes y mandos Intermedios. Barcelona: Ed. Hispano- Europea, 1971, pp. 34
- (7) Skinner, B. F. Tecnología de la Enseñanza. Barcelona: Ed. Labor, 1976

CAPITULO I

ANTECEDENTES

- I.1 Tecnología Educativa:
Su importancia y Principios
- I.2 Supervisión y su importancia
en la Organización
- I.3 Alternativas Educativas en el
Entrenamiento de Supervisores
- I.4 Ia Alternativa Modular y
sus Ventajas
- I.5 Bibliografía

ANTECEDENTES

I.1 Tecnología Educativa. Su importancia y principios.

Es bien conocido el problema al que se enfrenta nuestro país en el aspecto de la falta de métodos didácticos que garanticen el aprendizaje de quién estudia, así mismo tenemos la sobrepoblación de individuos que requieren de una educación. Se ha visto que los métodos tradicionales se encuentran lejos de satisfacer los objetivos de enseñanza que las instituciones se plantean.

Por lo que son generados problemas en el entrenamiento que son en esencia similares a los de cualquier otro tipo de educación.

La tecnología educativa, como se mencionó, se ofrece como una alternativa a la solución de los problemas que plantean los sistemas tradicionales, tanto en las aulas como en las industrias.

"Una tecnología adecuada a la enseñanza en el aula, sería igualmente valiosa en los escenarios de entrenamiento. El reto que constituye la capacitación para la industria y el constituido por la educación en general, son sustancialmente el mismo: el desarrollo y la aplicación universal de una tecnología de la enseñanza, que sustituya a todos los métodos anticuados, que lamentablemente, se siguen empleando." (1)

(1) Ofiesh, D. G. Instrucción Programada.
México: Ed. Trillas, 1973, pp. 20-21

La tecnología educativa de la que hacemos mención ha sido definida por B. F. Skinner como "La aplicación sistemática y experimental de los principios científicos (de la Psicología, Sociología, etc.) a los problemas educacionales." (2)

Esta tecnología, "trata de establecer un conjunto de axiomas en los cuales fundar lo que, inevitablemente, se deberá convertir en la ciencia de la educación." (3)

"Una tecnología educativa próspera y robusta tiene que conducir inevitablemente al desarrollo de sistemas educativos nuevos, idóneos y eficientes, constituidos por materiales y elementos integrados, que habrán de cumplir tareas educativas específicas, con un grado elevado de confiabilidad, para un grupo determinado de estudiantes." (4)

En la instrucción programada y en la tecnología de las máquinas de enseñanza, hemos encontrado el vehículo que nos permite estudiar el proceso imperceptible de la educación y el entrenamiento, así como aislar las variables importantes que nos conducen a nuevos estudios.

"Una máquina de enseñar no es otra cosa que un instrumento que sirve para disponer las contingencias de reforzamiento. Hay tantos tipos de máquinas como clases de contingencias." (5)

"La instrucción programada es como ninguno otro de los enfoques de la cuestión de la enseñanza que se haya conocido -

(2) Skinner, B. F. Tecnología de la Enseñanza
Barcelona: Ed. Labor, (prólogo) 1976, pp. 11

(3) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 5

(4) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 6

(5) Skinner, B. F. Op. Cit., pp. 78

hasta ahora, está descartando lo que es inoperante y desarro --
llando lo que es verdaderamente funcional." (6)

Las ideas de Skinner acerca de la enseñanza programada --
se basaron en gran parte en sus detenidas investigaciones sobre
las técnicas de refuerzo para adiestrar animales en el laborato --
rio.

"Una de sus ideas nuevas e importantes fué que toda mate --
ria enseñada podía dividirse para su análisis en un gran número
de pequeñas etapas que constituirían una aproximación sucesiva --
hasta lograr el dominio total del tema. Después surgió la idea --
de que era posible desarrollar y perfeccionar una secuencia óp --
tima de etapas registrando detalladamente las relaciones del --
alumno medio a una versión preliminar de un programa de instruc --
ción. Juntas estas dos ideas abarcan gran parte de lo que se --
llama hoy instrucción programada." (7)

Dicho de otra forma."El alumno recibe una serie de estí --
mulos graduados cuidadosamente y es obligado a responder activa --
mente a dichas situaciones. Si sus respuestas han sido correc --
tas, y es tarea del programa dar y disponer los estímulos de ma --
nera que el alumno responda ordinariamente con corrección, el --
alumno recibe reforzamientos conforme a un programa dado." (8)

En la instrucción programada lineal, la tarea del progra --
mador consiste en crear materiales de instrucción que sinteti --
cen los principios siguientes:

I.- Respuesta activa. El estudiante aprende lo que el --

(6) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 24

(7) Lumsdaine, A. A. Instrucción Programada.
Buenos Aires: Ed. Humanitas, 1965, pp. 20

(8) Skinner, B. F. Op. Cit., (prólogo) pp. 11

programa lo induce a hacer.

Una respuesta activa no es forzosamente pequeña, como-- tampoco (en la versión definitiva del programa) descubierta.

II.- Mínimo de errores. Mediante un buen plan de instrucción y por medio de pruebas y revisiones repetidas de la misma se reducen a un mínimo los errores de los estudiantes, y en su demostración de la conducta final deseada.

Un error por definición, es una respuesta que el programador no esperaba o no deseaba que dieran los estudiantes.

III.- Conocimiento de los resultados. De alguna manera se le debe proporcionar al estudiante esta comprobación inmediata-- respecto a lo correcto de su respuesta.

Esto se puede lograr mediante un planteamiento hábil, -- que induce al estudiante a acertar y a estar seguro de haber -- acertado, o proporcionándole una respuesta guía para que él mismo la compruebe cuando se sienta inseguro o equivocado. (9)

Ofiesh (1973) opina que."Los rasgos sobresalientes de -- la instrucción programada son: (10)

1.- El programa comienza con una descripción específica en -- términos conductuales, de los resultados deseados del aprendizaje.

2.- El programa es una ordenación sucesiva, lógica y cuidadosamente efectuada, de la información necesaria, para garantizar el aprendizaje del material específico.

3.- Se lleva al alumno a participar activamente a todo lo lar

(9) Meyer, M. S. Op. Cit., pp. 37

(10) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 37

go del programa mediante la interacción continua con los materiales programados.

4.- El programa se arregla de manera que cada educando pueda avanzar a su propio paso.

5.- El programa proporciona al estudiante un conocimiento inmediato del grado de corrección de sus respuestas.

Considerando todo lo anteriormente mencionado vemos que las posibilidades que la instrucción programada ofrece, al área de la capacitación y el aprendizaje como a la educación en general, están abiertas con el fin de encontrar una tan anhelada -- tecnología que "alivie" los problemas instruccionales.

Conviene aclarar que al referirnos al tipo de programación lineal no queremos decir que sea en si toda la instrucción programada, ya que existen otros tipos de programación, que mencionaremos a continuación, los cuales al igual que la programación lineal han demostrado su eficacia. Solo que en este estudio utilizamos este tipo de programación por las características mencionadas que posee y además por que su manejo en la forma de programar resulta más sencillo para quien trabaja en su elaboración.

Como mencionamos y para complementar la información, daremos brevemente a continuación los otros tipos de programación así como sus características más relevantes.

Programación Intrínseca o Ramificada

Los programas ramificados son aquellos en los cuales cada estudiante sigue la secuencia de los cuadros que responda me

por a sus necesidades, se caracteriza por sus cuadros relativamente largos, respuestas de elección múltiple y el uso constante de la ramificación. (11)

Principios de la programación Intrínseca o Ramificada.

"La programación Ramificada, a diferencia de la programación lineal, respeta las diferencias individuales, no solo en lo referente al tiempo necesario para alcanzar su objetivo, sino que también toma en cuenta el camino a seguir, para llegar al objetivo, proporcionando caminos o secuencias diferentes.

Si, después de haber leído la sección informativa de cada cuadro, el estudiante escoge la respuesta acertada a la pregunta basada en el material, se le envía a un cuadro que presenta nueva información. Si escoge una alternativa equivocada, se le envía a un cuadro que proporciona información en cuanto a la razón por la cual su elección está equivocada.

De esta manera el programa que sigue cada estudiante se encuentra bajo el control de sus propias respuestas hasta donde el programador haya previsto correctamente sus posibles respuestas, y variará para cada estudiante de aptitudes diferentes." (12)

Programación Matética

La programación matética es un método sistemático para el análisis y elaboración de cuadros instruccionales ideales. (13)

(11) Meyer, M. S. Op. Cit., pp. 235

(12) Valdéz, F. M. E. La Instrucción Programada: Una Proposición al Sistema P.K. de la División Universidad Abierta, - Fac. Psicología. Tesis Licenciatura U. N. A. M., 1978

(13) Meyer, M. S. Op. Cit., pp. 199

Características generales

- El estudiante conserva una visión clara de lo que vá a lograr
- El alumno aprende a través de un material organizado por medio de unidades estímulo-respuesta
- El programador redacta sus cuadros empleando algunas de estas categorías:
 - a) Por el procedimiento de encadenamiento de respuestas
 - b) Propiciando discriminaciones
 - c) Propiciando generalizaciones
 - d) Aplicando algunos principios operantes del aprendizaje -- (de actividad, reforzamiento, repetición, generalización) aunque en forma diferente de los programas lineales de -- Skinner
 - e) Aplicando algunos de los principios de aprendizaje de la escuela cognoscitiva (percepción organizada, comprensión y establecimiento de objetivos. (14)

Esta tecnología, la instrucción programada en general, con sus ventajas y sus limitaciones está disponible para tratar de hacer a un lado los sistemas que ya resultan obsoletos y colocar en su lugar un sistema que satisfaga los requerimientos del educando basada en una tecnología del comportamiento mas funcional.

(14) Gomez, B. G. Programación Matemática en Enseñanza Programada. Ed. Preliminar. Publicada por la Comisión de Nuevos -- Métodos de Enseñanza (CNME). U. N. A. M., 1974, pp.107-139

I.2 El supervisor y su importancia en la organización.

La división del trabajo ha llevado a que en las organizaciones cada persona desempeñe una función más o menos definida, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior y quienes se encuentran en las inferiores. En este caso, se exploran las funciones que, dentro de la organización, cumple el supervisor.

"La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de aquí que un supervisor es - comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores."
(15)

"Haciendo un poco de historia vemos que."Los testimonios escritos mas antiguos de que disponemos de Egipto y Asiria, -- nos facilitan detalles respecto al supervisor de aquellas épocas: un hombre tosco y brutal, con una lanza en una mano, un largo látigo en la otra, para hacerse obedecer. El supervisor cuenta con la autoridad necesaria para disponer de la vida de los trabajadores.

A través de los testimonios escritos de otras épocas venimos en conocimiento de que la teoría prevaleciente respecto a la autoridad, era la de que unos cuantos hombres como consecuencia de su rango social, habían nacido para mandar, al paso que otros habían venido al mundo para obedecer." (16)

Afortunadamente con el advenimiento de las ideas democráticas, estos pensamientos fueron desapareciendo.

(15) Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos
México: Ed. Trillas, 1976, pp. 140

(16) Parker, W. E. Técnicas Psicológicas Modernas para Jefes y mandos Intermedios. Barcelona: Ed. Hispano- Europea, 1971, pp. 6

"A principios de la industria, el supervisor era el hombre orquesta: reclutaba, despedía y disciplinaba. Su objetivo era producir, al menor costo. Seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios. Era verdaderamente un hombre equipo y aunque no se diera cuenta, resultaba toscamente ineficiente." (17)

La llamada Administración Científica fué una protesta en contra de la ineficiencia del supervisor. Constituyendo la especialización como la clave de la eficiencia.

Debido a toda esta serie de situaciones, fué como se llegó a determinar lo que actualmente conocemos por supervisor.

"Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo su cargo (órdenes). De acuerdo a ésto, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero." (18)

"Literalmente, supervisión significa visión desde un punto por arriba del normal, sin embargo, como función, es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua." (19)

Según F. Arias Galicia (1973), el supervisor desempeña -

(17) Arias, G. F. Op. Cit. pp. 140

(18) Arias, G. F. Op. Cit. pp. 140

(19) Duhalt, K. M. Técnicas de Comunicación Administrativa
México. U. N. A. M., 1974, pp. 11

de manera efectiva al menos seis papeles diferentes

- a) Guía e instructor de sus empleados
- b) Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del Staff
- c) Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su mismo nivel
- d) Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores
- e) Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f) La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 110. dice: -- "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores." Es decir, la ley adjudica a los supervisores un rol específico; por tanto deben conocerlo a fondo a fin de no violarlo.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas -- unas a las otras. (20)

Funciones del supervisor.

"El supervisor, antes que nada, debe tener presentes los intereses de la empresa sea cual fuere la situación. Si aspira alcanzar el éxito, ha de considerar cada uno de los problemas desde el punto de vista de la dirección, pero reconociendo, al

mismo tiempo, las necesidades de sus subordinados. Cuando el objetivo de los obreros y el de la empresa coinciden, nos halamos ante una situación ideal." (21)

"Entre las funciones a desarrollar, por parte del supervisor, se encuentran: la programación del trabajo de modo que fluya constante y parejo, ver que los hombres tengan el equipo adecuado y estén organizados en equipos de compañeros. Establecer los objetivos para su grupo e integrarlos a los de la empresa. De estos objetivos debe desarrollar conjuntamente con sus hombres el objetivo de rendimiento de cada individuo. El supervisor de línea tiene la responsabilidad del desarrollo de todos los líderes que pueda encontrar en el grupo.

De acuerdo a lo anterior es posible determinar que el supervisor de línea realiza doble función, esto es, como administrador de empleados y como empleado, ya que por un lado, es responsable ante la dirección de la administración en el contacto diario con los miembros del grupo que supervisa y por otro, es también miembro del grupo de trabajo." (22)

A través de este señalamiento de las funciones que desempeña el supervisor podemos captar la magnitud de su importancia en cualquier organización. Tanto por la gran cantidad de estas funciones como por su importancia de las mismas, que lo hacen ser."El verdadero impulsor de los negocios y de la industria." (23)

(21) Parker, W. E. Op. Cit. pp. 35

(22) Belman, H. S. Desarrollo de Supervisores
México: Ed. Diana, 1975, pp. 362

(23) Parker, W. E. Op. Cit. pp. 35

Es de suponerse, por lo tanto, que la persona que ocupe este puesto cuente con una especial preparación que le facilite el desempeño adecuado de sus funciones, cosa que no sucede.

"Lo típico es que se trate (el que ocupe el puesto de supervisor) de alguna persona a quién se ha promovido a dicho -- cargo desde las líneas basándose en la antigüedad y/o los méritos, y que con frecuencia recibe poco o ningún adiestramiento para su nuevo papel de supervisor." (24)

Atendiendo a las funciones y responsabilidades del supervisor es conveniente señalar que cada vez es mayor, en el campo laboral, la demanda de empleados capacitados que cumplan de manera efectiva con las exigencias del puesto, por lo que es recomendable que al asumir este puesto el empleado sea adiestrado en las funciones a realizar, o bien podemos esperar que el individuo que ocupa como primer puesto en una empresa el de supervisor, cuente con información que haya adquirido en escuelas, centros especializados, lo que generalmente no sucede, ya que en nuestro país no se cuenta con instituciones que presten atención especial a la formación de supervisores, lo que lleva al empleado a adquirir en el desarrollo del propio puesto el conocimiento de su trabajo, conduciendo esto a un procedimiento de errores y tanteos, por lo que el aprendizaje del supervisor es tardado, afectando no solo su eficiencia sino la del -- grupo entero.

(24) Siegel, L. Psicología Industrial

México: Ed. C. E. C. S. A., 1976, pp. 463-464

Vemos aquí entonces la necesidad, debido a la importancia manifiesta del supervisor en la organización, el probar un modelo que solucione los problemas que plantea un sistema de entrenamiento tradicional o la ausencia de éste. Para bién del educando como de la empresa misma.

I.3 Alternativas de la Tecnología Educativa en el Entrenamiento de Supervisores

Mencionaremos a continuación las posibles alternativas - que la Tecnología Educativa ofrece para encontrar una solución- que satisfaga los objetivos de un adecuado entrenamiento de supervisores. Nos centraremos en tres sistemas educativos que --- son:

- a) El Sistema F.K
- b) Sistema de Instrucción Personalizada (S.I.P)
- c) Y el Sistema Aplicado

El Sistema F.K

Este sistema, propuesto por Fred Keller, es parte importante del sistema total de instrucción que trata de lograr una- igualdad entre las distintas facetas del proceso de enseñanza: especificación de objetivos, procedimiento instruccional y técnica educativa.

El entrenamiento en estas circunstancias, consiste en in formar al educando, en lo que necesita ser adiestrado y en darle la oportunidad de averiguar si es que lo ha aprendido o no.

(25)

El sistema finca su funcionamiento en el estudio del edu cando por un lado, y por otro, en la asesoría y evaluación sistemática y controlada que el instructor debe proporcionar a cada persona a adiestrar.

(25) Patoni, P. N. P. Introducción a la Psicología del Trabajo
Tesis Licenciatura en Psicología. U. N. A. M., 1977

La necesidad de probar los contenidos de la información a transmitir, bajo formas de instrucción abierta, eliminando el sistema tradicional como único medio para el aprendizaje o entrenamiento, en este caso los supervisores, conforme las características esenciales del sistema F.K, que pueden resumirse de la siguiente manera: (26)

1. Material educativo dividido y secuenciado en unidades de estudio, las cuales estipulan lo que se espera del alumno al -- terminar el adiestramiento. (objetivos instruccionales)⁺

2. Estudio individual, guiado a través del material didáctico proporcionado, y sistematizado a través de convenios de rendimiento académico o instruccional elaborados por el educando y sus instructores.

3. Asesoría y exámenes personales para cada educando del sis tema.

4. Ritmo de estudio y avance establecido por las características de cada trabajador.

5. Eliminación del método de conferencia como el único o el principal determinante del aprendizaje del educando, a la aseso ría del instructor y al material didáctico.

(26) Sistema de Universidad Abierta en la Fac. de Psicología.
División de Universidad Abierta. U. N. A. M., pp. 3-12

+ Se le da el mismo significado al concepto de objetivos ins truccionales y al de objetivos conductuales, que mas adelante se mencionará. Es el enunciado de lo que el alumno - podrá realizar al terminar una unidad de enseñanza. Describe conducta, más aún, conducta observable, como explicar o calcular. Implica experiencias de aprendizaje, es posible- comunicarlo al estudiante e indica un método de medición.
(Vargas 1975)

6. Y por último, proporcionar al educando la posibilidad de asistir al centro de adiestramiento esporádicamente y en tiempos mínimos, en la medida de la necesidad de asesoría o evaluación de su estudio, permitiendo así la adecuación de las horas de estudio a las necesidades de trabajo de cada educando.

Asesoría.

"El personal con que debe contarse para la programación de este estudio o curso, debe estar compuesto por: un instructor o asesor que es el que imparte el entrenamiento y cuyas tareas son: guiar al educando en el estudio de sus unidades, proporcionándole la información necesaria y aclarándole sus dudas, elegir el material con el cuál el individuo deba ser entrenado; dividirlo en unidades de trabajo, las cuáles deben ir acompañadas de sus preguntas de estudio, cuya extensión y número depende de la información que el instructor considere relevante; elaborar formas de examen; construir exámenes de revisión; debe dar conferencias, demostraciones, películas, etc., que son de carácter puramente motivacional, actuar como catalizador en los diferentes problemas que surjan en la aplicación del programa y encargarse de la evaluación final de cada educando." (27)

A cada educando se le asigna un asesor.

El modelo presenta las siguientes ventajas. (28)

- El educando permanece activo
- Proporciona reforzamiento inmediato a la conducta del indi

(27) Patoni, P. N. P. Op. Cit., pp. 10-12

(28) Patoni, P. N. P. Op. Cit., pp. 10-12

viduo entrenado

- El individuo progresa a su propio paso
- El material es ordenado en pequeños pasos claramente diferenciados
- La conducta terminal es claramente especificada
- Es autocorrectivo con base a las respuestas del educando
- Permite poca distracción de sus labores al educando.

Sistema de Instrucción Personalizada (S.I.P.)

El principal propósito de este proyecto es aumentar el conocimiento sobre el proceso de adaptar instrucción a los --- alumnos o individuos a entrenar individualmente que aprenden a diferentes ritmos. Uno de los creadores de este proyecto, Robert Glaser (1967), ha establecido seis requisitos para adoptar la instrucción a estudiantes individuales. Estos criterios que guiaron el desarrollo del sistema, son como siguen:

1.- Los límites convencionales de niveles de calificación y unidades arbitrarias de tiempo para abarcar el asunto-temario necesitan ser rediseñados para permitir a cada educando trabajar a su verdadero nivel de habilidad en una área de - asunto-materia, y permitirle que avance tan pronto como domine los pre-requisitos para el siguiente nivel.

2.- Bien definidas secuencias de progreso. Objetivos definidos de conducta en varias áreas del tema necesitan ser establecidas como líneas indicadoras para dirigir un programa de estudio. Los logros del individuo se definen por su posición - en la secuencia de objetivos.

3.- El progreso del educando a través de su secuencia curricular debe ser vigilado. Un programa de entrenamiento adaptado al educando individual requiere de métodos adecuados para tasar el nivel de logros del individuo.

4.- Los educandos deben ser instruidos en tal forma que adquieran una competencia creciente en el aprendizaje auto-dirigido. Para llevar a cabo esto, el instructor debe proveer al individuo con patrones de ejecución para que él pueda evaluar su propio logro.

5.- Entrenamiento profesional especial debe ser dado al

personal del centro de adiestramiento, para que ellos puedan evaluar, diagnosticar, y guiar la ejecución de las personas a instruir, en la forma requerida para entrenamiento individual, en contraste con el manejo total de aprendizaje de la clase.

6.- El instructor debe atender a, y utilizar información detallada acerca de cada educando para individualizar la instrucción.

El trabajo del instructor es de prescribir la instrucción que le convenga al adiestrado, dependiendo del nivel de sus logros.

Los instructores de este sistema utilizan un extenso arsenal de unidades instruccionales preparadas, así como sus propios materiales y métodos, para adaptar la instrucción a la persona individual. Explicaciones, exámenes programados, discusiones de grupo, y proyectos, así como máquinas de enseñar, grabadoras, y películas, se usan como se necesiten. (29)

El Sistema Aplicado

La característica principal del sistema radica en el hecho de que la instrucción se llevará a cabo en los contextos en donde ocurren los problemas, en este caso dentro del ambiente laboral, dirigido hacia objetivos específicos.

Para el desarrollo de este sistema se planearon actividades que se dividieron en cinco etapas:

(29) Anderson, C. R., Faust, W. G. Educational Psychology
DODDM, MEAD Company, 1973, pp. 129-168

I.- Establecimiento de objetivos profesionales e instruccionales y determinación de curriculum.

II.- Elaboración de las unidades y modulos de entrenamiento.

III.- Implementación experimental de las unidades y módulos.

IV.- Implementación sistemática de las unidades y módulos

V.- Evaluación y reprogramación del sistema en general.

Este sistema presenta las siguientes características:

1.- Programación en base a objetivos conductuales específicos que permitan auto evaluaciones por parte del educando, y evaluaciones objetivas de los instructores.

2.- Material teórico y práctico programado íntegramente, se cuenciado de acuerdo a una dificultad creciente hasta alcanzar los objetivos instruccionales.

3.- Material educativo elaborado para ser estudiado en forma individualizada con un mínimo de supervisión, y la posibilidad de que el educando imponga su propio ritmo de estudio y trabajo.

4.- Unidades de entrenamiento concebidas y desarrolladas directamente para los centros de trabajo del especialista en adiestramiento, que garanticen la correlación de la instrucción y los problemas comunitarios y permita la educación en términos de servicios a la comunidad.

5.- Programación paralela de las actividades de los instructores y asesores que garanticen la sistematización de la aseso

ría y supervisión, así como las formas de evaluación. (30)

La presentación de estos tres sistemas instruccionales tuvo como fin el dar a conocer algunas alternativas para la solución de la gran demanda de instrucción de parte de un número cada vez mayor de personas que la requieren, así como en este caso, ofrecer sistemas que ayuden al supervisor en el aprendizaje de sus funciones que le garanticen un entrenamiento eficaz para el desempeño de sus funciones en una forma adecuada.

Se considera que dentro de estos tres sistemas, el Aplicado es el más completo y adecuado al asunto que en este caso nos concierne, es decir, el entrenamiento de supervisores.- Decimos esto, por la comprobación ya hecha, y que nos informa que podemos hacer uso de este sistema con cierta seguridad de los resultados que podemos obtener de su aplicación.

Con esto no queremos decir que los otros dos sistemas no puedan ser utilizados, ya que los tres nos son en sí de --- gran utilidad por sus características ya mencionadas.

El presente estudio y de acuerdo a la importancia y utilidad del Sistema Aplicado, como mencionamos, se basa en la segunda etapa de dicho sistema que es:

II.- Elaboración de las unidades y módulos de entrenamiento.

(30) El Sistema de Universidad Abierta en la Fac. de Psicología
Op. Cit. pp. 13-14

I.4 La Alternativa Modular y sus Ventajas

Para este estudio se partió, en base al primer paso del Sistema Aplicado, que es:

— Establecimiento de objetivos profesionales e instruccionales y determinación de curriculum.

Este paso se refiere a la inicial detección de necesidades en la cual se basa el presente estudio y que fué realizada por Ma Eugenia Laffitte (1977) (31)

Mediante los procedimientos que se siguieron para llevar a cabo dicha detección de necesidades, fué como se logró identificar las siguientes áreas a adiestrar.

- I. Conocer de mejor manera mis funciones
- II. Planeación de actividades en el cumplimiento de las órdenes de trabajo
- III. Programación de actividades
- IV. Organización del trabajo
- V. Sistemas de control en la ejecución del trabajo
- VI. Simplificación del trabajo
- VII. Reducción de desperdicios en la realización del trabajo
- VIII. Propiciar el buen estado del equipo y herramientas de trabajo
- IX. Mantenimiento de las condiciones de seguridad
- X. Comunicación en la empresa
- XI. La motivación del personal para la buena ejecución del trabajo
- XII. Relaciones con el grupo de trabajo
- XIII. Planeación del adiestramiento para el personal a mi cargo

(31) Laffitte, B. L. M. Sistema Modular para Adiestramiento de Supervisores. Tesis Licenciatura en Psicología. U. N. A. M.

XIV. Sistemas de evaluación al personal

XV. Planificación y organización de la distribución del trabajo

XVI. Toma de decisiones

XVII. Relaciones interpersonales

Actualmente se han elaborado programas modulares para dos áreas.

- _ Conducta humana, y
- _ Análisis de problemas y toma de decisiones

Para este estudio se intenta elaborar el programa modular para el área de:

- _ Conocer de mejor manera mis funciones

Para el que se siguió el mismo procedimiento que se utilizó para la elaboración de los módulos mencionados.

Vemos entonces que faltan por elaborarse hasta la fecha módulos de entrenamiento para varias áreas, según se puede observar.

Conocer de mejor manera mis funciones. Es el área en la que en este estudio se pretende elaborar el módulo de entrenamiento.

Consideramos esta área como importante y objeto de este estudio, por poderle ofrecer a la persona a entrenar, una visión general de cuáles son las funciones que al individuo que ocupe el puesto de supervisor le competen y así estar en condiciones de dar una respuesta adecuada en la solución de los problemas laborales que se le presenten dentro de tan importante función.

Como ya mencionamos, el área por entrenar, y que nos ocupa en este estudio, fué obtenida en base a un primer paso que fué la detección de necesidades. A continuación mencionaremos un segundo paso en el que se basó la programación de este estudio, y que es:

Elaboración de las Unidades

Con respecto a la estructura interna de las unidades de entrenamiento, estas presentan las características siguientes:

(32)

1.- Repertorio de entrada

Mediante la aplicación de un pretest específico o parcial de la unidad, se evalúan los repertorios de entrada, es decir, el dominio que tiene el capacitando sobre el material a entrenar en los niveles de la misma, con el fin de determinar el número de objetivos parciales a cumplir.

2.- Especificación de objetivos general y parciales

Este punto lo constituyen la especificación del objetivo general o conducta terminal de una unidad o programa de entrenamiento; en el cuál se encuentra especificado el repertorio conductual complejo que se espera establecer en el capacitando como resultado del programa.

Así mismo, también se especifican los objetivos parciales o de los niveles de entrenamiento en que se dividirá la conducta terminal, los cuales en conjunto deberán dar como resultado la conducta terminal de la unidad en cuestión.

3.- Especificación del contenido

(32) Laffitte, B. L. M. Op. Cit., pp. 65-71

En este punto se describe el contenido en cuanto a la información que se proporcionará a lo largo de la unidad, el cual deberá relacionarse directamente con los objetivos de la unidad.

4.- Programación de los niveles de entrenamiento

Los pasos seguidos para este punto son:

- Glosario de los conceptos en cuanto a procedimiento, proceso, técnica, método y aspectos teóricos, que se manejan a lo -- largo de cada nivel de entrenamiento.
- Introducción, constituida por una descripción de los aspectos mas relevantes que se tratarán en un nivel de entrenamiento, así como la importancia de su estudio, en forma breve.
- Establecimiento del repertorio mínimo necesario y suficiente (programación del material).

Estos tres aspectos deben cubrir las características de procedimientos, procesos y técnicas del tópico de que se trate la unidad, el o los escenarios, en que se han de llevar a cabo las ejecuciones prácticas o motoras del estudiante; y si éste ha de usar o no instrumental de precisión, así como la especificación de las actividades a desarrollar de manera individual o de grupo según el procedimiento de que se trate.

- Ejercicios. Los ejercicios de los que consta la programa--ción son:

- a) Ecoicos o de transcripción textual.

La función de estos ejercicios es la de establecer en el capacitando un repertorio verbal técnico de conceptos referen--tes a procesos, procedimientos, técnicas, etc., que lo capaci--ten para definir o describir apropiadamente los conceptos que --

involucra la unidad o nivel de entrenamiento en cuestión.

b) Discriminativos

En estos ejercicios se requiere que el estudiante identifique de entre dos o más situaciones diferentes, a la situación en la que se entrenó, el principio, técnica o procedimiento involucrado. La función de estos ejercicios es la de capacitar al participante para identificar los procesos, procedimientos o relaciones funcionales de la conducta, aún cuando cambien las situaciones o sujetos.

c) Generalización

En estos ejercicios se requiere que el estudiante, a partir de la información dada en una situación determinada, pueda implementarla o extenderla a otras situaciones similares o parecidas, aunque no idénticas. La función de estos ejercicios es la de capacitar al participante para implementar y extender la información adquirida en una situación específica a nuevas situaciones.

- Ampliación del repertorio mínimo, necesario y suficiente.

A través de lecturas o actividades obligatorias y relacionadas con el nivel de entrenamiento.

Las lecturas obligatorias, pretenden extender la información proporcionada por el nivel de entrenamiento al capacitando. Este tipo de lecturas son evaluadas y contienen ejercicios para el capacitando, del tipo de los antes ya mencionados.

- Evaluación. Al final de cada nivel de entrenamiento de una unidad, se aplica un postest al capacitando, esto con el fin de determinar el grado en que se cumplió con el objetivo del nivel de entrenamiento.

- Lecturas complementarias. Este tipo de lecturas son optativas y no se evalúan, son lecturas recomendadas al capacitando interesado en el tema tratado, y así mismo pueda extender o incrementar la información proporcionada por la unidad.

- Resumen. Al final de cada nivel de entrenamiento, se presenta un resumen de lo visto en ese nivel, en el que se hace énfasis en los aspectos más relevantes del mismo, y su importancia dentro del campo de entrenamiento para supervisores.

- Bibliografía. Por último se encuentra la bibliografía consultada para la elaboración del nivel de entrenamiento.

Una vez descritos los pasos a seguir para la elaboración de una unidad, pasaremos a continuación a considerar las ventajas del uso de esta alternativa modular.

Basada en la tecnología conductual, la instrucción programada resulta prometedora, ofreciendo las siguientes ventajas: (33)

1.- Se ocupa del desarrollo de sistemas de entrenamiento considerablemente diferentes a los de la bibliografía y de los cursos tradicionales de instrucción.

Los sistemas de entrenamiento programado, tratan de desarrollar en los sujetos todos los objetivos necesarios, especificados o implícitos en la literatura actual sobre el entrenamiento, además de otros objetivos que en opinión de la gerencia son necesarios o fundamentales.

(33) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 47-58

2.- Otro punto básico que hay que señalar es que los sistemas de capacitación pueden ser diseñados de manera que se requiere un mínimo de ayuda por parte del instructor.

Idealmente hablando, su colaboración es totalmente innecesaria. Un eficiente sistema de entrenamiento programado debe trazarse de manera tal que de lugar a una continua participación activa del sujeto entrenado, simultánea a la práctica guiada, en lo que respecta a todos y cada uno de los objetivos detallados del curso.

El aprendizaje programado ofrece una ventaja única como Tecnología de la Enseñanza, puede ponerse a prueba la eficacia de cada faceta del programa.

A diferencia del método tradicional, con su plan de lecciones y su maestro o conferencista, el programa no procede por ensayo y error hasta que se alcanza el éxito. Más bien se le somete cabalmente a prueba antes de ser incorporado en un curso de entrenamiento, o en un curso académico, de manera que todo el contenido impropio se revisa y perfecciona y los errores se reducen a un mínimo.

En la tecnología de la instrucción programada, la gerencia tiene no solo el sistema de calidad superior a los demás para la solución de problemas de entrenamiento, sino también una manera de controlar la calidad del mismo.

Algunos problemas que plantea la instrucción programada en la industria son:

La primera cuestión importante que plantea la tecnología-

de la instrucción programada, se relaciona con los propósitos--
mismos del entrenamiento. El desarrollo de objetivos del entrea-
namiento para los materiales programados ha dado lugar automáti-
camente, a un análisis, a profundidad de las finalidades de es-
tos materiales esto, a su vez, ha obligado al director de entre-
namiento y a la gerencia a examinar cuidadosamente las causas -
del entrenamiento ineficiente.

Puesto que el análisis de los puestos y de las tareas tie-
ne importancia capital para la programación de materiales de en-
señanza efectivos, tal vez entonces haya que discutir seriamen-
te, o de plano descartar, los objetivos básicos del entrenamien-
to, que en opinión de la gerencia, no sean necesarios. No solo-
la definición de la manera conductual exacta en que los objeti-
vos deben enunciarse, se convierte en una difícil empresa cien-
tífica en si misma, sino también los orígenes mismos de los ob-
jetivos y de las necesidades de entrenamiento se convierten en-
temas de discusión, análisis, estudio y preocupación.

Otra cuestión a considerar, se relaciona con los costos--
que puede originar el establecer una tecnología educativa en la
industria. Sin embargo, es importante considerar lo que se pue-
de lograr y esperar de la tecnología de la instrucción programa-
da, tal y como existe en la actualidad y más aún los alcances y
la utilidad que van en aumento y que podrá ofrecer muchas cosas
más.

En la actualidad, se están efectuando cambios en la tecno-
logía que indican la cada vez más viva atención proyectada ha-
cia el mantenimiento de los materiales y los módulos programa--

dos, lo que hará posible modificar esos subsistemas mas rápida y económicamente de lo que ahora puede hacerse. A medida que la tecnología debenga más cabalmente científica y a medida que se vayan validando mejor, empíricamente los procedimientos de desarrollo, los costos de la instrucción programada, se reducirán todavía más.

Aún en su estado actual, faltos de afinación, los materiales programados han demostrado más que suficiente su superioridad respecto de los procedimientos de entrenamiento convencionales. El gran costo de su preparación quedará drásticamente reducido, si la industria proporciona la necesaria ayuda para el desarrollo de su investigación y manejo.

Este método tiene que ser considerado como algo más que un simple instrumento para el director de entrenamiento, pues constituye una manera diferente, sistemática, de considerar el adiestramiento industrial.

Para la gerencia de nivel superior, ofrece perspectivas totalmente nuevas para la consideración de sus problemas, no solo en el campo del entrenamiento, sino también, tal vez en toda la esfera de la administración de recursos humanos.

I.5 Bibliografía

- (1) Ofiesh, D. G. Instrucción Programada México: Ed. Trillas, 1973, pp. 20-21
- (2) Skinner, B. F. Tecnología de la Enseñanza Barcelona: Ed. Labor, 1976, pp. 11
- (3) Ofiesh, D. G. Op. Cit. (prólogo), pp. 5
- (4) Ofiesh, D. G. Op. Cit. (prólogo), pp. 6
- (5) Skinner, B. F. Op. Cit., pp. 78
- (6) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 24
- (7) Lumsdaine, A. A. Instrucción Programada Buenos Aires: Ed. Humanitas. 1975, pp. 20
- (8) Skinner, B. F. Op. Cit. (prólogo), pp. 11
- (9) Meyer, M. S. Instrucción Programada México: Ed. Limusa, 1973, pp. 17
- (10) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 37
- (11) Meyer, M. S. Op. Cit., pp. 235
- (12) Valdéz, F. M. E. La Instrucción Programada: Una Proposición al Sistema F.K. de la División Universidad Abierta, Fac. Psicología. Tesis Licenciatura. U. N. A. M., 1978
- (13) Meyer, M. S. Op. Cit., pp. 199
- (14) Gomez, B. G. Programación Matemática en Enseñanza Programada. Ed. Preliminar. Publicada por la Comisión de Nuevos Métodos de Enseñanza (CNME) U. N. A. M., 1974, pp. 107-139
- (15) Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos México: Ed. Trillas, 1976, pp. 140
- (16) Parker, W. E. Técnicas Psicológicas Modernas -- para Jefes y Mandos Intermedios. Barcelona: Ed. Hispano-Europea, 1971, pp. 6

- (17) Arias, G. F. Op. Cit., pp. 140
- (18) Arias, G. F. Op. Cit., pp. 140
- (19) Duhalt, K. M. Técnicas de Comunicación Administrativa. México. U. N. A. M., 1974, pp. 11
- (20) Arias, G. F. Op. Cit., pp. 140
- (21) Parker, W. E. Op. Cit., pp. 35
- (22) Belman, H. S. Desarrollo de Supervisores México: Ed. Diana, 1975, pp. 362
- (23) Parker, W. E. Op. Cit., pp. 35
- (24) Siegel, Psicología Industrial México: Ed. C. E. C. S. A., 1976, pp. 463-464
- (25) Patoni, P. N. F. Introducción a la Psicología del Trabajo. Tesis Licenciatura en Psicología. U. N. A. M., 1977
- (26) Sistema de Universidad Abierta en la Fac. de - Psicología. División de Universidad Abierta. U. N. A. M., pp. 3-12
- (27) Patoni, P. N. P. Op. Cit., pp. 10-12
- (28) Patoni, P. N. P. Op. Cit., pp. 10-12
- (29) Anderson, C. R., Faust, W. G. Educational Psychology. DCDDM, MEAD company, 1973, pp. 129-168
- (30) Sistema de Universidad Abierta en la Fac. de - Psicología. Op. Cit., pp. 13-14
- (31) Laffitte, B. L. M. Sistema Modular para Adiestramiento de Supervisores. Tesis Licenciatura - en Psicología. U. N. A. M., 1977
- (32) Laffitte, B. L. M. Op. Cit., pp. 65-71
- (33) Ofiesh, D. G. Op. Cit., pp. 47-58

CAPITULO II

ELABORACION Y ANALISIS DE UNA UNIDAD
PROGRAMADA PARA EL SISTEMA MODULAR

II.1.

II.1.1. ELABORACION DEL PRIMER BOS-
QUEJO.

II.1.2. PRIMERA CORRECCION.

II.1.3. PRUEBA DEL PROGRAMA.

II.2.1. MODULO: Conocer de mejor manera
mis funciones y manual-
para su aplicación.

II.2.2. BIBLIOGRAFIA

C A P I T U L O I I

ELABORACION Y ANALISIS DE UNA UNIDAD
PROGRAMADA PARA EL SISTEMA MODULAR

A fin de llevar a cabo el desarrollo de un programa de instrucción, es conveniente que la materia de estudio a desarrollar, sea analizada y organizada utilizando la persona que lo lleve a cabo sus conocimientos acerca de la propia materia de estudio, su experiencia pedagógica y su conocimiento de los principios de aprendizaje e instrucción.

Para tal efecto, Taber, Glasser y Shaefer (1965) sugieren los pasos siguientes: (1)

II.1. __ ELABORACION DEL PRIMER BOSQUEJO.

Inicialmente para la elaboración de esta unidad, se procedió a la recopilación o muestreo de bibliografía reciente sobre el tema de funciones del supervisor, con el fin de facilitar al máximo la programación de la unidad y obtener información lo más actualizada y adecuada que nos permitiera dar al capacitando un entrenamiento de las funciones del supervisor efectivo.

Después se procedió a la programación del primer bosquejo de la unidad. Dentro de esta etapa se llevaron a cabo, sobre la marcha de la programación de la unidad, correcciones de los

(1) Taber, Glasser, Schaefer. Aprendizaje e Instrucción Programada. México: Ed. Trillas, 1974, pp. 95-103, 163-175

cuadros, que, debido a las fallas en cuanto a conocimiento sobre el procedimiento de la redacción de cuadros, hubieron de hacerse. Dentro de esta etapa no se probaron los cuadros con sujetos.

II.2. __ PRIMERA CORRECCION

Después de algunas revisiones y modificaciones se agruparon las unidades (cuadros), en las que quedó conformado el programa, en dos temas:

Area de personal y Area administrativa. Y cada área se subdividió en niveles, quedando constituida de la siguiente forma:

Area de Personal

- a) Relaciones Humanas
- b) Dirección
- c) **Motivación**
- d) Comunicación
- e) Toma de Decisiones
- f) Selección de Personal
- g) Introducción
- h) Adiestramiento
- i) Seguridad Industrial

Area Administrativa

- a) Planificar
- b) Organizar
- c) Control de Trabajo
- d) Mejoramiento del Trabajo
- e) Evaluar
- f) Programación de la Producción

Una vez integrado el material en la forma mencionada, se presentó a la primera corrección por parte de una persona con experiencia y conocimientos acerca del aprendizaje programado y en la asignatura sobre la que trata el tema.

En este paso se hicieron correcciones, como de redacción de algunos de los cuadros, así como omisiones de material innecesario y complementación del mismo.

Una vez realizado este paso, quedó determinado un programa listo para su prueba.

II.3. PRUEBA DEL PROGRAMA

En esta ocasión se utilizaron como muestra para la prueba del programa 23 supervisores, de los cuales el nivel de escolaridad es el siguiente:

- Licenciatura en Administración
- Ingeniería Industrial

- Preparatoria
- Secretarial
- Secundaria

Para evaluar el aprendizaje adquirido a través de la aplicación del programa, se elaboró una prueba. Esta prueba se aplicó antes y después de tomar el programa, esto nos proporcionó una línea base para evaluar la ejecución de los sujetos. En la tabla (fig. 1) se observan los resultados de ambas aplicaciones.

Para la preprueba o pretest y el programa, se contó con 23 supervisores. Para la posprueba o postest, que fué aplicado en forma demorada, es decir no se aplicó inmediatamente -- después de terminar el programa, se contó con 16 supervisores.

Para el análisis de los cuadros se tomó en cuenta la frecuencia con que se contestó con éxito o mediano éxito cada cuestión (en cada supervisor), es decir se podía dar medio -- punto (1/2) a una respuesta de acuerdo a la contestación. Ver tabla (Anexo 2).

Se analizaron todos los cuadros en conjunto, numerándose se en orden progresivo.

A continuación se citarán los cuadros que tuvieron mayor dificultad en su ejecución. Se tomó como mínimo requisito

Fig. 1 Pretest- Posttest. Análisis de resultados

Pretest:

| Sujetos | ✓ | X |
|---------|----|----|
| 1 | 45 | 48 |
| 2 | 16 | 71 |
| 3 | 32 | 56 |
| 4 | 19 | 68 |
| 5 | 42 | 49 |
| 6 | 50 | 39 |
| 7 | 75 | 36 |
| 8 | 62 | 30 |
| 9 | 27 | 62 |
| 10 | 30 | 61 |
| 11 | 44 | 45 |
| 12 | 38 | 50 |
| 13 | 39 | 56 |
| 14 | 62 | 39 |
| 15 | 43 | 44 |
| 16 | 25 | 64 |
| 17 | 32 | 54 |
| 18 | 24 | 65 |
| 19 | 47 | 45 |
| 20 | 60 | 34 |
| 21 | 19 | 66 |
| 22 | 38 | 49 |
| 23 | 20 | 67 |

Posttest:

| Sujetos | ✓ | X |
|---------|----|----|
| 1 | 71 | 29 |
| 2 | 34 | 57 |
| 3 | 47 | 41 |
| 4 | 48 | 41 |
| 5 | 62 | 30 |
| 6 | 57 | 39 |
| 7 | 43 | 51 |
| 8 | 35 | 52 |
| 9 | 56 | 41 |
| 10 | 69 | 28 |
| 11 | 51 | 39 |
| 12 | 66 | 32 |
| 13 | 54 | 34 |
| 14 | 45 | 45 |
| 15 | 53 | 41 |
| 16 | 41 | 46 |

✓ : Correctas

X : Incorrectas

de ejecución correcta en un cuadro de 15 éxitos de 23, que fué el número de supervisores y por lo tanto de cuadros.

Cuadro No. 13

7

16

21

33

27

37

49

54

61

63

64

75

78

76

87

88

Los cuadros mencionados anteriormente y una vez corregidos, fueron integrados al programa. Habiendo llevado a cabo esto, el programa quedó listo para una segunda prueba.

Consideraciones acerca del programa en su primera prueba.

Nos encontramos dentro del programa con los siguientes problemas:

- ___ Uno de los cuestionarios resultó, después de haberse mimeografiado e integrado al programa, con ciertas borraduras en el material, lo que impidió a los supervisores el dar algunas veces la respuesta correcta.
- ___ En un programa se omitió una página completa (No.19) por lo que no se probaron estos cuadros en un sujeto (cuadros No. 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10)
- ___ Los cuadros finales, a partir aproximadamente del número 91, no se pudieron probar con todos los supervisores; ésto por razones de tiempo. Parece ser que el programa completo, como se aplicó, resultó ser largo en cuanto a tiempo para su contestación.

II.2.1. MODULO:
CONOCER DE MEJOR MANERA MIS FUNCIONES

OBJETIVO:

El supervisor discriminar, dado un grupo heterogeneo de funciones, cuáles corresponden a su nivel, de acuerdo al material presentado.

UNIDADES

- I.- Area de Personal
- II.- Area Administrativa

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

PRETEST - POSTEST
(Consulte el manual del módulo)

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

OBJETIVO.

El supervisor indicará o discriminará dentro del área de personal las funciones que son de su competencia - de acuerdo al material presentado

NIVELES

1o.- Relaciones Humanas.

OBJETIVO. El supervisor identificará o discriminará sus funciones dentro del aspecto de las relaciones humanas en un problema dado, de acuerdo al material presentado.

2o.- Dirección.

OBJETIVO. El supervisor, dado un problema, indicará o discriminará su función en la dirección de sus subordinados, de acuerdo al material presentado.

3o.- Motivación.

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre la motivación de sus empleados o subordinados, nombrará las funciones que le competen, de acuerdo al material presentado.

4o.- Comunicación.

OBJETIVO. El supervisor, dado un problema de comunicación, indicará o discriminará las funciones que --

son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

50.- Toma de Decisiones.

OBJETIVO. El supervisor, dado un problema de toma de decisiones, indicará o discriminará las funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

60.- Selección de Personal.

OBJETIVO. El supervisor, dado un problema de selección de personal, indicará o discriminará las funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

70.- Introducción.

OBJETIVO. El supervisor, en un problema de introducción al nuevo empleado, indicará las funciones que le competen, de acuerdo al material presentado.

80.- Adiestramiento.

OBJETIVO. El supervisor identificará o discriminará sus funciones ante un problema de adiestramiento, de acuerdo al material presentado.

90.- Seguridad Industrial.

OBJETIVO. Ante un problema sobre seguridad industrial el supervisor indicará las funciones que le corresponden como tal, de acuerdo al material presentado.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

En esta unidad se lleva a cabo a través de sus niveles una descripción detallada de todas aquellas funciones que le corresponden al nivel de supervisión de acuerdo al área de personal. Únicamente se nombrarán funciones sin profundizar en el cómo llevarlas a cabo de manera eficaz.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 1o.- Relaciones Humanas

Este nivel esta presentado en instrucción -
programada. Usted deberá escribir su respuesta en la lí-
nea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo-
las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola -
en la línea punteada y recórrala solamente para compro -
bar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 1o.- Relaciones Humanas

GLOSARIO

Relaciones Humanas.- Son todos aquellos procesos que se llevan a cabo en una institución, que promueven la eficiencia, el espíritu de cooperación y la lealtad requerida para el éxito de una empresa.

Son los vínculos, trato y conexiones que se establecen entre las personas-grupos de personas y entre los grupos y las personas; que sustentan la convivencia del hombre, son un medio para incrementar la comunicación humana.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 1o.- Relaciones Humanas

INTRODUCCION

La importancia de las relaciones humanas en cualquier empresa es bien reconocida. El que haya un ambiente cordial es a veces determinante para el desarrollo de una institución; es por ésto que, considerando al supervisor como un hombre clave en relaciones humanas deba éste tener la habilidad necesaria para enfrentarse a éste tipo de problemas. Debe ser un experto en relaciones humanas, para beneficio tanto personal como del de la empresa donde presta sus servicios.

El material que a continuación se presenta, pretende proporcionar información sobre éste aspecto para que el supervisor conozca su papel en las relaciones de cualquier empresa.

Contenido

Las Relaciones Humanas en una empresa, son consideradas como un aspecto importante. Esto es, que el personal y las relaciones que se mantengan dentro de el, tienen gran influencia en el desarrollo eficaz o deficiente de una empresa.

- 1.- Las relaciones humanas consideran pues al personal y sus _____ .

Relaciones.

- 2.- A las relaciones interpersonales dentro de una empresa es lo que consideran las _____ .

Relaciones Humanas.

- 3.- Dentro de una empresa influyen en el desarrollo eficaz o deficiente las _____ .

Relaciones Interpersonales

- 4.- Si mantenemos unas relaciones interpersonales cordiales lo más probable es que influyamos (eficaz/deficientemente) en el desarrollo ascendente de la empresa.

Eficaz.

- 5.- Si por el contrario mantenemos unas relaciones interpersonales cordiales lo más probable es que influyamos - (eficaz/deficientemente) en el desarrollo de la empresa.

Deficientemente.

6.- En el aspecto de las relaciones humanas, el supervisor es una gente importante, dado el número de contactos, dentro de la empresa tanto como fuera (vendedores, asesores, etc.) de ella, con los que tiene relación.

Dado el gran número de personas con las que el supervisor trata, debe ser este, un especialista en relaciones humanas.

La habilidad o recursos que el supervisor tenga en las relaciones interpersonales, es lo que un especialista en _____ requiere.

Relaciones Humanas.

7.- La necesidad de tratar con un gran número de personas, requieren que el supervisor como especialista en relaciones humanas tenga los recursos o la necesaria _____ en relaciones interpersonales.

Habilidad.

8.- Las habilidades en relaciones probabilizan el éxito o fracaso que se tenga en este aspecto.

Si se tienen grandes habilidades se augura un (éxito/fracaso). Por lo contrario, si se poseen escasas habilidades, se pronosticará un _____.

Exito, Fracaso.

9.- La dirección ha reconocido que la labor principal de un buen supervisor dentro de las relaciones humanas, es la de guiar a sus subordinados, conseguir que trabajen juntos, en equipo.

La función de guiar a sus subordinados, conseguir que trabajen en equipo, es labor del _____.

Supervisor.

10.- Guiar a sus subordinados es estar junto a ellos para ayudarlos a resolver sus problemas de trabajo. Encauzarlos.

Estar junto a sus subordinados para ayudarlos a resolver sus problemas de trabajo y conseguir que _____ en equipo, son funciones del buen supervisor, en relaciones humanas.

Trabajen Juntos.

11.- Que trabajen en equipo y _____ a sus subordinados, son las _____ del supervisor.

Guiar , Funciones.

12.- La necesidad de contar con el margen de tiempo adecuado para dedicarlos a las relaciones humanas.

Son muchos los supervisores que dedican un tiempo excesivo a cuestiones de detalle en el trabajo a realizar y como consecuencia de ello, disponen de un margen (escaso/amplio) para establecer contactos personales con sus obreros.

Escaso.

13.- El supervisor debe disponer de un margen de tiempo para dedicarlo a establecer _____ con sus obreros.

Contactos Personales.

14.- El dedicar un tiempo excesivo a aspectos técnicos del trabajo, con frecuencia da lugar a que _____ un escaso margen de tiempo a establecer _____ con sus subordinados.

Dedique , Contactos Personales.

15.- El supervisor que debe saltar de un problema operativo a otro cada instante, es acreedor de nuestra simpatía y comprensión. Sin embargo, el no conseguir tiempo para resolver los problemas humanos con (mucho/poca) frecuencia da origen a más problemas operativos.

Mucha.

16.- Las diferencias privadas con frecuencia da origen a malos entendidos y en consecuencia a unas relaciones interpersonales deficientes.

Es por lo que es necesario que el supervisor se dedique a acercarse a su gente y así estar en condiciones de estas diferencias.

Solventar o Resolver.

17.- Mediante unas relaciones humanas acertadas, el supervisor tendrá oportunidad de conocer individualmente a su gente, aspecto que es importante para mantener un clima agradable en la empresa.

Los problemas personales que surgen en la empresa, el supervisor (Estará/no Estará) en condiciones de enfrentarseles si conoce individualmente a sus hombres.

Estará.

18.- Ejemplo: Pedro y Juan son dos obreros situados en una misma línea de producción, ellos tienen problemas desde hace tiempo, su supervisor dice que a él no les interesa sus problemas personales, pero el caso es que estas diferencias redundan en la ejecución de ambos. Por eso es necesario que se solucione el problema.

La actitud que el supervisor toma en este caso lo -

(Favoreciera/Obstaculizara) para lograr una pronta solución al problema.

Obstaculizara.

19.- Si inicialmente el supervisor en este caso hubiera mantenido unas relaciones interpersonales adecuadas, conociendo por lo tanto a sus empleados, este problema (no/si)-se hubiera acrecentado.

No.

20.- Si el supervisor lleva a cabo unas acertadas relaciones humanas estara tambien en situación de impedir quejas, o bien tratar de resolverlas cuando se presenten, antes que se conviertan en problemas mayores.

El nivel medio en el que el supervisor esta colocado lo convierte en un mediador entre los obreros y la dirección, por lo que las quejas que se presenten debe tratar de _____.

Resolverlas.

21.- Llevando a cabo unas acertadas relaciones humanas y conociendo a sus hombres esta en situación de _____ o bien tratar de resolverlas cuando se presenten.

Impedir Quejas.

22.- Un buen supervisor que _____ a sus subordinados, tendra éxito en _____ y _____ las quejas cuando se presentan.

Conoce , Impedir , Resolver.

23.- Unas relaciones humanas sanas, significan unas actitudes justas y legales por parte de los obreros y supervisores respecto a sus trabajos, sus superiores y su empresa.

Los supervisores son miembros vitales del equipo di
rectivo, dado que más que cualquiera otra persona pueden cam
biar las actitudes de los obreros.

mediante unas relaciones humanas sanas el supervi--
sor influirá para que los obreros muestren unas _____
justas y leales hacia su trabajo y la empresa.

Actitudes.

24.- A los ojos del obrero, el supervisor es la empresa,
no ven al director general o al superintendente todos los -
días, pero el supervisor , en cambio, se halla siempre a su
lado.

De esta relación entre supervisor y obrero depende,
en buena parte, la _____ del obrero respecto a la empre-
sa.

Actitud.

25.- Por lo tanto el supervisor tendrá como función, medi
ante unas relaciones humanas adecuadas, el _____ para -
que los obreros muestren unas _____ justas y leales -
hacia la empresa.

Influirá , Actitudes.

26.- Ejercicio:

Entonces tenemos que el supervisor, como hombre cla
ve en relaciones humanas, tiene una serie de funciones. De -
las siguientes funciones cuales corresponden al supervisor
(de acuerdo al material revisado).

- a) Solventar las diferencias personales.
- b) Conocer los problemas personales de sus empleados
- c) Esperar a que los problemas dentro de la empresa
se resuelvan solos.
- d) Mantener unas buenas relaciones interpersonales
con la gente a su alrededor.
- e) Guiar a sus subordinados.
- f) Lograr que trabajen juntos, en equipo.

- g) Satisfacer todas las demandas de atención de su gente.
 - h) Comprender los problemas personales de sus subordinados.
 - i) Impedir quejas y tratar de resolverlas cuando se presenten.
 - j) Procurar no perder mucho tiempo con problemas humanos.
 - k) Influir en las actitudes de los obreros hacia -- la empresa.
-

a, d, e, f, h, i, k.

27.- Ejercicio:

Del siguiente problema cuáles serian las funciones del supervisor.

Dentro de una unidad de trabajo, los obreros estan continuamente quejándose ante la dirección porque unos piensan que se les da preferencia a otros y por el contrario los otros piensan lo mismo de aquellos, por lo que siempre se mantienen pequeños grupos de trabajo, aislados unos de los otros, y a veces se llevan a cabo discusiones personales. El supervisor poco se ha preocupado por esto, su interes esta centrado en que se cumplan los estándares de producción, se puede decir que ni siquiera conoce realmente el problema, ya que poco se le ve platicando con los obreros, sobre sus problemas. Debido a esto los obreros piensan que la dirección no los toma en cuenta, formándose unas actitudes adversas hacia ella.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizan las funciones que ante los problemas que plantean las relaciones humanas, un supervisor eficiente debe llevar a cabo.

Así mismo algunas características que el supervisor debe mostrar para cumplir con éxito su función como son: el que sea dueño de una habilidad en el manejo de las relaciones interpersonales.

Considerando el material como necesario en cuanto a la información que es básica para cualquier supervisor que se preocupe por cumplir adecuadamente con las funciones para las que fué contratado.

Es por eso que para la elaboración de este nivel se preocupó por incluir aquella información relevante que permitiera al supervisor aumentar sus conocimientos sobre este tema y así ayudarlo en la ejecución de sus funciones.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 2o.- Dirección

Este nivel está presentado en instrucción -- programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 2o.- Dirigir

GLOSARIO

Dirigir.- Es el proceso de asignar tareas definidas a subordinados con el fin de cumplir con los objetivos de una actividad determinada.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 2o.- Dirección

INTRODUCCION

Para cualquier persona que tenga bajo sus órdenes a personal al que tenga que hacer cumplir ciertos objetivos, es importante el que cuente con la aptitud necesaria para dirigirlos adecuadamente.

El supervisor, en este caso, tiene como función el hacer que un número de personas a su cargo, cumplan con los objetivos de una actividad determinada.- Por lo que debe contar con una aptitud para llevar a cabo una dirección de su gente en forma sistematizada.

Contenido

1.- Dirigir dentro de una empresa tiene gran importancia ya que depende de esto el que una actividad a desempeñar se lleve a cabo como se establece en los objetivos de la empresa. Dado que dirigir es una de las funciones correspondientes del supervisor, debe cumplir con los requisitos que implican el buen desarrollo de este proceso.

Si el supervisor considera la importancia que tiene el dirigir y la forma de hacerlo (Estará/No Estará) en posibilidades de hacer cumplir una actitud determinada.

Estará.

2.- Dirigir es el proceso o implica el proceso de asignar tareas definidas a subordinados con el fin de cumplir con los objetivos de una actividad determinada.

Entonces diremos que el fin de dirigir es? _____

Hacer cumplir con los objetivos de una actividad determinada.

3.- Diremos ahora que el supervisor como dirigente tiene la función de _____ tareas para cumplir con los _____ de una actividad determinada.

Asignar , Objetivos.

4.- Como una función importante dentro de la dirección, el supervisor debe seguir los siguientes principios básicos.

I-- Unidad de mando. Cada persona debe recibir las ordenes de un solo supervisor.

- a) Un supervisor para cada persona
- b) Una persona para cada supervisor
- c) Una persona no debe recibir ordenes de más de un supervisor.

c)

5.- II-- Ambito de Control. La atención individual que se presta a los trabajadores generalmente (Mejora/Empeora) la -- producción, la eficiencia y la moral.

Mejora

6.- III-- Uniformidad de la labor encomendada y amplia--- ción en trabajos afines.

IV-- Delegación de responsabilidad y de autoridad cua
ndo: Se ve abrumado de trabajo en emergencias.
Esta obligado a ausentarse debido a esto el supervi--
sor debe _____ responsabilidades.

Delegar.

7.- Para que el supervisor se haga obedecer con gusto y -
prontitud debe hacerlo en una forma cortés, más que una orden
debe ser una petición. De lo contrario el obrero responderá -
a regañadientes.

Ante una petición ----- Respuesta de buen grado.

Ante un mandato ----- Respuesta _____

A , Regañadientes-

8.- Debe también tomar en cuenta la predisposición de las
personas para aceptar y seguir las órdenes. Es decir tenden--
cias hacia el deseo de seguir, y de libertad de acción, o in-
dependencia.

El deseo de seguir (órdenes) es una _____ -
de las personas para aceptar y seguir órdenes y deseo de _____
_____ de _____ o independencia es otra.

Predisposición , Libertad , Acción.

9.- Además el supervisor al dar una orden debe asegurarse que transmite el significado propuesto y que quede completamente comprendido. Con frecuencia creemos que lo que decimos es lo que realmente queremos decir y sucede algo distinto. Por eso para evitar confusiones debemos asegurarnos que transmitimos el _____ propuesto y que quede completamente _____.

Significado , Comprendido,

10.- En la cuestión de dirigir también debemos tomar en cuenta el como corregir a los trabajadores como función del supervisor.

Consideramos la personalidad y las actitudes de nuestro hombre antes de _____.

Corregirlo

11.- Asegurarnos de que nuestra propia actitud es de colaboración genuina.

Si deseamos hacer una corrección, informemos antes para hacer una indicación con base.

En base a la información obtenida, y habiendo considerado las posibles causas al margen del trabajo, podemos _____ si es necesario .

Corregir.

12.- Para que la crítica aparte de hacerle conocer su error, le enseñe la forma correcta (Debe /No Debe) ser constructiva.

Debe.

13.- Ejercicio: -- De las siguientes funciones cuales competen al supervisor de acuerdo a lo visto en esta unidad.

- a) Hacer cumplir una tarea.
- b) Dirigir con mano dura.
- c) Ridiculizar a los trabajadores cuando no entien--dan una orden.
- d) planear el proceso de dirigir.
- e) Seguir los principios de una buena dirección.
- f) Debe tener cuidado de no corregir a su gente cuan--do se encuentre presente un directivo.
- g) Debe asegurarse que transmite el significado pro--puesto y que quedo completamente comprendido.
- h) Debe comprender como usar órdenes de modo efec--ti-
- i) ve
- 1) Debe saber como corregir a los subordinados.

a, d, e, g, h, i,.

14.- Ejercicio.- Del siguiente problema, que funciones -competen al supervisor.

José es un supervisor que aparte que dirige en forma im--perante, no se cercioraba que sus órdenes fueran entendidas -por lo que continuamente había equivocaciones en la ejecución--por parte de los obreros, que dada la forma como les ordenaba, accedían a cumplir la indicación de mala gana y a regañadien--tes. Como era de esperarse, José tenía que estar corrigiendo -las equivocaciones de sus obreros, de mala gana por cierto. Cuando lo hacía satirizaba al obrero equivocado, minimizándolo con burlas. Se han ido a quejar con sus superiores por que ya--no lo soportan.

EVALUACIÓN

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se nombraron las funciones del supervisor para llevar a cabo una dirección adecuada de -- sus subordinados.

Mencionando los principios básicos que cualquier supervisor debe seguir para poder dirigir a su gente, así como la importancia de una delegación de responsabilidades que permita al supervisor cumplir con el objetivo para el que fué contratado.

También se mencionó la forma como el supervisor debe hacer cumplir las órdenes de una manera efectiva y de buen agrado.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de personal

NIVEL 3o.- Motivación

Este nivel está presentado en instrucción -
programada. Usted deberá escribir su respuesta en la lí-
nea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo-
las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola -
en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar
la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 3o.- Motivación

GLOSARIO

Motivación.- Es lo que las personas quieren y necesitan, los esfuerzos que despliegan en pos de este objetivo.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 3o.- Motivación

INTRODUCCION

Entendiéndose por motivación como lo que las personas quieren y necesitan y los esfuerzos que despliegan en pos de este objetivo, debe entonces el supervisor tomar esto en cuenta para el entendimiento de sus trabajadores.

El buen supervisor debe trabajar con sus hombres, moviéndose dentro del marco de sus deseos y necesidades, es decir crear un ambiente en el que sean las necesidades del trabajador las que se vean satisfechas.

Vinculando los objetivos de satisfacción de los obreros con los de la empresa es como el supervisor considera haber cumplido en este aspecto de la motivación.

Contenido

1.- Motivación. Es lo que las personas quieren y necesitan, - los esfuerzos que despliegan en pos de este objetivo.

Se dice que una persona está motivada cuando despliega ciertos esfuerzos para obtener lo que _____ y _____

 quieren, necesitan

2.- Los expertos, por lo común, se muestran de acuerdo en que en cada hombre existe cierto deseo de ser miembro útil y necesario de cualquier grupo. Algunas veces es un deseo de alcanzar categoría, es decir de destacar como jefe o persona importante dentro del grupo. Algunas veces el énfasis se centra sobre la pertenencia a un grupo o comunidad y en someterse a sus reglas o costumbres.

Esta serie de deseos o necesidades y las actividades que despliegan se conocen como _____.

 motivaciones

3.- Para cada una de las necesidades de un hombre existe una meta, algo que satisfará dichas necesidades. El buen supervisor trata de trabajar con su hombre, moviéndose dentro del marco de sus deseos y necesidades. Es decir crear un ambiente en el que (sean/no sean) las _____ del trabajador las que se vean satisfechas.

 sean, necesidades

4.- Es labor del supervisor vincular la satisfacción de las - necesidades personales a la producción. Integrar los objetivos de la _____ con los de los _____.

 empresa o producción, trabajadores

5.- Si logra vincular ambos objetivos, el supervisor (estará/no estará) en posibilidades de cumplir su labor.

estará

6.- El supervisor deberá detectar los incidentes específicos de una labor, que los hacen (a los empleados) sentirse felices o desgraciados. Como los factores de motivación y satisfacción

Entonces si se quiere convertir el trabajo en una fuente de satisfacción y mantenerse una producción elevada,-- debe considerarse los factores de _____ y _____.

motivación, satisfacción

7.- Detectar los factores de motivación y satisfacción es función de:

- I.- La Dirección II.- Los obreros
 III.- El supervisor

III

8.- Si el supervisor da a su gente la oportunidad de que demuestren que son capaces de una mayor responsabilidad (como función de motivación) (aumentará/disminuirá) su motivación hacia el trabajo.

aumentará

9.- Una forma de motivar a los empleados es ensalzando una conducta deseable. Mediante incentivos positivos, a través de recompensas que proporcionan satisfacción, tales como alabanzas, reconocimiento, promoción o aumento de salario. Esto pro

porciona _____ y (hace/no hace) que el trabajador quiera cooperar.

satisfacción, hace

10.- Ejercicio.- De las siguientes actividades, cuáles competen al supervisor, según lo visto en la unidad.

- a) Que los demás supervisores motiven a su gente
- b) Reconocer una causa tras cada acto
- c) Delegar la motivación
- d) Dar oportunidad a que los obreros demuestren su responsabilidad
- e) Considerar que la dirección motive sola al personal
- f) Utilizar incentivos positivos (recompensas)
- g) Vincular los objetivos de satisfacción de los trabajadores con los de la empresa
- h) Detectar los factores motivacionales y de satisfacción del obrero
- i) Considerar primero las satisfacciones personales
- j) Que lleven a cabo una labor con satisfacción

b, d, f, g, h, i

11.- Ejercicio.- Qué funciones competen al supervisor en este problema.

Alvaro es una persona que acaba de ser nombrada supervisor de línea. Según referencias que tiene de esta línea, es que es una unidad problema. La producción es muy baja. Platicando con los obreros de la línea se enteró que opinaban que el trabajo les parecía aburrido, que se sentían desanimados al hacer el trabajo, inclusive varios dejaron el empleo. El supervisor anterior no encontró la solución al problema.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se cita la importancia de contar en una empresa con trabajadores que lleven a cabo sus labores con satisfacción. Teniendo en el supervisor el eje de este fin.

Tomando en cuenta esto, es por lo que se nombraron las funciones que el supervisor eficaz debe llevar a cabo para lograr dicho objetivo.

Así mismo se planteo una forma en la que el supervisor debe poner atención y que es la de incentivos positivos para que los trabajadores cumplan con los objetivos de una determinada actividad con satisfacción.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 4o.- Comunicación

Este nivel está presentado en instrucción-programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I. Area de Personal

NIVEL 4o.- Comunicación

GLOSARIO

Comunicación.- Es el proceso que permite un intercambio de ideas, de pensamientos, de opiniones, de actitudes, de hechos o de emociones con el propósito de transmitir un significado o llegar a una comprensión.



MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 4o.- Comunicación

INTRODUCCION

Dado que la comunicación es un proceso importante en toda institución, por la información de cualquier tipo que se maneja tanto a nivel interno como externo, debe ser llevada adecuadamente por todo el personal de una empresa.

En este ir y venir de la información, el supervisor se encuentra en un punto clave, por sus múltiples conexiones a diferentes niveles, y que le hacen ser un hombre clave en la comunicación de toda institución.-- Es por lo que debe estar preparado para manejarla y llevar a cabo su función en este aspecto en una forma adecuada.

Contenido

1.- Una comunicación buena permite un intercambio mutuo de ideas, de pensamientos, de opiniones, de actitudes, de hechos o de emociones con el propósito de transmitir un significado o llegar a una comprensión.

La comunicación es el método utilizado que permite un _____ mutuo de ideas entre los seres humanos.

intercambio

2.- Tenemos pues que en la industria, la comunicación no puede ser en modo alguno un proceso unidireccional. Más exacto es decir que los mensajes (deben/no deben) circular en todas _____ posibles.

deben, direcciones

3.- De acuerdo al diagrama la comunicación circula en _____ direcciones.



todas

4.- El supervisor es el hombre clave en el proceso de la comunicación.

Resulta pues de importancia fundamental el que todos los supervisores dispongan de información al día sobre aquellos hechos que en el seno de la empresa afectan a los trabajadores.

El supervisor como hombre clave debe _____ de _____ al día sobre los hechos que afectan a los trabajadores.

 disponer, información

5.- Si el supervisor ha establecido una relación de tolerancia y comprensión con sus hombres, estos acudirán a él con sus ideas, sus problemas.

Esto sucederá solo si ha establecido una relación de _____ y _____ con sus hombres de lo contrario es (difícil/fácil) que se acerquen a él.

 tolerancia, comprensión, difícil

6.- De esta forma obtiene información acerca de lo que los trabajadores piensan y se encuentra en una posición privilegiada para transmitir esta información a la dirección superior.

Obtener información y estar en posibilidades de -- transmitir a la dirección superior es función del _____

 supervisor

7.- Debemos estar seguros de que aquellos con los cuales tratamos de establecer contacto o una comunicación, asignan el mismo significado a las palabras de que hacemos uso. Significado es lo que quien emite trata de hacer llegar al que recibe.

Asignan= _____ a lo que él
 quiso decir

 significado

8.- Si el asegurarnos que quién nos escucha asigna el mismo-significado, es importante, la disposición de querer escu -- char al empleado no lo es menos.

Si el interes principal es obtener información de los acontecimientos que aquejan a los obreros, debemos desar- rollar una _____ de querer escuchar.

disposición

9.- El supervisor es el centro de mensajes, por el que tiene que pasar la información.

Debe informar a sus subordinados de todo aquello- que les afecta como empleados de la empresa Es decir canali- zar en forma descendente la _____.

información

10.- Es decir, para que los obreros sepan realmente cuál es- el trabajo que deben de hacer, cuando hacerlo y como tienen- que hacerlo, la información debe canalizarse en forma _____.

descendente

11.- Entonces la función del supervisor de informar a sus su- periores acerca de la situación que priva en la empresa, es- canalizar la información en forma _____. Para -- que estos puedan tomar decisiones inteligentes.

ascendente

12.- Con sus colegas, los demás supervisores, de tiempo en tiempo estimará necesario transmitir y discutir órdenes. Es decir debe haber una canalización de la _____ al mismo nivel como en este caso.

información

13.- Ejercicio:

De las siguientes funciones, cuáles competen al supervisor, de acuerdo a lo visto en esta unidad.

- a) Comunicar a los subordinados de los problemas privados de la dirección
- b) Asegurarse que asignen el verdadero significado de las palabras de que hacemos uso
- c) Deber informar a los subordinados acerca de cuáles su trabajo, cuándo hacerlo y cómo tienen que hacerlo
- d) Informar a los superiores para que tomen decisiones inteligentes
- e) Determinar las funciones de la comunicación en la dirección
- f) Disponer de información al día sobre hechos que afecten a los subordinados
- g) Procurar que la información solo vaya hacia la dirección para evitar chismes
- h) Estar en disposición de escuchar a los obreros
- i) Comunicarse con los demás supervisores

b, c, d, f, h, i

14.- Ejercicio:

En este problema, cuáles serían las funciones del supervisor.

En el Depto. de ventas los empleados están inconformes con su supervisor, dicen recibir poca información acerca de cómo hacer su trabajo y la información que reciben es a veces inadecuada por lo que continuamente tienen errores. Además -- dentro del Depto. circulan un gran número de chismes acerca del supervisor y sus superiores, por lo que hay cierto clima de incomodidad entre todos los empleados. La dirección también está inconforme con el supervisor, porque en realidad no saben que pasa en ese departamento. El supervisor se caracteriza por ser poco comunicativo.

EVALUACIÓN

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se considera la importancia de la comunicación en las instituciones y el papel que el supervisor juega en ella.

Se vió la necesidad, que el buen supervisor tiene, del manejo adecuado y completo de información que recibe de todas direcciones o niveles.

Esto es, un manejo de información descendente, en cuanto a informar a los trabajadores sobre sus labores. As cendente, en cuanto a informar a sus superiores sobre lo - concerniente a su labor como supervisor de un grupo de gente y así mismo el manejo de información a su mismo nivel, - es decir con otros supervisores.

Del buen desempeño en este aspecto, depende de que el supervisor cuente con el conocimiento necesario para manejar la información con la que esta en contacto.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 5o.- Toma de Decisiones

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 5o.- Toma de Decisiones

GLOSARIO

Toma de Decisiones.- Es el análisis sistemático de una situación dada y de las medidas correctivas necesarias planeadas cuidadosamente, para la solución de un problema de terminado.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 5o.- Toma de Decisiones

INTRODUCCION

Frecuentemente las personas se enfrentan al problema de tomar una decisión de entre varias alternativas para llevar a cabo la resolución de una situación dada.

El supervisor en su diara labor dentro de la empresa está frecuentemente colocado en esta situación por lo que debe ser una persona hábil para tomar una decisión lo más adecuada posible.

Contenido

1.- La habilidad para tomar decisiones precisas y justas es una de las cualidades mas importantes que debe poseer un supervisor.

Precisas en cuanto la decisión que tome debe ser lo más idónea para resolver un problema eficazmente. Y justa, es cuando la decisión que tome no perjudique ni a la empresa ni a los obreros.

Entonces tomar una decisión es encontrar la solución a un problema que sea _____ y _____.

Justa , Eficaz.

2.- No basta con saber como se toman las decisiones; los supervisores deben adquirir _____ en el uso de ella: La mejor forma es ponerla en practica.

Habilidad destreza.

3.- Frecuentemente el supervisor se enfrenta a problemas a los que tiene la necesidad de darles solución por lo que debe adquirir _____ par resolverlos (Eficaz/Deficientemente).

Habilidad, Destreza, Eficientemente.

4.- El supervisor debe considerar un método o proceso que le ayude a adquirir destreza en la toma de decisiones.

Primeramente debiera formularse el problema, que incluye plantearse una pregunta clara y concisa.

Plantearse objetivamente una pregunta es _____ el _____ o incluye.

Formularse , Problema.

5.- Despues deberá reunir y analizar información acerca - del problema que debe resolverse.

Es decir despues de plantearse el problema,el supervi- sor debera _____ y _____ información acerca del problema

Reunir , Analizar.

6.- Debe plantearse las posibles alternativas y analizar - cada una de ellas. Para al final encontrar la mejor respuesta.

De entre varias soluciones debe _____ la mejor - _____.

Encontrar , Alternativa , Respuesti.

7.- Ejercicio: De esta lista de funciones cuales correspo nden al supervisor de acuerdo a lo revisa- do en esta unidad.

- a) Hacer cambiar o influir en las decisiones de la - dirección.
 - b) Ser hábil para tomar una decisión.
 - c) Dejar que los problemas se resuelvan solos.
 - d) Pedir ayuda para resolver cualquier problema.
 - e) Llevar un proceso sistemático para tomar decisio- nes eficazmente.
 - f) Practicar la toma de decisiones.
 - g) Tomar la primera solución que se le ocurra entre más rapido.
 - h) Importa la cantidad y no la calidad de las solu- ciones.
-

b, e, f.

Ejercicio.

8:- De este problema que funciones le corresponderían al supervisor de acuerdo a lo visto aquí.

El supervisor del departamento de producción tiene problemas en cuanto a sus decisiones. Le cuesta bastante trabajo--tomar una decisión, anteriormente por lo común, sus decisiones eran equivocadas o tomadas fuera de tiempo, por lo que siempre se encontraba en dificultades, porque también a veces sus decisiones perjudicaban a sus subordinados. Ahora los directivos se encuentran molestos por que continuamente acuden a ellos para encontrar y dar solución a cualquiera de sus asuntos.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizó la necesidad que tiene un supervisor de tener cierta habilidad en el momento de tomar una decisión, así como el llevar a cabo un proceso sistemático para tomar decisiones eficazmente.

Esto lo pondrá en las mejores condiciones de -- llevar a cabo su función con éxito, en lo que se refiere a una actividad tan común en el supervisor, como es la - necesidad de tomar una decisión.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 6o.- Selección de Personal

Este nivel está presentado en instrucción-programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta - bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 6o.- Selección de Personal

GLOSARIO

Selección de Personal.- Es el proceso de contratar empleados que cuenten con el nivel y - clase de experiencia apropiada para alcanzar el éxito al servicio de la compañía.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 6o.- Selección de Personal

INTRODUCCION

Hoy en día la contratación de personal recae ante todo en el departamento de personal.

Sin embargo, dado que la alta Dirección hace responsable al supervisor de los resultados alcanzados en su departamento, debería el dar su opinión acerca de quienes han de trabajar a sus ordenes.

De esta manera habría más garantía de que las personas contratadas rendirán en un mayor grado.

Contenido.

1.- Hoy en día, el acto de contratar trabajadores recae en buena parte, sobre el departamento de personal. Sin embargo, en muchas formas el supervisor todavía es quién dice la última palabra respecto a la persona que ha de contratarse.

El acto de seleccionar nuevo personal es función del _____ de _____ y del _____.

Departamento , Personal , Supervisor.

2.- Se entiende como selección de personal como el acto de _____ trabajadores idóneos para un puesto determinado.

Contratar.

3.- Dado que la alta dirección generalmente hace responsable al supervisor de los resultados alcanzados en su departamento, en la mayoría de los casos, (Debería/No Debería) dar su opinión acerca de quiénes han de trabajar a sus órdenes.

Debería.

4.- Leyendo la solicitud de empleo, el supervisor pronto -- vendrá en conocimiento de ciertos hechos acerca del aspirante, -- tales como su edad, experiencia y su formación.

la edad del aspirante, su experiencia y su formación la obtendría de la _____ de _____ esto es para informarse del nuevo aspirante.

Solicitud, Empleo.

5.- En la entrevista, sus preguntas serán orientadas hacia temas relacionados con las aptitudes específicas para atender el empleo.

El conocimiento íntimo que el supervisor posee del empleo hace natural para él, que (Examine /No Examine) al aspirante sobre esta base.

Examine.

6.- En la entrevista, examinará sobre temas relacionados -- con las _____ específicas necesarias para atender el empleo.

Aptitudes , Requeridas.

7.- El supervisor también cuenta con la ventaja de poder explicar prácticamente la labor a realizar e indicar en detalle de las condiciones de trabajo incluidas las desagradables.

Es función del supervisor el poder _____
 la labor a realizar e _____ las condiciones de trabajo.

Explicar Prácticamente , Indicar.

8.- Antes de que pueda llevarse a cabo, de un modo inteligente. La contratación o selección es necesario establecer cuáles son las calificaciones deseables y necesarias para el puesto que se ofrece.

Establecer cuáles son las calificaciones deseables y necesarias para el puesto es importante para _____
 _____ inteligente.

Contratación o Selección.

9.- De esta forma, el supervisor puede resultar de gran ayuda para el Depto. de personal, en base a su experiencia-- sobre el establecimiento de las calificaciones deseables y -necesarias para el puesto que se ofrece, conseguida a través del conocimiento de múltiples trabajadores, de sus cualidades y capacidades, así como de sus fallas.

Por lo tanto está en posibilidades de establecer -- cuáles son las _____ y _____ para el puesto que se ofrece y lograr una contratación inteligente.

calificaciones, deseables, necesarias.

10.- Es necesario también saber cual es el nivel que ha - de alcanzar cada uno de los rasgos o capacidades para que el éxito acompañe al aspirante si consigue el empleo.

En base al conocimiento que el supervisor tiene de - las cualidades y capacidades de sus trabajadores competentes será (capáz/incapáz) de establecer el nivel que ha de alcanzar el aspirante.

capáz

11.- La promoción entre el personal de la empresa, si los- supervisores conocen a sus hombres, como se supone, se encuentran en condiciones de recomendar a los trabajadores adecuados para ascensos y promociones.

Esto es, si _____ a sus hombres, estará en condiciones de _____ para _____ a los trabajadores adecuados.

conoce, recomendar, promover.

12.- Ejercicio.- De las siguientes actividades, cuáles son responsabilidades del supervisor, de acuerdo a lo visto en esta unidad.

- a) Encargarse de todo el proceso de selección
- b) Informarse de ciertos aspectos del aspirante (edad, experiencia, formación)
- c) Enfocar su entrevista a aspectos relacionados con las aptitudes requeridas para el puesto
- d) Dejar que el Depto. de personal se encargue de la contratación
- e) Dar su opinión acerca de la persona que se va a contratar
- f) Explicar la labor a realizar al aspirante, así como los riesgos
- g) Su función con el aspirante empieza cuando es ya parte de la empresa
- h) Ayudar a establecer la fijación y evaluación de las calificaciones que debe obtener el aspirante
- i) Recomendar a los trabajadores para ascensos y promociones

b, c, e, f, h, i

13.- Ejercicio.- Del siguiente problema cuáles serían las funciones del supervisor, de acuerdo a lo revizado en la unidad

En la empresa X, la selección de personal no funciona los empleados que eran contratados por el Depto. de personal. no rendían en su ejecución por lo que había mucho desperdicio de material. Los empleados que ya tienen tiempo están inconformes por que a ellos no se les da la oportunidad de ocupar los puestos que llenan las contrataciones nuevas de personal. El supervisor se ha quejado por que le mandan gente inepta y el tiene que dedicarle más tiempo del acostumbrado a enseñarles el trabajo.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizaron las funciones que un supervisor puede desempeñar dentro del proceso de selección de personal, como son:

- ___ Llevar a cabo una entrevista con el aspirante
- ___ Explicar la labor a realizar al aspirante al pues
to
- ___ Ayudar a establecer la fijación y evaluación de -
las calificaciones que debe obtener el aspirante
- ___ Recomendar a los trabajadores para ascensos y ---
promociones

Como se observa, son procesos que revisten cierta importancia para una contratación eficaz, por lo que el supervisor, si cumple adecuadamente, estará en una posición importante para este proceso.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 7o.- Introduccion

Este nivel esta presentado en instruc---
ción programada. Usted deberá escribir su respuesta en
la línea en blanco y comprobarla con la que se presen-
ta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola
en la línea punteada y recórrala solamente para com-
probar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 7o.- Introducción

GLOSARIO

Introducción.- Es el proceso de ayudar a un nuevo trabajador a ajustarse a su labor y sentirse cómodo en su nuevo empleo.

MODULO: CONÓCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 7o.- Introducción

INTRODUCCION

El nuevo trabajador al enfrentarse a una nueva situación, como es el trabajo, requiere de ciertos procesos que le ayuden a adaptarse a dicha situación.

El supervisor, como se verá a continuación, es una pieza importante en este proceso que requiere el nuevo trabajador para desarrollarse en su trabajo como se espera de él.

Contenido.

1.- Introducción es el proceso de ayuda a un nuevo trabajador a ajustarse a su labor y sentirse cómodo en su nuevo empleo.

Una persona al estar ante una nueva situación, se siente incómoda, desconfiada. Esto sucede con el nuevo trabajador, por lo que requiere de una buena _____

Introducción.

2.- Esto es labor del supervisor, ayudarlo a que se _____ a su labor y se sienta _____ en su nuevo empleo.

Ajuste, cómodo.

3.- Cuando la introducción es conducida habilmente por el supervisor, el nuevo trabajador (puede/no puede) recuperar su confianza en si mismo.

Puede.

4.- Así mismo puede trabajar sin experimentar tensión o nerviosismo si la _____ es conducida habilmente.

Introducción.

5.- Al mismo tiempo que ayuda al nuevo trabajador, también -- aligera sus propios problemas, si dedica el tiempo necesario a ayudar a _____ y recuperar su _____ en si mismo -

al empleado.

Ajustarse , Confianza.

6.- Esto es que el nuevo empleado, entre más rapido se acomode a su nuevo empleo, menos requerirá posteriormente - de la ayuda del supervisor.

Una buena introducción debe seguirse por etapas.

La entrevista inicial es una de las conversaciones con el nuevo empleado más importante, ya que es cuando recibe su primera impresión del supervisor y su nuevo ambiente.

Es por lo que el supervisor debe tratar de no dejar una (Buena/Mala) impresión.

Mala.

7.- Tratar de conocer al trabajador y hacerle sentir -- que nos hallamos autenticamente interesados en el como persona, es el objetivo de la _____ .

Entrevista Inicial.

8.- Proporcionar al trabajador, información acerca de - la compañía, de sus productos y propósitos, es tambien parte de una buena _____

Introducción.

9.- Debe también, facilitar información al trabajador, - acerca de su labor. Entre mejor información le facilite, su - rendimiento sera más eficaz, por el contrario si se preocupa poco por esto, su rendimiento sera (Eficaz/Deficiente).

Deficiente.

10.- Presentarlo a otros supervisores es también parte -
de una buena _____.

Introducción.

11.- Ayudarlo a moldearse a su nuevo trabajo y visitarlo
con frecuencia para asegurarse que se va acostumbrando paula-
tinamente.

Es función del supervisor, para asegurarse que el nu-
evo trabajador se va acostumbrando paulatinamente _____
con _____.

Visitarlo , Frecuencia.

12.- Ejercicio.- De las siguientes actividades cuáles e-
corresponden al supervisor, de acuerdo a lo visto en esta --
unidad.

- a) Informar al nuevo trabajador cual sera su suel-
do.
- b) Enseñarle como hacer su trabajo.
- c) Presentarlo a sus compañeros de trabajo.
- d) Visitarlo con frecuencia para asegurarse que se
va acostumbrando.
- e) Hacerle sentir que tenemos interes hacia el co-
mo persona.
- f) Llevar a cabo una entrevista inicial para cono-
cerlo.
- g) Colocarlo mentalmente en un departamento.
- h) Informar acerca de la empresa, de sus productos
y sus fines.
- i) Debe tener un amplio conocimiento de sus hom-
bres.

j) Ayudarle a recuperar su confianza en si mismo.

c, d, e, f, h, j.

13.- Ejercicio.- Del siguiente problema, cuáles seran - las funciones del supervisor de acuerdo a lo visto en la unidad.

Pedro es un empleado que acaba de entrar a trabajar a una compañía, lleva una semana y hasta ahora no conoce a - su jefe inmediato, ni a sus demás compañeros. Lo único que - conoce es el lugar donde trabaja y su labor aislada, no sabe realmente el fin de lo que esta haciendo. Se siente igual -- que como cuando entró, incómodo, desconfiado, hasta ha pensado dejar el empleo.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizaron las posibles funciones que un buen supervisor debe llevar a cabo para cumplir con la introducción del nuevo trabajador, como son:

- ___ Llevar a cabo una entrevista inicial para conocerlo
- ___ Presentarlo a sus compañeros de trabajo
- ___ Informarle acerca de la empresa, de sus productos y sus fines

Al mismo tiempo que el supervisor cumple con su función, si lleva a cabo adecuadamente el proceso de instrucción, hace que el trabajador llegue a rendir en un corto tiempo lo que se espera de él.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 8o.- Adiestramiento

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se -- presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 8o.- Adiestramiento

GLOSARIO

Adiestramiento.- Es el proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permitan desempeñar y planear con mayor efectividad las funciones del puesto que actualmente desempeñan.

Capacitación.- Es el proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permitan desempeñar adecuadamente las funciones propias de un puesto inmediato superior.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 8o.- Adiestramiento

INTRODUCCION

El supervisor por la experiencia y los conocimientos que ha adquirido a traves del tiempo que lleva en contacto con el trabajo mismo, juega un papel importante, como veremos a continuación, en el adiestramiento de los trabajadores. Por lo que debe tener una disponibilidad de transmitir lo que sabe.

Contenido

1.- Un hombre que se dedica a entrenar, comprueba que su papel ha cambiado. En lugar de perfeccionar sus propios conocimientos debe mejorar los de los demás. Alcanzará el éxito si está dispuesto a realizar el esfuerzo requerido y se haya sinceramente interesado en transmitir lo que sabe.

Si una persona que se dedica a instruir, no está dispuesto del todo para transmitir lo que sabe, solo podrá alcanzar el (éxito/fracaso)

fracaso

2.- El éxito solo lo podrá alcanzar si.

está dispuesto a realizar el esfuerzo requerido y/o se halla interesado en transmitir lo que sabe

3.- Instruir profesionalmente a los trabajadores es una responsabilidad capital para el supervisor. Constituye una labor continuada e incesante para él y sus ayudantes. Por lo tanto debe estar dispuesto a _____ el _____ requerido y hallarse interesado en _____ lo que sabe.

transmitir, realizar, esfuerzo

4.- Instruir constituye una labor _____ e _____ para el _____ y sus _____.

continuada, incesante, supervisor, ayudantes

5.- Aún cuando un supervisor debe, puede estar familiariza-

do con todos los aspectos de una labor dada, resulta esencial que lleve a cabo una preparación adecuada antes de empezar a _____ a los demás.

 instruir o adiestrar

6.- En el empeño de ponerse en condiciones de ser un instructor, el supervisor, debe seguir ciertos procedimientos.

Primero debe preparar un programa cónológico. Determinará el grado de conocimientos que esperamos que el trabajador posea y las fechas correspondientes.

Esto es el primer paso para el supervisor que quiera ponerse en _____ de ser un buen _____.

 condiciones, instructor

7.- Enseguida deberá subdividir la labor: hacer una lista de etapas o fases importantes, señalando los puntos claves.

Una fracción lógica de la tarea determinada por un suceso que define un nuevo avance en el curso de aquella, es lo que entendemos por _____ o _____ de las cuáles debemos hacer una lista.

 etapas, fases, importantes

8.- Es algo, en una etapa, que puede sacar adelante o hundir la labor emprendida, nos referimos a los _____, los cuáles debemos señalar, dentro de la subdivisión de la labor.

 puntos claves

9.- Aseguremonos que disponemos de los instrumentos y materiales adecuados. Hagamos que todo esté preparado.

El supervisor que prevee que todo esté preparado, estará en posibilidades de (evitar/no evitar) interrupciones.

evitar

10.- Adoptemos las oportunas medidas para que el puesto de trabajo se encuentre debidamente ordenado.

Ordenémoslo todo en forma parecida a como esperamos que lo mantenga _____ el trabajador.

ordenado

11.- Si el supervisor se ajusta a las etapas preparatorias que acabamos de examinar, se hallará en condiciones de _____.

instruir

12.- Pero el ponerse en condiciones de instruir y el hacerlo realmente son dos fases separadas de la labor de adiestramiento. La instrucción en sí implica varias técnicas

Es por lo tanto función del supervisor estudiar -- con sumo cuidado y aplicar esas _____ para instruir.

técnicas

13.- La función del supervisor como instructor incluye: El preparar al trabajador, es decir explicarle e interesarlo en aprender una tarea.

Con una buena explicación, probabilizaremos su _____ en aprender.

interés

14.- Hagamos la demostración práctica de la tarea, expliquemos y demostremos en forma clara, completa y paciente, pero sin rebasar el límite de lo que el trabajador puede comprender.

Una buena instrucción que incluye una _____ y _____ en forma clara, completa y paciente probabilizará un aprendizaje eficaz. Por el contrario si falta algún aspecto de estos, caería en lo (eficaz/deficiente).

 explicación, demostración, deficiente

15.- Sometiendo a prueba los conocimientos adquiridos, haciendo que el trabajador lleve a cabo la tarea, nos daremos cuenta si la _____ y _____ dada fué la correcta, y al mismo tiempo corregir algún error.

 explicación, demostración

16.- Dejar obrar por su cuenta al trabajador con los conocimientos adquiridos, es lo que se llama seguimiento, y comprobar frecuentemente su labor es una forma de control.

Entonces la función del supervisor es dejar obrar -- por su cuenta al trabajador, es decir llevar el (seguimiento/control).

 seguimiento

17.- Ejercicio.- De las siguientes funciones cuáles corresponden al supervisor, de acuerdo a lo visto en la unidad.

- a) ocuparse totalmente del adiestramiento
- b) notificar de los avances del trabajador
- c) mejorar los conocimientos de los demás
- d) establecer las condiciones para la instrucción
- e) una vez establecidas, dejar que el Depto. de adiestramiento instruya al trabajador.

- f) debe saber las fases básicas de una buena instrucción
 - g) contratar un instructor para que dé el tema
 - h) corroborar el avance del conocimiento adquirido
-

c, d, f, h

18.- Ejercicio.- En el problema siguiente cuáles son las funciones correspondientes al supervisor, de acuerdo a lo visto en la unidad.

En la compañía X, el entrenamiento a veces lo realiza el supervisor, pero lo hace en una forma desorganizada -- por lo que quita mucho tiempo. Dado que el supervisor tiene muchas ocupaciones y a la vez que no le interesa impartir -- sus conocimientos, por lo regular el trabajador adquiere unos conocimientos deficientes.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizó el papel que desempeña - el supervisor en el aspecto del adiestramiento, así como sus funciones, tales como:

- Establecer las condiciones para la instrucción
- Conocer las bases de una buena instrucción
- Corroborar el avance del conocimiento adquirido

Estas funciones le permitirán al supervisor desempeñar con acierto su labor en esta área que es el adiestramiento.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 9o.- Seguridad Industrial

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
SUS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 9o.- Seguridad Industrial

GLOSARIO

Seguridad Industrial.- Es el procedimiento ordenado y definido que tiene el propósito de atender y conservar el esfuerzo combinado de todo el personal de un establecimiento, en la labor de evitar accidentes.

Accidente.- Es un acontecimiento, casi siempre repentino, que altera un orden establecido y que puede tener consecuencias sobre el hombre, la máquina y el trabajo.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
SUS FUNCIONES

UNIDAD I: Area de Personal

NIVEL 9o.- Seguridad Industrial

INTRODUCCION

El aspecto de la seguridad industrial en cualquier empresa debe tomarse en cuenta por ser el aspecto humano del que depende en grado sumo el desarrollo de toda institución.

Y es a su vez, el elemento humano el que se ve involucrado en el problema de seguridad industrial por lo que es importante que se preste atención a la prevencción de situaciones, dentro de la seguridad industrial que en un momento dado puedan ocasionar pérdidas tanto personales como materiales.

Es pues el supervisor parte importante en este aspecto, ya que es el que está encargado del cumplimiento de la política de seguridad y prevención de acci-dentos.

Contenido.

El supervisor ocupa un puesto clave dentro de la estructura de la organización, pues está encargado del cumplimiento de la política de seguridad industrial y de la prevención de accidentes a los trabajadores, establecida por la dirección. Aunque la importancia de esta parte de la labor del supervisor depende de cuanto incapie haga en ella la dirección, todo supervisor concienzudo tiene siempre su deber de proteger contra todo daño y lesión a empleados bajo su dirección .

1.- ¿porqué se dice que el supervisor ocupa un puesto clave en la estructura de la organización?

 Esta encargado del cumplimiento de la política de seguridad.

2.- ¿ De quién depende el incapie que se haga en la seguridad industrial?

 De La Dirección .

3.- ¿ Que es lo que todo supervisor concienzudo debe tener siempre presente?

 Proteger de todo daño a personas bajo su dirección.

4.- La seguridad industrial no obedece a una forma sencilla. Son muchos los elementos que la buena supervisión ha de considerar.

Primeramente una buena planeación de la seguridad - que incluirá: La planeación del metodo, costo del tiempo, ho- rarios y utilización de la mano de obra.

Entonces la planeación del método, costo del tiempo horarios y utilización de la mano de obra, son parte de una - buena _____.

Supervisión.

5.- En los concejos a los nuevos trabajadores, los su- pervisores deberán incluir la orientación en materia de segu- ridad industrial y también en las instrucciones que den ya en el trabajo, como recordatorio y para la continuidad. La - asignación de una labor si se hace correctamente, deberá in- cluir un enunciado de los requisitos de _____

Seguridad Industrial.

6.- El revisar periódicamente las condiciones de traba- jo comparándolas con las normas de seguridad, ayuda a mante- ner un ambiente de tranquilidad, necesario para la buena eje- cución del trabajador.

Entonces para una buena y segura ejecución debe el supervisor :

Revisar periódicamente las condiciones de trabajo.

7.- Asegurarse que los trabajadores utilicen el equipo de seguridad requerido , dando personalmente buen empleo de precauciones de seguridad y de uso de equipo para la misma, - es parte de una _____.

Seguridad Industrial.

8.- La buena moral y las actitudes adecuadas por parte empleados respaldan todo esfuerzo de seguridad. El supervisor crea en los empleados actitudes favorables a la seguridad para que trabajen en forma confiada.

Mantener alta la moral y unas actitudes es importante para una supervisión (Eficaz/deficiente).

Eficaz.

9.- El supervisor debe tomar a su cargo las operaciones que no son de rutina, para cerciorarse de que quedan determinadas precauciones de seguridad, y de que se les observara.

Para que debe el supervisor tomar a su cargo las operaciones no rutinarias:

Para cerciorarse de que quedan determinadas las precauciones de seguridad.

10.- Una labor del supervisor es establecer buenas relaciones con los delegados sindicales y la comisión de seguridad. Esto (Facilitaria/Dificultaria) su labor en seguridad industrial.

Facilitaria.

11.- Es necesario que el supervisor se documente respecto a las novedades en materia de seguridad, mediante el estudio de boletines y publicaciones acerca de seguridad.

Documentarse (Estaria/No Estaria) en posibilidades

de idear mejoras en las condiciones de seguridad.

Estaría.

12.- Debe estudiar los accidentes y tomar medidas remediadoras. Entendiéndose como accidente, aquel suceso inesperado y no planeado que entorpece o interrumpe la marcha ordenada del trabajo.

Y como medidas remediadoras podría ser un buen programa de _____.

Seguridad, Industrial o precaución de accidentes.

13.- Ejercicio.- De las siguientes funciones cuáles corresponden al supervisor, de acuerdo a lo revizado en esta unidad.

- a) Establecer la política de seguridad industrial en la empresa.
- b) Organizar el departamento de seguridad.
- c) Planear la seguridad.
- d) Orientar en materia de seguridad a los trabajadores.
- e) Controlar los accidentes mediante castigos.
- f) Revisar periódicamente las condiciones de trabajo.
- g) Determinar mentalmente quien está propenso a accidentarse.
- h) Asegurarse que el personal utilice el equipo de seguridad.
- i) Crear una actitud de seguridad favorable.
- j) Hacerse cargo de las operaciones no rutinarias.

- k) Establecer buenas relaciones con el sindicato y el departamento de seguridad.
 - l) Documentarse en materia de seguridad.
 - m) Estudiar y analizar los accidentes y tomar medidas remediadoras.
-

c, d, f, h, i, j, k, l, m.

14.- Ejercicio.- Del siguiente problema, y de acuerdo a lo revisado en esta unidad, cuáles serían las funciones del supervisor.

En el taller de troquelado siempre ha habido muchos accidentes, el supervisor no ha hecho gran cosa. Piensa que su función ha sido cumplida, que las medidas más radicales ya no dependen de él. Se limita a dar ciertos consejos a la persona que se accidentaba. Además de que muestra poca iniciativa y recursos para solucionar el problema. Entre los trabajadores reina un ambiente de inseguridad por los continuos accidentes.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizó la importancia del supervisor en el aspecto de la seguridad industrial, así como las actividades que le corresponde desempeñar como:

- Planear la seguridad
- Orientar en materia de seguridad a los trabajadores
- Revizar periódicamente las condiciones de trabajo
- Asegurarse que el personal utilice el equipo de seguridad
- Documentarse en materia de seguridad

Es conveniente y necesario que un supervisor concienzudo observe las funciones revizadas, para cumplir - tanto con los trabajadores como con la empresa en la que presta sus servicios.

Bibliografía

Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos
México: Ed. Trillas, 1976, pp. 140-149

Centro Regional de Ayuda Técnica. Adiestramiento
de Seguridad Industrial para Supervisores. Agen-
cia para el Desarrollo Internacional, Manual 139,
1971, pp. 14-26

Parker, W. E. Técnicas Psicológicas Modernas pa-
ra Jefes y Mandos Intermedios. Barcelona: Ed. --
Hispano- Europea, 1971, pp. 343-381, 38-55, 200-
204, 130-162, 237-243, 276-287, 316-340, 464-466

Smith, C. C. Guías para Supervisores
México: Ed. Trillas, 1972, pp. 10 y 11, 85, 34-37
57, 58-60

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

PRETEST - POSTEST
(Consulte el manual del módulo)

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

OBJETIVO.

El supervisor indicará o discriminará, dentro del área administrativa, las funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

NIVELES

1o.- Planificar.

OBJETIVO. Dado un problema sobre planificación de las actividades, el supervisor identificará las funciones que le corresponden, de acuerdo al material presentado.

2o.- Organizar.

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre organización de actividades, identificará o discriminará aquellas funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

3o.- Control de Trabajo.

OBJETIVO. Ante un problema sobre control de trabajo de sus subordinados, el supervisor identificará o discriminará las funciones que le corresponden, de acuerdo al material presentado.

4o.- Mejoramiento del Trabajo.

OBJETIVO. Ante un problema sobre el mejoramiento del trabajo, el supervisor indicará o discriminará las funciones que le competen, de acuerdo al material presentado.

50.- Evaluar.

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre la - evaluación de sus subordinados, identificará o dis - criminará sus funciones, de acuerdo al material pre - sentado.

60.- Programación de la Producción.

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre la - programación de la producción, identificará o discri - minará sus funciones, de acuerdo al material presen - tado.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 1o.- Planificar

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 1o.- Planificar

GLOSARIO

Planificar.- Es pensar totalmente las acciones -
necesarias para que se alcance de -
terminado objetivo o se cumpla una-
misión.

Implica el empleo de juicio y --
discreción para determinar cuáles -
acciones serán eficaces para atender
a posibles situaciones y necesidades
del futuro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 1o.- Planificar

INTRODUCCION

Para llevar acabo una actividad, es necesario planificarla para que dicha actividad cumpla con los objetivos prescritos; se recomienda ciertos pasos -- para una planificación eficaz, los cuales serán señalados a continuación, así como el papel que juega el supervisor entodo el proceso de la planificación de las actividades.

Contenido.

1.- Para planificar es necesario:

— Examinar el objetivo, finalidad o misión que debe realizarse.

— Determinar que hacer para lograr el objetivo

— Escoger la acción más eficaz y factible que pueda comprenderse.

De acuerdo a esto planificar es:

Determinar totalmente las acciones necesarias para que se alcance un objetivo definido (o con otras palabras)

2.- Dado que el establecimiento del objetivo es importante para la consecución de una meta, el supervisor debe tener conocimiento en la elaboración de éste. Este sería el primer paso para la _____ de una actividad.

Planificación

3.- Determinar la actividad a realizar, quién y en qué condiciones y cómo evaluarla, son los puntos que debe contener un buen o _____

objetivo

4.- Analizar la situación (como uso de material, dinero, tiempo y personal) es el siguiente paso una vez definido el _____

objetivo

5.- Una vez obtenido el objetivo se procede a _____
la _____

analizar la situación

6.- Interpretación de los hechos. Una vez llegados a esta -
fase del proceso de planificación, los hechos ya ordenados mos
trarán claramente con cuales deberá trabajarse. Se podrán sa--
car ya conclusiones provisionales, acerca del mejor _____

plan

7.- Obtendremos la decisión respecto a cuál será el plan -
final, con las o de las _____

conclusiones provisionales

8.- El supervisor proporcionará información a los planifica
dores concerniente a la operación actual de los programas en
marcha, se refiere al _____ de la _____, una fase
de la planeación

análisis de la situación

9.- Estará a su vez implicado en la ejecución de los progr
mas en que ha convenido la administración superior como medio
de alcanzar los _____ planeados de la actividad.

objetivos

10.- Ejercicio.- De las siguientes funciones, cuáles corres
ponden al supervisor, de acuerdo a los visto en la unidad.

- a) tomar acuerdos sobre recursos materiales y personales
- b) ayudar a establecer los objetivos

- c) asegurarse que la planificación fue bien hecha
 - d) tomar parte en la ejecución de los programas planificados
 - e) contratar asesores para la planificación
 - f) poner en práctica los programas planificados
 - g) tener conocimiento sobre el proceso de planificación
-

b,d,f,g

11.- Ejercicio.- En el problema siguiente, cuáles serán las funciones del supervisor de acuerdo al material presentado en esta unidad.

Se va a adiestrar al supervisor para que en coordinación con el personal encargado de la planificación de actividades trabajen en equipo; Ahora la administración se pregunta cuáles son los aspectos que incumben al supervisor en la planificación para que se le entrene al respecto.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se citaron las funciones del supervisor dentro del proceso de la planificación de actividades, señalándose las siguientes:

- Ayudar a establecer objetivos
- Tomar parte en la ejecución de los programas planeados
- Tener conocimiento sobre el proceso de planificación

Así en coordinación con el departamento de planificación, el supervisor muestra ser útil en esta área.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 2o.- Organizar

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 2o.- Organizar

GLOSARIO

Organizar.- Controlar las diferentes actividades de las áreas que forman una empresa.

Consiste esencialmente, en coordinar las actividades y comprobar -- que todo sucede de la conformidad -- con el plan adoptado, con las instrucciones formuladas y con los planes - establecidos.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 2o.- Organizar

INTRODUCCION

Para un supervisor que cuenta con un gran número de actividades a desempeñar, es importante que sea dueño de una habilidad para organizarse, que le permita - cumplir eficazmente con todas y cada una de sus funciones.

A continuación se nombrarán las funciones que el supervisor podrá desempeñar dentro del proceso de organización que le permita satisfacer los requerimientos de su puesto.

Contenido.

El proceso de organización ayuda a lograr que el esfuerzo cooperativo sea eficaz, gracias a la determinación de las relaciones internas que ponen en claro las líneas de autoridad, la orientación del trabajo y las conductas de información.

1.- ¿cuál es la ventaja de una buena organización?

ayuda a lograr que el esfuerzo cooperativo sea eficaz

2.- La determinación de las relaciones internas que ponen en claro las líneas de autoridad, la orientación del trabajo y las conductas de información, ayudan a:

Lograr que el esfuerzo cooperativo sea eficaz.

3.- Los supervisores de cada uno de los niveles comparten la responsabilidad de una organización eficaz.

Cada unidad debe estar _____ para cumplir su misión.

organizada.

4.- Cada organización debe tener líneas de autoridad y responsabilidad claramente establecidas, que vayan desde el puesto más alto hasta los inferiores.

En cada caso debiera delegarse en el subordinado _____ suficiente que le permita atender sus _____

autoridad , responsabilidades.

5.- Cada supervisor debe tener suficientes subordinados y/o actividades que lo mantengan constantemente ocupado, pero jamás tener más subordinados que le rindan informes de los que pueda dirigir eficazmente. El tener un mayor número de subordinados haría la labor del supervisor (Más/Menos) - difícil.

 más.

6.- Responsabilidades del supervisor en las tareas.

Deberá decir como queda dividido el trabajo en grupos y subgrupos, así como la manera de relacionarlos.

Es función del supervisor decir la división del trabajo en _____ y _____ y el como _____

 grupos , subgrupos , relacionarlos.

7.- Asignar y disponer espacio y equipo, es otra de las funciones del _____.

 supervisor

8.- Tanto asignar personal para las labores como asignar y disponer _____ y _____ son funciones del supervisor.

 espacio , equipo.

9.- Ejercicio.- De las siguientes funciones cuáles corresponden al supervisor de acuerdo a lo revisado en la unidad.

- a) Proporcionar información sobre la operación actual.
- b) Responsabilidad de una organización eficaz en -- cada unidad.
- c) Delegar autoridad y responsabilidad.
- d) Asignar tareas que guarden relación entre sí.
- e) Tener un número suficiente de subordinados.
- f) Decir como queda dividido el trabajo.
- g) Organizar cada unidad en torno de las personas - asignadas a las labores
- h) Asignar y disponer espacio y equipo.
- i) Asignar personal para las labores.

b, e, f, h, i,

EVALUACION
(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizaron las actividades propias del supervisor para una organización del trabajo eficaz, como son:

- ___ El que tenga un número suficiente de subordinados
- ___ Decidir como queda dividido el trabajo
- ___ Asignar y disponer espacio y equipo
- ___ Asignar personal para las labores

Esto le permitirá al supervisor organizado cumplir con su función en este aspecto; siempre y cuando -- cumpla con las actividades mencionadas en el nivel.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 3o.- Contro de trabajo

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para -- comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO CONOCEME EN MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 3o.- Control de trabajo

GLOSARIO

Control de trabajo.- Es la función de dirigir o regular el movimiento metódico de los materiales por todo el ciclo de fabricación desde la requisición de materias primas, hasta la entrega del producto terminado, mediante la transmisión sistemática de -- órdenes a los subordinados, según un plan de rutina que utiliza las instalaciones de la fábrica del modo más económico.

**MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES**

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 3o.- Control de Trabajo

INTRODUCCION

¿Dónde se están perdiendo las horas hombre? ¿Cuál ha sido la causa de la ineficiencia en tiempo? son algunas preguntas que se plantea un supervisor consciente de su labor en lo que se refiere al control de -- trabajo.

A continuación mencionaremos las actividades que en este aspecto el supervisor puede llevar a cabo para cumplir con esta parte importante de sus funciones.

Contenido.

1.- Control de trabajo. Es la información sobre el progreso de las operaciones productivas, informa sobre la marcha del proceso hacia una meta determinada.

Los controles de trabajo proporcionan la base para una comparación entre la situación y la ideal o proyectada.

¿Dónde se están perdiendo las horas hombre? ¿cuál ha sido la causa de la ineficacia en tiempo?

Las respuestas a estas preguntas rápidamente en la mente del supervisor que está preparado con reglas adecuadas o _____ de _____.

controles, de trabajo

2.- En cuanto a la fuerza humana, las máquinas, los materiales y métodos, los controles de trabajo son un indicador _____ de la utilización _____ y la _____.

comparativo , real , proyectada.

3.- Los controles deben ayudar al supervisor en sus obligaciones principales, como: Producir un número determinado de unidades en tiempo determinado y así cumplir con su programa de máquinas, materiales y métodos; mediante la _____ de la utilización _____ y la _____.

comparación , real , proyectada.

4.- Para cumplir con su proyecto de máquinas, materiales y métodos, el supervisor, como responsabilidad debe _____ un número determinado de _____ en un _____ determinado.

 producir , unidades , tiempo.

5.- Mantener normas altas de producción uniformemente, es otra de las obligaciones que le facilita el _____ de _____.

 control , trabajo.

6.- Cerciorarse de que los costos no excedan de los presupuestos, es otra función del _____.

 supervisor.

7.- La relación o cociente de la eficacia de trabajo real, es un índice de la eficacia de trabajo o _____ de _____ y el trabajo proyectado.

 control , trabajo.

8.- El trabajo real y el proyectado son expresados como número (de objetos, o artículos producidos etc.)

Quedaría en esta forma:

Trabajo real _____ = Relación
Trabajo _____

 proyectado.

9.- El resultado podría indicar si el supervisor:

- a) Ha logrado su meta b) Ha superado su meta o c) No la ha logrado

Dado que cuando el trabajo real supera al proyectado - se dice que se ha superado una meta, entonces cuando el proyectado supera al real se dice que:

c) no lo ha logrado

10.- Si la fracción fuera exactamente 1, es decir:

$\frac{\text{Trabajo real}}{\text{Trabajo proyectado}} = 1$ ¿Cuál de estas condiciones se marcaría?

- a) Alcanzado b) Superado o c) Fracasado en la obtención de una meta.

a) Alcanzado

11.- Estudie la siguiente tabla. Después complétela.

| Proyectos | Eficiencia del trabajo real | Relación (expresada como decimal) | Metas alcanzadas, excedidas o falladas |
|-----------------------------|---|-----------------------------------|--|
| Cuota de 80 000 por mes | 85 000 unidades el mes pasado | $\frac{85\ 000}{80\ 000} = 1.05$ | Excedidas |
| Ajustar 300 cuentas por día | El empleado tuvo que salir temprano: se ajustaron 240 cuentas | = 0.80 | Falladas |

Continua.

| | | | |
|---|---------------------------------------|-----|-------|
| El despachador debe hacer 17 entregas por día | El despachador hizo 17 entre gas ayer | = 1 | _____ |
|---|---------------------------------------|-----|-------|

$$\frac{240}{300} = 0.80, \quad \frac{17}{17} = 1, \quad \text{Alcanzada}$$

12.- Ejercicio.- De las siguientes funciones cuáles corresponden al supervisor.

- a) Estar preparado en procedimientos de control
- b) Estar al mando del Depto. de control de producción
- c) Cumplir con el programa de máquinas, materiales y métodos
- d) Mantener normas altas de producción
- e) Cerciorarse que los costos no excedan de los presupuestos
- f) Encargarse de aplicar los procedimientos del control

a, c, d, e, f

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN:

En este nivel se llevó a cabo una revisión del desempeño que el supervisor ofrece en el aspecto del control de trabajo. Mencionando las siguientes actividades que puede realizar:

- ___ Estar preparado en procedimientos de control de trabajo.
- ___ Cumplir con el programa de máquinas, materiales y métodos.
- ___ Encargarse de aplicar los procedimientos de control

Cumpliendo con esto, el supervisor llevará a cabo otra de sus funciones con el grado de eficacia que se espera de él.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD I, Area Administrativa

NIVEL 4o.- Mejoramiento del trabajo

Este nivel está presentado en instruc-
ción programada. Usted deberá escribir su res --
puesta en la línea en blanco y comprobarla con -
la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocán-
dola en la línea punteada y recórrala solamente-
para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 4o.- Mejoramiento del trabajo

GLOSARIO

Mejoramiento del trabajo.- Es el proceso de simplificar o perfeccionar las actividades con el fin de que la ejecución resulte más efectiva.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 4o.- Mejoramiento del Trabajo

INTRODUCCION

Cualquier tipo de actividad está en constante evolución, tratando siempre de perfeccionarse, conservando aquello que resulta funcional.

En la cuestión del trabajo no podía ser - la excepción, por el contrario, continuamente se están - realizando mejoras para llevar a cabo las labores lo más efectivamente posible.

Veremos, entonces, a continuación el pa-pel que el supervisor juega en este proceso del mejora - miento de trabajo.

Contenido.

1.- La mayoría de las mejoras que se introducen en la forma de realizar el trabajo son resultado de una colaboración entre el supervisor y los empleados.

Si el supervisor quiere introducir mejoras en los métodos de trabajo, tiene que realizar una labor incesante junto con sus _____

empleados

2.- Una plena colaboración entre supervisor y subordinados (facilitará/obstaculizará) la introducción de nuevos _____ de _____.

facilitará, métodos, trabajo

3.- Debido a que las personas tienden a resistirse a cualquier cambio que no comprenden, el supervisor tiene que valerse, para con sus empleados, de una comunicación eficaz y debe fomentar actitudes que acepten e introduzcan _____ en el _____.

mejoras, trabajo

4.- Después de haber escogido un puesto específico, y que el empleado haya adoptado una _____ favorable se siguen determinados pasos, para el _____ de las _____.

actitud, mejoramiento, labores

5.- Identificación de la labor, análisis, examen de cada uno de los pasos, discusión de las ideas con otras personas y ensayo del nuevo método, son los pasos a seguir si se quiere _____ el _____.

mejorar, método

6.- a) Análisis de la labor, b) Ensayo del nuevo método, c) Examen de cada uno de los pasos, d) Identificación de la labor y e) Discusión de las ideas con otras personas, son los pasos que generalmente se siguen. Ordénelos.

d, a, c, e, b

7.- Como evaluar el cambio. Para determinar este punto es necesario hacer una comprobación, después de realizado el cambio, con el fin de cerciorarse de que su resultado ha sido -- una mejora efectiva para el planteamiento del trabajo en general.

El supervisor se planteará las siguientes preguntas - para saberlo.

- ¿Se ha llevado el _____ a cabo en su totalidad?
¿Ha dado, la _____ realizada, el resultado que se esperaba?

cambio, mejora

8.- Ejercicio.- De las siguientes funciones, cuáles corresponden al supervisor de acuerdo a lo revizado en la unidad.

- a) Introducir mejoras en el trabajo en colaboración - con sus empleados
- b) Dividir el trabajo
- c) Identificar la labor de estudio
- d) Determinar la política del mejoramiento del trabajo
- e) Analizar la labor
- f) Fomentar actitudes favorables hacia el mejoramiento del trabajo a sus subordinados
- g) Dejar que los empleados realicen los cambios de sus unidades
- h) Ensayar el nuevo método
- i) Delegar el trabajo de mejoramiento de las labores a los empleados

- j) Examinar cada uno de los pasos
 - k) Identificar cada uno de los empleados
 - l) Discutir las ideas con otras personas
 - m) Evaluar el cambio
-

a, c, e, f, h, j, l, m

9.- Ejercicio.- Del problema siguiente, cuáles serían las funciones del supervisor, de acuerdo a lo visto en la unidad.

En esta empresa, se han venido realizando mejoramientos de trabajos específicos, que no han resultado del todo satisfactorios, ya que se han hecho al vapor y sin convencer -- del todo a los empleados encargados de la labor

El supervisor muestra su arbitrariedad al tratar de - imponer lo que él considera mejorar el trabajo.

EVALUACION
(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizaron, dentro del aspecto - del mejoramiento de trabajo, el tipo de funciones que el supervisor esta en posición de desempeñar, como son:

- ___ Introducir mejoras en el trabajo en colaboración - con sus empleados
- ___ Identificar y analizar la labor de estudio.
- ___ Ensayar el nuevo método
- ___ Evaluar el cambio

Esto le permitirá, en este aspecto, cumplir con-eficacia el objetivo que se plantea el supervisor.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 5o.- Evaluar

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 5o.- Evaluar

GLOSARIO

Evaluación.- Es el proceso que se lleva a cabo para medir sistemáticamente-- el rendimiento de los trabajadores en su labor.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrative

NIVEL 5o.- Evaluar

INTRODUCCION

Para medir el rendimiento de los trabajadores, se necesita que la persona que lo haga este en estrecho contacto con ellos, así como con el trabajo que realizan.

Quién más que el supervisor, que es la persona que tiene estas características, para dar informa -ción sobre el trabajo que desempeñan y así evaluarlos objetivamente.

Veremos entonces qué es lo que el supervi -sor puede hacer al respecto.

Contenido.

1.- El problema de la evaluación. El supervisor es el miembro de la empresa con mayor oportunidad para observar al trabajador, por lo tanto debe acudir a él para que proporcione la información básica. Apoyándose en la cuál deberán adoptarse las decisiones para su evaluación.

Por lo tanto el supervisor es una persona importante para _____ el rendimiento de los empleados.

evaluar

2.- Dado que evaluar es medir el rendimiento de los trabajadores, debe acudir al supervisor por su (mayor/menor) oportunidad de _____.

mayor, observarlos

3.- Deberán adoptarse decisiones en cuanto a la evaluación de los trabajadores, tomando en cuenta la _____ que el supervisor proporcione.

información, básica

4.- El supervisor como parte importante en la evaluación de sus trabajadores, debe tener conocimiento de algunos métodos evaluativos.

El conocimiento que tenga le facilitará _____ lo más objetivo posible a sus trabajadores.

evaluar

5.- Criterios de evaluación. Existen muchas maneras de evaluar a las personas, la mayoría escalas de evaluación.

Tenemos por ejemplo la escala de hombre a hombre. En ella, cada evaluación fija su grupo de referencia recurriendo a personas que el supervisor ha conocido y estima que genuinamente representativas de los grupos porcentuales. Se prepara para sí un esquema que le ha de servir de pauta para cada característica, y se vale de él como guía.

Para puntualidad tenemos:

| | | |
|---------|-----------|----|
| Máximo | Pepe | 10 |
| Elevado | Gutierrez | 8 |
| Mediano | Toño | 6 |
| Bajo | Pedro | 4 |
| Mínimo | Sanchez | 2 |

Esto indicaría que para la característica de _____
 _____ las personas anotadas funcionarían como _____
 de _____.

 puntualidad, grupo, referencia

6.- Existe otro método, que es el de la evaluación colectiva. Requiere varios evaluadores, generalmente encabezados por el supervisor inmediato. La teoría subyacente en este método es la de que reduce el riesgo de prejuicios al hacer uso de _____ opiniones en lugar de apoyarse en la de una persona.

 varias

7.- Otro método es el de fijación de objetivos. Básicamente el sistema se apoya en la determinación, por parte del supervisor y de sus subordinados inmediatos, de los principales

sectores de responsabilidad en los que quedaran incluidos cada uno de los trabajadores, en fijar objetivos y en medir los resultados alcanzados en el trabajo en función de dichos objetivos.

El que la persona en evaluación cumpla la norma establecida de trabajo indica que se cumplió el _____ fijado.

objetivo

9.- Ejercicio.- De las siguientes funciones, cuáles corresponden al supervisor, de acuerdo al material revizado en la unidad.

- a) Tener conocimiento sobre técnicas evaluativas del personal
- b) Determinar la política a seguir en la evaluación del personal
- c) Evaluar el rendimiento de sus empleados
- d) Delegar los procesos de evaluación a la administración
- e) Proporcionar la información básica para una evaluación eficaz (sobre la ejecución de los empleados)

10.- Ejercicio.- En el siguiente problema, cuáles son las funciones del supervisor, de acuerdo al material revizado en esta unidad.

En la empresa X, hasta ahora, la administración se ha encargado de evaluar a los trabajadores. Debido al poco conocimiento que tienen acerca de la ejecución de cada trabajador con frecuencia la evaluación resulta ser injusta; tomando, además, en cuenta que no se hace sistemáticamente. La dirección considera que esta es una función exclusiva de la administración, por lo que poco han tomado en cuenta al supervisor.

EVALUACION

(Consulte el manual del modulo)

RESUMEN

En este nivel revizamos la posibilidad que ofrece el supervisor en la evaluación de los tratajadores, como por ejemplo: El proporcionar la información básica para una evaluación eficaz, sobre la ejecución de los empleados. Así también como la necesidad de que cuente con el conocimiento sobre técnicas evaluativas del personal.

Se describieron brevemente algunas técnicas, de las que el supervisor puede hechar mano.

Esperando que con esto, lo revizado en el nivel, el supervisor se encuentre en mayores posibilidades de cumplir con otra de sus funciones, que es la evaluación de sus subordinados.

MODELO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 6o.- Programación de la pro-
ducción

Este nivel está presentado en instrucción programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla -- con la que se presenta en las líneas puntea--das.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 6o.- Programación de la pro-
ducción

GLOSARIO

Programación de la producción.- Es el nombre dado a la preparación de una tabla-tiempo para las actividades con que nos encontramos en cualquier industria.

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

UNIDAD II: Area Administrativa

NIVEL 6o.- Programación de la Producción

INTRODUCCION

Para llevar a cabo una programación de --
la producción es necesario llevar a cabo ciertos pasos -
como parte de un procedimiento que garantice una ejecu -
ción terminal que cumpla con los requisitos de dicha pro -
gramación.

El supervisor, como revizaremos a continua -
ción, tiene un papel importante a desempeñar en este ti -
po de programación.

Contenido.

1.- Programación de la producción. Es el nombre dado a la preparación de una tabla-tiempo para las actividades con que nos encontramos en cualquier industria.

Es como un calendario o tabla de tiempos de los requerimientos de mano de obra y de materiales, la _____ de la _____.

programación, producción

2.- Programar la producción consiste en anotar una tabla de _____ para los requerimientos de _____ de _____ y de _____.

tiempos, mano, obra, materiales

3.- Toda programación debe iniciarse con un pronóstico de los requerimientos.

Es decir pronosticar la _____ de _____ y -- los _____.

mano, obra, materiales

4.- Para programar es necesario saber: con que recursos -- dispone la empresa, la eficiencia de mano de obra en los diferentes centros de trabajo y los factores locales que afecten -- el trabajo, así como los métodos de fabricación propuestos. -- Una vez tomado en cuenta esto y solucionado se procederá a pronosticar la _____ de _____ y los _____.

mano, obra, materiales

5.- El supervisor deberá encargarse de hacer cumplir el programa y anotar si se cumple o no.

Por lo que es indispensable para el éxito de una programación el llevar a cabo una buena _____.

supervisión

6.- Es también importante la participación del supervisor en la determinación de los requerimientos, ya que conoce la ejecución de sus hombres y el material que se necesita. Además de que conoce el trabajo en sí.

Una programación, por el contrario, sin tomar en cuenta al supervisor tendría (más/menos) probabilidad de realizarse exitosamente.

menos

7.- Ejercicio.- De las siguientes funciones, cuáles corresponden al supervisor de acuerdo a lo revisado en esta unidad.

- a) Organizar un Depto. de programación del trabajo
- b) Ocuparse de todo el proceso de programación
- c) Encargarse de hacer cumplir el programa
- d) Participar en la determinación de los requerimientos de mano de obra y materiales
- e) Cumplir él la ejecución de acuerdo al programa -- cuando un empleado no pueda
- f) Tener conocimiento acerca de la forma de programar el trabajo
- g) Conocer el trabajo y la ejecución de sus empleados respecto a él

c, d, f, g

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se revizó el papel que el supervisor lleva a cabo para que se cumpla con el proceso de -- programar la producción. Lleva a cabo las siguientes fun ciones:

- ___ Tener conocimiento acerca de la forma o procedi-- miento de programar la producción.
- ___ Participar en los requerimientos de mano de obra y materiales.
- ___ Encargarse de hacer cumplir el programa

Como se observa, las funciones que desempeña el supervisor, son una parte importante para el proceso total de la programación de la producción, por lo que es - importante o indispensable que el supervisor conozca su papel en este aspecto.

Bibliografía

Arias, G. P. Administración de Recursos Humanos
México: Ed. Trillas, 1976, pp. 140-149

Bernstein, M. S. Mejore Métodos y Contrles de-
Trabajo. Instrucción Programada de México S. A.
1967, pp. 266-221

Lumsdaine, A. A. Instrucción Programada
Buenos Aires: Ed. Humanitas, 1965, pp.20

Parker, W. E. Técnicas Psicológicas Modernas--
para Jefes y Mandos Intermedios. Barcelona: Ed.
Hispano- Europea, 1971, pp.391-402

Pfiffner, J. M. La Supervisión del Personal
México: Ed. Aguilar, 1964, pp. 37

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

MANUAL DEL MODULO

El presente manual ha sido elaborado con el objeto de proporcionar la información adecuada acerca de la elaboración de las unidades y niveles que integran el módulo.

Esta información facilitará al instructor la aplicación del material, en el entendimiento de que deberá ser sometido a revisiones periódicas para mantenerlo actualizado con base en el uso posterior de las unidades del módulo.

A) ESPECIFICACION DE OBJETIVOS

A.1.- OBJETIVOS

El módulo consta de dos unidades que a su vez están constituidas por 9 y 6 niveles respectivamente.

Para cada uno de estos niveles se definieron objetivos conductuales.

Con los datos obtenidos y la bibliografía correspondiente a funciones del supervisor, se procedió a elaborar una matriz general que concentra los siguientes puntos:

| OBJETIVO GENERAL DEL MODULO | OBJETIVOS ESPECIFICOS DE TEMAS Y DE ELEMENTOS | TEMAS (UNIDADES) | ELEMENTOS (NIVELES) | METODO | EVALUACION | DURACION | LUGAR |
|-----------------------------|---|------------------|---------------------|--------|------------|----------|-------|
|-----------------------------|---|------------------|---------------------|--------|------------|----------|-------|

Con el objeto de facilitar la elaboración de objetivos específicos, se procedió a elaborar una segunda matriz para cada unidad.

MATRIZ CONDUCTUAL

TEMA (UNIDAD) _____

| CONDUCTAS | ELEMENTOS | | | | | |
|----------------|-----------|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| Discriminación | | | | | | |
| Cadena | | | | | | |
| Concepto | | | | | | |
| Generalización | | | | | | |

A continuación son presentados los objetivos elaborados:

MODULO: CONOCER DE MEJOR MANERA
MIS FUNCIONES

OBJETIVO.

El supervisor discriminará, dado un grupo heterogeneo de funciones, cuáles corresponden a su nivel, de acuerdo al material presentado.

UNIDADES.

- I. Area de Personal
- II. Area Administrativa

UNIDAD: I. Area de Personal

OBJETIVO. El supervisor indicará o discriminará dentro del área de personal las funciones que son de su competencia de acuerdo al material presentado.

NIVELES

1o.- Relaciones Humanas.

OBJETIVO. El supervisor identificará o discriminará sus funciones dentro del aspecto de las relaciones humanas, en un problema dado, de acuerdo al material presentado.

20.- Dirección.

OBJETIVO. El supervisor dado un problema indicará o discriminará su función en la dirección de sus subordinados, de acuerdo al material presentado.

30.- Motivación

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre la motivación de sus empleados o subordinados, nombrará las funciones que le competen, de acuerdo al material presentado.

40.- Comunicación.

OBJETIVO. El supervisor, dado un problema de comunicación, indicará o discriminará las funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

50.- Toma de Decisiones.

OBJETIVO. El supervisor, dado un problema de toma de decisiones, indicará o discriminará las funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

60.- Selección de Personal.

OBJETIVO. El supervisor, dado un problema de selección de personal, indicará o discriminará las funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

70.- Introducción.

OBJETIVO. El supervisor, en un problema de introducción al nuevo empleado, indicará las funciones que le competen, de acuerdo al material presentado.

80.- Adiestramiento.

OBJETIVO. El supervisor identificará o discriminará sus funciones ante un problema de adiestramiento, de acuerdo al material presentado.

90.- Seguridad Industrial.

OBJETIVO. Ante un problema sobre seguridad industrial, el supervisor indicará las funciones que le corresponden comotal, de acuerdo al material presentado.

UNIDAD II. Area Administrativa

OBJETIVO. El supervisor indicará o discriminará, dentro del área administrativa, las funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

NIVELES

10.- Planificar.

OBJETIVO. Dado un problema, sobre planificación de las actividades, el supervisor identificará las funciones que le corresponden, de acuerdo al material presentado.

2o.- Organizar.

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre organización de actividades, identificará o discriminará aquellas funciones que son de su competencia, de acuerdo al material presentado.

3o.- Control de Trabajo.

OBJETIVO. Ante un problema sobre control de trabajo de sus subordinados, el supervisor identificará o discriminará las funciones que le corresponden de acuerdo al material presentado.

4o.- Mejoramiento del Trabajo.

OBJETIVO. Ante un problema sobre el mejoramiento del trabajo, el supervisor indicará o discriminará las funciones que le competen, de acuerdo al material presentado.

5o.- Evaluar.

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre la evaluación de sus subordinados, identificará o discriminará sus funciones, de acuerdo al material presentado.

60.- Programación de la producción.

OBJETIVO. El supervisor, ante un problema sobre la programación de producción, identificará o discriminará sus funciones, de acuerdo al material presentado

A.2.- Debido a que para cada unidad se considera un objetivo general de la misma, que debe ser cubierto a través de sus niveles, al final de cada uno de éstos se presenta la evaluación correspondiente, que constituye la prueba de logro en los términos de los objetivos específicos. En este sentido mencionaremos que para llevar a cabo la determinación de prerrequisitos del capacitando, el pretest y postest del módulo y la evaluación de los niveles que integran las unidades del programa, se ha elaborado una serie de ejercicios, que a continuación se presentan.

PRETEST - POSTEST

Andrés fué contratado para ocupar el puesto de supervisor, la persona que anteriormente ocupaba este puesto desempeñaba una diversidad de actividades como. Tratar de mantener unas buenas relaciones interpersonales con la gente a su alrededor, conocer los problemas de la gente bajo su cargo guiar a sus trabajadores, comprender los problemas personales de su gente, crear un ambiente agradable en toda la empresa -----

ayudar a los demás supervisores en sus funciones, influir en las actitudes de los obreros hacia la empresa, solventar las diferencias personales, interpreta la política de la empresa, impedir quejas y tratar de resolverlas cuando se presentan, lograr que los trabajadores trabajen juntos y en equipo, dirigir la aplicación práctica de la política a seguir, hacer cumplir una tarea, planear el proceso de dirigir, asegurarse que su orden fué comprendida, comprender como usar órdenes de modo efectivo, saber como corregir a los subordinados, delegar la motivación de sus empleados, dar oportunidad a que los obreros demuestren su responsabilidad, considerar las satisfacciones personales antes que nada, vincular los objetivos de satisfacción de los obreros con los de la empresa, utilizar incentivos positivos para motivar, ser un experto en la motivación a sus subordinados, detectar los factores motivacionales y de satisfacción del obrero, tratar de que los trabajadores lleven a cabo una labor satisfactoria, detectar los factores motivacionales y de satisfacción de los administradores; en la comunicación dentro de la empresa, se asegura que las personas que lo escuchan asignen el verdadero significado de las palabras de que hace uso, asegurarse solo que sus subordinados estén informados en lo que atañe a su trabajo, estar en disposición de escuchar a los obreros, enterar a la dirección acerca de cada uno de los problemas de su gente, comunicarse con los demás supervisores, disponer de información al día sobre hechos que afecten a los subordinados, determinar las funciones de la comunicación en la dirección, informar a los subordinados de los problemas de la dirección, informar a los supe-

bordinados acerca de cual es su trabajo, cuando hacerlo y como tienen que hacerlo, informar a los superiores sobre su gente para que tomen decisiones inteligentes, ser hábil para tomar una decisión, tener paciencia para esperar a que los problemas se resuelvan por si mismos, consultar con la dirección sobre cualquier problema que se presente, llevar un proceso sistemático para tomar decisiones eficazmente, practicar la toma de decisiones, influir en las decisiones de la dirección, encargarse de todo el proceso de selección, informarse de ciertos aspectos del aspirante al puesto (edad, experiencia, formación), dar su opinión acerca de la persona que se va a contratar, determinar si el aspirante se queda con el empleo, explicar la labor a realizar al aspirante, así como los riesgos, pertenecer al departamento de personal, recomendar a los trabajadores para ascensos y promociones, entrevistar al aspirante sobre aspectos relacionados con las aptitudes requeridas para el puesto, ayudar a establecer la fijación y evaluación de las calificaciones que debe obtener el aspirante para obtener el puesto, informar al nuevo trabajador cual será su sueldo, enseñarle como hacer su trabajo, presentarlo a sus compañeros de trabajo, colocarlo mentalmente en su departamento, visitarlo con frecuencia para asegurarse que se va acostumbrando a su nuevo trabajo, presentar al nuevo trabajador a toda la empresa, hacerle sentir que se tiene interés en él como persona, llevar a cabo una entrevista inicial para conocerlo, informar al nuevo trabajador acerca de la empresa, de sus productos y sus fines, ayudarle a recuperar la confianza en si mismo ocuparse totalmente del adiestramiento de los trabajadores, no

tificar de los avances del trabajador adiestrado, mejorar los conocimientos de los demás trabajadores, establecer las condiciones para la instrucción, una vez establecidas, dejar que - que el departamento de capacitación instruya al trabajador, - saber las fases básicas de una buena instrucción, contratar a un instructor para que dé el tema, corroborar el avance del conocimiento adquirido, establecer la política de seguridad en la empresa, planear la seguridad, organizar el departamento de seguridad, orientar en materia de seguridad a los trabajadores, llevar un control de los accidentes, revizar periódicamente las condiciones de trabajo, determinar mentalmente quién esta propenso a accidentarse, asegurarse que el personal a su cargo utilice el equipo de seguridad, crear una actitud de seguridad favorable, hacerse cargo de las operaciones no rutinarias, establecer buenas relaciones con el sindicato y el depto. de seguridad, documentarse en materia de seguridad, estudiar y analizar los accidentes, toma acuerdos sobre recursos materiales y personales, ayuda a establecer los objetivos, se asegura que la planificación fue bien hecha, toma parte en la ejecución de los programas planeados, contrata asesores para la planificación, tiene conocimiento sobre los procesos de la planificación, en la programación de actividades proporciona información sobre la operación actual, tiene la responsabilidad de una organización eficaz en cada unidad, en la organización delega autoridad y responsabilidad, asigna tareas a sus subordinados que guarden relación entre si, tiene un número suficiente de subordinados, decide como queda dividido el trabajo, organiza cada unidad en torno de las personas asignadas

a las labores, asigna y dispone el espacio y equipo a utilizarse, asigna personal para las labores, esta preparado en procedimientos de control, está al mando del departamento de control de producción, cumple con el programa de máquinas, materiales y métodos, mantiene normas altas de producción, se encarga que los costos no excedan de los presupuestos, se encarga de aplicar los procedimientos de control, introduce mejoras en el trabajo en colaboración con sus empleados, identifica la labor de estudio en el mejoramiento del trabajo, analiza la labor, fomenta actitudes favorables hacia el mejoramiento del trabajo a sus subordinados, deja que los empleados realicen los cambios en sus unidades, ensaya el nuevo método de trabajo, delega el trabajo de mejoramiento de labores al trabajador más adelantado, examina cada uno de los pasos de la actividad para el mejoramiento del trabajo, identifica cada uno de sus empleados, discute las ideas de mejoramiento con otras personas en la empresa, evalúa el cambio en el mejoramiento de trabajo, tiene conocimiento sobre técnicas evaluativas del personal, determina la política a seguir en la evaluación del personal, evalúa el rendimiento de sus empleados, delega los procesos de evaluación a la administración, proporciona la información básica para una evaluación eficaz (sobre la ejecución de sus empleados), organiza el departamento de programación del trabajo, se preocupa de hacer cumplir el programa elaborado, participa en la determinación de los requerimientos de mano de obra y materiales, cumple él la ejecución de acuerdo al programa cuando un empleado no pueda, tiene conocimiento acerca de la forma de

programar el trabajo, conocer el trabajo y la ejecución de sus empleados respecto a él.

Subraye las funciones que realmente le corresponden como supervisor.

Ejercicio de prerrequisitos.- Conteste las siguientes preguntas;

- 1.- ¿Qué es una empresa?
- 2.- ¿Cuáles son los objetivos o fines de cualquier empresa?
- 3.- ¿Qué es un organigrama?
- 4.- ¿Sabe el lugar que ocupa en el organigrama de su empresa?
- 5.- ¿Conoce los puestos inmediatos superiores e inferiores al suyo?

A continuación se presenta lo que fué el pretest y como debería ser contestado (prueba resuelta):

PRETEST - POSTEST

Andrés fué contratado para ocupar el puesto de supervisor, la persona que anteriormente ocupaba este puesto desempeñaba una deversidad de actividades como:

Tratar de mantener unas buenas relaciones interpersonales con la gente a su alrededor, conocer los problemas de la gente bajo su cargo, guiar a sus trabajadores, comprender los problemas personales de su gente, crear un ambiente agradable en toda la empresa, ayudar a los demás supervisores en sus funciones, influir en las actitudes de los obreros hacia la empresa, solventar las diferencias personales, interpreta la política de la empresa, impedir quejas y tratar de resolverlas cuando se presenten, lograr que los trabajadores trabajen juntos y en equipo, dirigir la aplicación práctica de la política a seguir, hacer cumplir una tarea, planear el -- proceso de dirigir, asegurarse que su orden fué comprendida, comprender como usar órdenes de modo efectivo, saber como -- corregir a los trabajadores, delegar la motivación de sus -- empleados, dar oportunidad a que los obreros demuestren su -- responsabilidad, considerar las satisfeciones personales -- antes que nada, vincular los objetivos de satisfacción de -- los obreros con los de la empresa, utilizar incentivos posi -- tivos para motivar, ser un experto en la motivación a sus -- subordinados, detectar los factores motivacionales y de sa --

tatisfacción del obrero, tratar de que los trabajadores lleven a cabo una labor con satisfacción, detectar los factores motivacionales y de satisfacción de los administradores, en la comunicación dentro de la empresa, se asegura que las personas que lo escuchan asignen el verdadero significado de las palabras de que hace uso, asegurarse solo que sus subordinados estén informados en lo que atañe a su trabajo, estar en disposición de escuchar a los obreros, enterar a la dirección de cada uno de los problemas de su gente, comunicarse con los demás supervisores, disponer de información al día sobre hechos que afecten a los subordinados, determinar las funciones de la comunicación en la dirección, informar a los subordinados de los problemas de la dirección, informar a los subordinados acerca de cuál es su trabajo, cuándo hacerlo y cómo tienen que hacerlo, informar a los superiores sobre su gente para que tomen decisiones inteligentes, ser hábil para tomar una decisión, tener paciencia para esperar a que los problemas se resuelvan por si mismos, consultar con la dirección sobre cualquier problema que se presente, llevar un proceso sistemático para tomar decisiones eficazmente, practicar la toma de decisiones, influir en las decisiones en las decisiones de la dirección, encargarse de todo el proceso de selección, informarse de ciertos aspectos del aspirante al puesto (edad, experiencia, formación), dar su opinión acerca de la persona que se va a contratar, determinar si el aspirante se queda con el empleo, explicar la labor a realizar al aspirante, así como los riesgos, pertenecer al departamento de personal, recomendar a los trabajadores para

ascensos y promociones, entrevistar al aspirante sobre aspectos relacionados con las aptitudes requeridas para el puesto, ayudar a establecer la fijación y evaluación de las calificaciones que debe obtener el aspirante para obtener el puesto, informar al nuevo trabajador cuál será su sueldo, enseñarle cómo hacer su trabajo, presentarlo con sus compañeros de trabajo, colocarlo mentalmente en su departamento, visitarlo con frecuencia para asegurarse que se va acostumbrando a su nuevo trabajo, presentar al nuevo trabajador a toda la empresa, hacerle sentir que se tiene interés en él como persona, llevar a cabo una entrevista inicial para conocerlo informar al nuevo trabajador acerca de la empresa, de sus productos y sus fines, ayudarle a recuperar la confianza en sí mismo, ocuparse totalmente del adiestramiento de los trabajadores, notificar de los avances del trabajador adiestrado, mejorar los conocimientos de demás trabajadores, establecer las condiciones para la instrucción, una vez establecidas, dejar que el departamento de capacitación instruya al trabajador, saber las fases básicas de una buena instrucción, contratar a un instructor para que dé el tema, corroborar el avance del conocimiento adquirido, establecer la política de seguridad en la empresa, planear la seguridad, organizar el departamento de seguridad, orientar en materia de seguridad a los trabajadores, llevar un control de los accidentes, revizar periódicamente las condiciones de trabajo, determinar mentalmente quién está propenso a accidentarse, asegurarse que el personal a su cargo utilice el equipo de seguridad, crear una actitud de seguridad favorable, hacerse cargo de las operaciones no rutinarias, establecer buenas relaciones con el sindicato y el de-

pto. de seguridad, documentarse en materia de seguridad, estudiar y analizar los accidentes, toma acuerdos sobre recursos materiales y personales, ayuda a establecer los objetivos, se asegura que la planificación fué bien hecha, toma parte en la ejecución de los programas planeados, contrata asesores para la planificación, tiene conocimiento sobre los procesos de la planificación, en la programación de actividades, proporciona información sobre la operación actual, tiene la responsabilidad de una organización eficaz en cada unidad, en la organización delega responsabilidad y autoridad, asigna tareas a sus subordinados que guarden relación entre sí, tiene un número suficiente de subordinados, decide como queda dividido el trabajo, organiza cada unidad en torno de las personas asignadas a las labores, asigna y dispone el espacio y equipo a utilizarse, asigna personal para las labores, esta preparado en procedimientos de control, está al mando del departamento de control de producción, cumple con el programa de máquinas, materiales y métodos, mantiene normas altas de producción, se cerciora que los costos no excedan de los presupuestos, se encarga de aplicar los procedimientos de control, introduce mejoras en el trabajo en colaboración con sus empleados, identifica la labor de estudio en el mejoramiento del trabajo, analiza la labor, fomenta actitudes favorables hacia el mejoramiento del trabajo a sus subordinados, deja que los empleados realicen los cambios en sus unidades, ensaya el nuevo método de trabajo, delega el trabajo de mejoramiento de labores al trabajador mas a--

delantado, examina cada uno de los pasos de la actividad para el mejoramiento del trabajo, identifica cada uno de sus empleados, discute las ideas de mejoramiento con otras personas en la empresa, evalúa el cambio en el mejoramiento de trabajo, tiene conocimiento sobre técnicas evaluativas del personal, determina la política a seguir en la evaluación del personal, evalúa el rendimiento de sus empleados, delega los procesos de evaluación a la administración, proporciona la información básica para una evaluación eficaz (sobre la ejecución de sus empleados), organiza el departamento de programación del trabajo, se preocupa de hacer cumplir el programa elaborado, participa en la determinación de los requerimientos de mano de obra y materiales, cumple él la ejecución de acuerdo al programa cuando un empleado no pueda, tiene conocimiento acerca de la forma de programar el trabajo, conocer el trabajo y la ejecución de sus empleados respecto a él.

Subraye las funciones que realmente le corresponden como supervisor.

A.3.- Las unidades en su generalidad están presentadas en niveles programados, lo que facilita que su aplicación pueda ser individual. Sin embargo dependiendo del número de participantes se puede aplicar en grupo, siempre que a cada capacitando se le dote de su propio material.

B) PRERREQUISITOS DEL PROGRAMA

Los prerrequisitos serán establecidos a través de un test general que está constituido o integrado con la información de las unidades y niveles de acuerdo a los objetivos. Es lo que propiamente tenemos como pretest. Además de preguntas que exploren los repertorios precurrentes del capacitando. Estas preguntas se encuentran anexas al pretest-postest. (ver paso A.2)

Si el capacitando no responde a éstas preguntas proceda a la aplicación de una unidad de prerrequisitos que tendrá que ser elaborada conteniendo información específica relacionada con estas preguntas.

C) VALIDEZ DEL PROGRAMA

Con el objeto de definir la validez del programa se llevó a cabo la primera prueba de todas las unidades del módulo.

Fueron aplicadas a un grupo de 23 supervisores y los resultados reportados nos indican que:

Según las pruebas empleadas para evaluar el programa--- (pretest-postest) nos indican que hubo una diferencia signifi--

cativa, (nivel de significancia: 0.01), entre la media estadística de la condición preaplicación del programa y la de la post aplicación, es decir la evaluación después de llevar el programa.

Esta diferencia, según el tratamiento estadístico, es debida en mayor grado al programa y en un mínimo al azar, por lo concluimos que la prueba cumplió con los objetivos para los -- que fué elaborada. Sin embargo y en base a los resultados se -- llevaron a cabo las modificaciones pertinentes de la unidad, -- por lo que hasta el momento el programa esta elaborado para -- una segunda prueba.

La prueba empleada para evaluar el programa es la que se presenta en el paso A.2 (pretest-postest).

D) CONDICIONES DE PRUEBA Y MUESTRA DE ESTUDIANTES

Para la evaluación de los capacitandos, se aplicó una prueba en forma demorada, es decir, no se evaluó inmediatamente después de revizado el programa sino con unos días de intervalo entre aplicación y evaluación. Se aplicaron pruebas de lo gro antes y después de administrarse el programa.

Se considera la muestra como representativa del tipo de participantes a los que va dirigido el programa. Se contó, como se mencionó anteriormente, con 23 supervisores. En el capítulo 2 y en lo que se refiere a "Prueba del programa" se menciona el

nivel de aptitud o escolaridad de los supervisores a los que les fué aplicado el programa.

La aplicación fué realizada en grupo, distribuyendo a los participantes en un salón de clases, en las instalaciones de un centro de capacitación.

E) EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA

La técnica de instrucción con que se presenta el programa, permite una instrucción personalizada que reporta al capacitando, avanzar a su propio paso hacia el logro de la conducta terminal, así también recibe asesoría acerca del contenido que lo ocupa. Esto permite reducir el tiempo de instrucción, ya que solamente se le dedica el necesario para aclarar sus dudas.

F) CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS

La forma de aplicación puede ser individual o de grupo, lo que determinará el lugar en que se lleve a cabo el programa.

Si se selecciona la forma individual, se le entrega al capacitando su paquete (unidades) de instrucción, presentándose solo a asesorías y a evaluaciones.

Si el capacitando prefiere estudiar su material en el centro de capacitación, deberá proporcionársele un salón o cubículo, pasando con el asesor para aclaraciones o consultas y para su evaluación.

La aplicación en grupo, podrá ser seleccionada en caso de que los capacitandos cursen de una misma unidad, el mismo nivel y se deberá entregar a cada capacitando el material correspondiente. Una vez terminado el contenido, se podrán integrar grupos de discusión para resolver los ejercicios que contiene el material entregado.

Como último paso se realizará la evaluación del nivel,--siendo ésta necesariamente individual.

Para este segundo caso, puede contarse con un salón de suficiente espacio para trabajar tanto individualmente como en grupo.

Cualquiera que sea el procedimiento a seguir para la aplicación del programa, al asesor del mismo se le asignará un cubículo o salón durante los periodos de consulta y evaluación de los capacitandos.

La duración estimada para el programa íntegro es de 3 horas aproximadamente.

CAPITULO III

III.1 CONCLUSIONES

III.2 RESUMEN

III.3 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO III

III.1.- Conclusiones

Como mencionamos en el transcurso de este estudio, la alternativa propuesta nos ofrece una forma de afrontar los problemas instruccionales que nuestro país padece.

Esta alternativa es derivada de una tecnología Educativa, a través de la instrucción programada, surgida de los estudios de laboratorio sobre teorías de reforzamiento. Es una técnica puesta al servicio de los modernos ingenieros educacionales.

Esta técnica didáctica nos ofrece en el ambiente laboral y en este caso el entrenamiento de supervisores grandes posibilidades.

Tenemos que mediante ésta tecnología, el supervisor puede aprender en los mismos escenarios laborales, permitiendo que el capacitando no descuide demasiado tiempo sus actividades. Así mismo, mediante este tipo de instrucción, se requiere de una atención mínima por parte del instructor, por lo que se puede atender a un mayor número de capacitandos.

Considerando los costos que implica el establecer ésta tecnología en los ambientes laborales, podemos decir al respecto, lo que se puede lograr y esperar de esta tecnología en la actualidad y más aún, los alcances y la utilidad que van en aumento y que podrá ofrecer muchas cosas más.

En este estudio se lleva a cabo la aplicación de la tecnología de la instrucción programada, como parte esencial del sistema modular. Es conveniente señalar que tanto el procedimiento del sistema modular como la técnica de instrucción disponen las condiciones necesarias para el logro de los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje del capacitando.

En el presente sistema modular, basado en las consideraciones anteriores, los resultados obtenidos en su primera aplicación, nos hacen considerar haber elaborado un sistema de entrenamiento para supervisores que les permita o facilite el conocimiento de sus funciones. Tomando en cuenta que el programa esta, sin embargo, en su segunda prueba y sujeto a modificaciones que se consideran pertinentes.

III.2.- Resumen

En el presente estudio se pretende elaborar un sistema de enseñanza para el entrenamiento de supervisores mexicanos, basado en las posibilidades didácticas de la instrucción programada.

Inicialmente se planteó la necesidad de encontrar una tecnología que ofreciera una solución a los problemas instruccionales actuales que se nos presentan, revivizando un poco la importancia que se le ha dado a este tema.

Se expuso el surgimiento de una tecnología edu-

cativa, su importancia y principios; señalando su desarrollo y las posibilidades que ofrece en el entrenamiento así como en el aula.

posteriormente se dió una visión acerca de la supervisión y su importancia en la organización; mencionando el concepto que se ha tenido acerca de lo que es un supervisor a trves del tiempo. Así mismo se revizaron las funciones de lo que se conoce actualmente por supervisor y la necesidad de contar con un instrumento que nos permita el entrenamiento sistemático de este puesto.

Se citaron y explicaron brevemente las alternativas educativas, propuestas por una tecnología de la enseñanza, para el entrenamiento de supervisores, como son el sistema F-K., el de instrucción personalizada y el aplicado; sus características y ventajas.

Fué expuesta la alternativa modular, objeto de este estudio, así como sus ventajas. De aquí parte lo que es en sí el estudio, tomando como punto de partida la determinación de las áreas a adiestrar; de donde se tomo el tema para este estudio. Esto en base a un estudio de detección de necesidades realizado previamente.

El módulo elaborado, que compone el sistema, se integra por unidades, que a su vez se subdivide en niveles, de acuerdo a los objetivos prescritos.

Se elaboró un módulo que trata sobre las funciones del supervisor, llevando a cabo la programación de las unidades en base a la estrategia propuesta que es la instrucción programada. Incluyendo resultados y modificaciones del programa..

Para el módulo fue elaborado un manual para su

aplicación en escenarios laborales.

Para finalizar diremos que en este estudio se presenta una alternativa para el entrenamiento de supervisores basado en la tecnología educativa a través de la instrucción programada.

III. 3. BIBLIOGRAFIA

- Anderson, C. H., Faust, W. G. Educational Psicology.
DODDM, MEAD Company, 1973, pp. 129-168
- Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos
México: Ed. Trillas, 1976, pp. 140
- Belman, H. S. Desarrollo de Supervisores
México: Ed. Diana, 1975, pp. 32
- Bernstein, M. S. Mejore Métodos y Controles de Trabajo
Instrucción Programada de México S. A., 1967, pp. 266-
221
- Campos, T. H. La Seguridad Industrial
Tesis Licenciatura en Psicología. U. N. A. M., 1978,
pp. 5, 58
- Centro Regional de Ayuda Técnica. Adiestramiento de Se-
guridad Industrial para Supervisores. Agencia para el -
Desarrollo Internacional. Manual 139, 1971, pp. 14-26
- García, G. E. Técnicas Modernas en la Educación
México: Ed. Trillas, 1977, pp. 27-71
- Gomez, B. G. Programación Matética en Enseñanza Progra-
mada. Ed. Preliminar. Publicada por la Comisión de Nue-
vos Métodos de Enseñanza (CNME). U. N. A. M., 1974, pp.
107-139
- Duhalt, K. M. Técnicas de Comunicación Administrativa
México: U. N. A. M., 1974, pp. 11

Laffitte, B. L. M. Sistema Modular para Adiestramiento de Supervisores. Tesis Licenciatura en Psicología.

U. N. A. M., 1977, pp. 55-63

Lumsdaine, A. A. Instrucción Programada
Buenos Aires: Ed. Humanitas, 1965, pp. 20

Mc Guigan, F. J. Psicología Experimental
México: Ed. Trillas, 1973, pp. 125-133

Meyer, M. S. Instrucción Programada
México: Ed. Limusa. 1973, pp. 17, 44

Millán, B. P. Unidad Castigo: Establecimiento de un Repertorio Complejo Acerca del Castigo en Estudiantes Universitarios. Tesis Licenciatura en Psicología. U. N. A. M
1976

Ofiesh, G. D. Instrucción Programada
México: Ed. Trillas, 1973, pp. 20-21, 23, 24, 5, 6, 37, 47-58

Parker, W. E. Técnicas Psicológicas Modernas para Jefes y Mandos Intermedios. Barcelona: Ed. Hispano- Europea, 1971, pp. 34, 6, 343-381, 38-55, 200-204, 130-162, 237-243, 276-287, 316-340, 446-466, 391-402

Pfiffner, J. M. La Supervisión del Personal
México: Ed. Aguilar, 1964, pp. 37

Siegel, L. Psicología Industrial
México: Ed. C. E. C. S. A., 1976, pp. 463-464

Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal
México: Ed. Limusa, 1976, pp. 22, 14, 15

Silverman, R. Enseñanza Programada
México: Ed. Pax-México, 1976

Sistema de Universidad Abierta en la Fac. de Psicología
División de Universidad Abierta. U. N. A. M. (folleto)
pp. 3-12, 13-24

Skinner, B. F. Tecnología de la Enseñanza
Barcelona: Ed. Labor, 1970, pp. 11, 78

Smith, C. C. Guías para Supervisores
México: Ed. Trillas, 1972, pp. 10-11, 85, 34-37, 57, 58-
60, 27-32, 20-25, 68, 47-52

Taber, Glaser, Schaefer. Aprendizaje e Instrucción Pro-
gramada. México: Ed. Trillas, 1974, pp. 95-103, 163-175

Tannenbaun, A. Psicología de la Organización Laboral
México: Ed. C. E. C. S. A., 1975, pp. 142

Tiffin, J. Psicología Industrial
México: Ed. Diana, 1976, pp. 369

Valdéz, F. M. E. La Instrucción Programada: Una Proposi-
ción al Sistema F.K. de la División Universidad Abierta,
Facultad de Psicología. Tesis Licenciatura en Psicología
1978, pp. 272

Vargas, J. S. Redacción de Objetivos Conductuales
México: Ed. Trillas, 1975, pp. 9

Velazquez, M. G. Administración de Sistemas de Produc-
ción. México: Ed. Limusa, 1975, pp. 39, 85, 209

A N E X O S

1.- Programa Original. Tal como fue
Aplicado

2.- Tabla de Análisis de Cuadros

RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas en una Empresa, son consideradas como un aspecto importante. Esto es que el personal y las relaciones que se mantengan dentro de el, tienen gran influencia en el desarrollo eficaz o deficiente de una Empresa.

1.- Las relaciones humanas consideran pues al personal y sus _____.

 Relaciones

2.- A las relaciones interpersonales dentro de una Empresa es lo que consideran las _____.

 Relaciones Humanas.

3.- Dentro de una Empresa influye en el desarrollo eficaz o deficiente las _____.

 Relaciones Interpersonales.

4.- Si mantenemos unas relaciones Interpersonales cordiales lo más probable es que influyamos (eficaz/deficientemente) en el desarrollo ascendente de la Empresa.

 Eficaz.

5.- Si por el contrario mantenemos unas relaciones interpersonales agresivas, lo más probable es que influyamos (eficaz/deficientemente).

 Deficientemente.

En el aspecto de las Relaciones humanas, el Supervisor es un agente importante, dado el número de contactos, tanto dentro de la Empresa como fuera (vendedores, asesores, etc.) de ella, con los que tiene relación.

Dado el gran número de personas con las que el supervisor trata, - debe ser éste, un especialista en Relaciones Humanas.

- 6.- La habilidad e recursos que el supervisor tenga en las relaciones interpersonales, es lo que un especialista en _____
_____ requiere.

Relaciones Humanas.

- 7.- La necesidad de tratar con gran número de personas, requieren que el supervisor como especialista en relaciones humanas tenga una -
_____ en Relaciones Interpersonales.
Habilidad

- 8.- Las habilidades en relaciones probabilizan el éxito, o fracaso - que se tenga en este aspecto. Si se tienen grandes habilidades se augura un (éxito/fracaso). Por lo contrario, si se poseen escasas habilidades, se pronosticará un _____.

Éxito, Fracaso.

- 9.- La dirección ha reconocido que la labor principal de un buen supervisor, dentro de las relaciones humanas, es la de guiar a sus subordinados, conseguir que trabajen juntos, en equipo.

La función de guiar a sus subordinados, conseguir que trabajen en equipo, es la labor del _____.

Supervisor.

- 10.- Guiar a sus subordinados es estar junto a ellos para ayudarlos a resolver sus problemas de trabajo. Encausarlos.

Estar junto a sus subordinados para ayudarles a resolver -- sus problemas de trabajo y conseguir que _____, en equipo, son funciones del buen supervisor en relaciones humanas.

Trabajen juntos.

- 11.- Que trabajen en equipo y _____ a sus subordinados, son las _____ del supervisor.

Guiar, Funciones.

- 12.- La necesidad de contar con el margen de tiempo adecuado para dedicarle a las relaciones humanas.

Sea muchos los supervisores que dedican un tiempo excesivo a -- cuestiones de detalle en el trabajo a realizar y como consecuencia de ello, disponen de un margen (escase/amplie) para establecer contactos personales con sus obreros.

Escaso

- 13.- El supervisor debe disponer de un margen de tiempo para dedicarle a establecer _____ con sus obreros.

Contactos personales.

- 14.- El dedicarle un tiempo excesivo a aspectos técnicos del trabajo -- con frecuencia da lugar a que se _____ un escase margen "de tiempo" a establecer _____ con sus subordinados.

Dedique, contactos personales.

- 15.- El supervisor, que debe saltar de un problema operativo a otro cada instante, es acreedor de nuestra simpatía y comprensión. -- Sin embargo, el no conseguir tiempo para resolver los problemas humanos con (mucho/poca) frecuencia da origen a más problemas operativos.

Mucha.

-
- 16.- Como consecuencia del íntimo conocimiento que el supervisor debe tener de sus hombres a través de las estrechas relaciones que -- diariamente sostiene con ellos, está en posibilidades de solventar las diferencias privadas o personales, que se dan en el seno de la Empresa.

Si un supervisor conoce individualmente a su gente mediante el contacto diario, se encuentra en condiciones de solventar las _____.

Diferencias privadas (o personales).

- 17.- Las diferencias privadas con frecuencia da origen a males entendidos y en consecuencia a unas relaciones interpersonales deficientes.

Es por lo que es necesario que el supervisor se dedique a acercarse a su gente y así estar en condiciones de _____ estas diferencias.

Solventar o resolver.

-
- 18.- Mediante unas relaciones humanas acertadas, el supervisor tendrá oportunidad de conocer individualmente a su gente, aspecto que es importante para dar un clima agradable en la Empresa.

Los problemas personales que surgen en la empresa, el supervisor (estará/no estará) en condiciones de enfrentárseles si conoce individualmente a sus nombres.

 Estará

19.- Ejemplo: Pedro y Juan son dos obreros situados en una misma línea de producción, ellos tiene problemas desde hace -- tiempo, su supervisor dice que a él no le interesa sus problemas personales, pero el caso es que estas diferencias redundan en la ejecución de ambos, por eso es necesario que se solucione el problema.

La actitud que el supervisor toma en este caso lo (favorecerá/obstaculizará) para lograr una pronta solución al problema.

Obstaculizará

20.- Si inicialmente el supervisor en este caso hubiera mantenido -- unas relaciones interpersonales adecuadas, conociendo por lo tanto a sus empleados, este problema (no/si) se hubiera acrecentado.

No.

21.- La solución del problema se (facilitaría/dificultaría) si el supervisor se preocupará por _____ a su gente.
 Facilitaría, conocer individualmente.

22.- Si el supervisor lleva a cabo unas acertadas relaciones humanas -- estará también en situación de impedir quejas, e bien tratar de resolverlas cuando se presenten, antes que se conviertan en problemas mayores.

El nivel medio en el que el supervisor está colocado lo convierten en un mediador entre los obreros y la dirección, por lo que las quejas que se presenten debe tratar de _____

Resolverlas.

23.- Conociendo a sus hombres está en situación de _____
 _____ e bien tratar de resolverlas cuando se presen-
 ten.

 Impedir quejas.

24.- Un buen supervisor que _____ a sus subordinados, tendrá
 éxito en _____ y _____ las quejas cuando se presen-
 ten.

 Conocer, Impedir, Resolver.

25.- Unas relaciones humanas sanas, significan unas actitudes justas-
 y leales por parte de los obreros y supervisores respecto a sus
 trabajos respectivos, sus superiores y su empresa.

Los supervisores son miembros vitales del equipo directivo, nadie
 que mas que cualquiera otra persona pueden cambiar las actitudes
 de los obreros.

Mediante unas relaciones humanas sanas el supervisor influirá pa-
 ra que los obreros muestren unas actitudes Justas y leales hacia
 su trabajo y la empresa.

 Actitudes.

26.- A los ojos del obrero, el supervisor es la empresa, se ven el Di-
 rector General e al Superintendente todos los días, pero el super-
 visor en cambio, se halla siempre a su lado.

De esta relación entre supervisor y obrero depende, en buena par-
 te la _____ del obrero respecto a la empresa.

 Actitud.

27.- Para que haya actitudes justas por parte de los obreros, el super-
 visor debe _____ en ellas para lograrlas.

Influir.

28.- Por lo tanto el supervisor tendrá como función, mediante unas relaciones humanas adecuadas, el _____ para que los obreros muestren unas _____ justas y leales hacia la empresa.

Influir, Actitudes.

DIRECCION

1.- Dirigir dentro de una empresa tiene gran importancia, ya que depende de esto el que una actividad a desempeñar se lleve a cabo - como se establece en los objetivos de la empresa. Dado que dirigir es una de las funciones correspondientes del supervisor, debe cumplir con los requisitos que implican el buen desarrollo de este proceso.

Si el supervisor considera la importancia que tiene el dirigir y la forma de hacerlo (estará/no estará) en posibilidades de hacer cumplir una actividad determinada.

Estará

2.- Dirigir es el proceso o implica el proceso de asignar tareas definidas a subordinados con el fin de cumplir con los objetivos de una actividad determinada.

Entonces diremos que el fin de dirigir es? _____

Hacer cumplir con los objetivos de una act. det.

3.- Diremos ahora que el supervisor como dirigente tiene la función de _____ tareas para cumplir con los _____ de una actividad determinada.

 Asignar objetivos.

4.- Como una función importante dentro de la dirección, el supervisor debe seguir los siguientes principios básicos.

1.- Unidad de mando. Cada persona debe recibir las órdenes de un solo supervisor.

a).- Un supervisor para cada persona.

b).- Una persona para cada supervisor.

c).- Una persona no debe recibir órdenes de más de un supervisor.

 c)

5.- II.- Ambite de control. La atención individual que se presta a -- los trabajadores generalmente (mejora/empeora) la producción la eficiencia y la moral.

 Mejora.

6.- III.- Uniformidad de la labor encomendada y ampliación en trabajos afines;

IV.- Delegación de responsabilidad y de autoridad cuando:

Se ve abrumado de trabajo en emergencias.

Está obligado a ausentarse debido a esto el supervisor debe _____ responsabilidades.

 delegar

- 7.- Para que el supervisor se haga obedecer con gusto y prontitud debe hacerlo en una forma cortez, mas que una orden debe ser una petición, de lo contrario el obrero responderá a regañadientes.

Ante una petición --- Respuesta de buen agrado

Ante un mandato - --- Respuesta _____

A regañadientes.

- 8.- Debe también tomar en cuenta la predisposición de las personas para aceptar y seguir las órdenes, es decir, tendencias hacia el deseo de seguir y de libertad de acción, o independencia.

El deseo de seguir (órdenes) es una _____
de las personas para aceptar y seguir órdenes y el deseo de _____
de _____ independencia es otra.

- 9.- Ahora bien, la persona que da la orden debe contar con un plan. Debe considerar cual es la medida a adoptar para conseguir determinados resultados, quién llevara a cabo la orden, qué clase de ordenes la más adecuada y su evaluación (consideración de resultados).

¿Cuál sería el orden de la planificación?

coloque el número correspondiente a la derecha (1, 2, 3, 4.).

- a).- ¿Quién llevar a cabo la orden? ()
b).- Evaluación de la orden dada. ()
c).- Consideración de la medida a adoptar. ()
d).- ¿Que clase de orden es la más adecuada? ()

2, 4, 1, 3,

- 10.- Además el supervisor al dar una orden debe asegurarse que transmite el significado propuesto y que queda completamente comprendido. Con frecuencia creemos que lo que decimos es lo que realmente queremos decir, y sucede algo distinto. Por eso para evitar confusiones debemos asegurarnos que _____ el _____ pro

puesto y que quede completamente _____.

 Transmitimos, significado completamente comprendido.

11.- En la cuestión de dirigir también debemos tomar en cuenta el como corregir a los trabajadores como función del supervisor.
 Consideremos la personalidad y las actitudes de nuestro hombre antes de _____.

 Corregirle.

12.- Aseguremos de que nuestra propia actitud es de colaboración genuina.

Si desemos hacer una corrección informemos antes para hacer una indicación con bases.

En base a la información obtenida, y habiende considerado las posibles causas al margen del trabajo, podemos _____ si es necesario.

 Corregir.

13.- Para que la crítica aparte de hacerlo conocer su error, le enseñe la forma correcta (debe/no debe) ser constructiva.

 Debe.

MOTIVACION

1.- Motivación. Es lo que las personas quieren y necesitan, los esfuerzos que despliegan en pos de este objetivo.

Se dice que una persona está motivada cuando despliega ciertos esfuerzos para obtener lo que _____ y _____.

 Quieren y necesitan.

- 2.- Los expertos por lo común, se muestran de acuerdo en que, en cada hombre existe cierto deseo de ser miembro útil y necesario de -- cualquier grupo. Algunas veces es un deseo de alcanzar categorías -- es decir de destacar como jefe o persona importante dentro del -- grupo. Algunas veces el énfasis se centra sobre la pertenencia a -- un grupo o comunidad y en someterse a sus reglas e costumbres. Esta serie de deseos o necesidades y las actividades que despliegan se conocen como _____

 Motivaciones.

- 3.- Para cada una de las necesidades de un hombre existe una meta, al go que satisfará dichas necesidades. El buen supervisor trata de trabajar con su hombre, moviéndose dentro del marco de sus deseos y necesidades. Es decir crear un ambiente en el que (sean/no sean) las _____ del trabajador las que se vean satisfechas.

 Sean, necesidades

- 4.- Es labor del supervisor vincular la satisfacción de las necesidades personales a la producción. Integrar los objetivos de la _____ con los de los _____.

 Empresa, Producción. Trabajadores.

- 5.- Si logra vincular ambos objetivos, el supervisor (estará/no estará) en posibilidades de cumplir su labor.

 Estará.

- 6.- El supervisor deberá detectar los incidentes específicos de una labor, que los hacen (a los empleados) sentirse felices o desgracias. Como los racteres de motivación y satisfacción.

Entonces si se quiere convertir el trabajo es una fuente de satisfacción y mantenerse una producción elevada, debe considerarse los factores de _____ y _____.

Motivación Satisfacción.

- 7.- Detectar los factores de motivación y satisfacción es función de--
I.- La dirección. II.- Los obreros. III.- El supervisor.

III

- 8.- El reconocer que existe una causa tras cada acto constituye el primer paso hacia la comprensión de la conducta humana. Es asimismo - un principio fundamental para la motivación inteligente de los demás: _____.
Reconocer que existe una causa tras cada acto.

- 9.- Si el supervisor da a su gente la oportunidad de que demuestren que son capaces de una mayor responsabilidad (como función de motivación) (aumentará/disminuirá) su motivación hacia el trabajo.

Aumentará.

- 10.- Una forma de motivar a los empleados es ensalzando una conducta deseable. Mediante incentivos positivos, a través de recompensas que proporcionan satisfacción, tales como alabanzas, reconocimiento, - promoción o aumento de salario. Esto proporciona _____ (y hace/no hace) que el trabajador quiera cooperar).

Satisfacción, Hace.

COMUNICACION

- 1.- Una comunicación buena permite un intercambio de ideas, de pensamientos, de opiniones, de actitudes, de hechos o de emociones con el propósito de transmitir un significado o llegar a una comprensión.

La comunicación es el método utilizado que permite un _____ mutuo de ideas entre los seres humanos.

Intercambio.

- 2.- Tenemos pues que en la industria, la comunicación no puede ser en modo alguno un proceso unidireccional. Más exacto es decir que los mensajes (deben/no deben) circular en todas _____ posibles.

Direcciones, Deben.

- 3.- De acuerdo al diagrama la comunicación circula en _____ direcciones.

Alta
dirección

Sindicato

Trabajadores.

Supervisores.

- 4.- El supervisor es el hombre clave en el proceso de la comunicación. Resulta pues de importancia fundamental el que todos los supervisores dispongan de información al día sobre aquellos hechos que en el seno de la empresa afectan a los trabajadores.

El supervisor como hombre clave debe _____ de _____ al día sobre los hechos que afectan a los trabajadores.

Disponer, información

5.- Si el supervisor ha establecido una relación de tolerancia y comprensión con sus hombres éstos acudirán a él con sus ideas, sus problemas.

Esto sucederá solo si ha establecido una relación de _____ y _____ con sus hombres, de lo contrario es (difícil/fácil) que se acerquen a él.

Tolerancia, Comprensión, Difícil.

6.- De esta forma obtiene información acerca de lo que los trabajadores piensan y se encuentra en una posición privilegiada para transmitir esta información a la Dirección Superior.

Obtener información y estar en posibilidades de transmitir a la Dirección superior es función del _____.

Supervisor.

7.- Debemos estar seguros de que aquellos con los cuales tratamos establecer contacto o una comunicación, asignan el mismo significado a las palabras de que hacemos uso. Significado es lo que quien emite trata de hacer llegar al que recibe.

Asignan _____ a lo que él quiere decir.

Significado.

8.- Si el asegurarnos que quien nos escucha asigna el mismo significado es importante, la disposición de querer escuchar al empleado no lo es menos.

Si el interés principal es obtener información de los acontecimientos que aquejan a los obreros, debemos desarrollar una _____ de querer escuchar.

Disposición.

- 9.- El supervisor es el centro de mensajes por el que tiene que pasar la información. Debe informar a sus subordinados de todo aquello que los afecta como empleados de la empresa. Es decir canalizar - en forma descendente la _____.

 Información.

- 10.- Es necesario, para que los obreros sepan realmente cuál es el trabajo que deben hacer, cuándo hacerlo y cómo tiene que hacerlo, la información canalizada en forma _____.

- Descendente.

- 11.- Entonces la función del supervisor de informar a sus superiores - acerca de la situación que priva es canalizar la información en forma _____, para que éstos puedan tomar decisiones inteligentes.

 Ascendente.

- 12.- Con sus colegas, los demás supervisores, de tiempo en tiempo estimará necesario transmitir y discutir órdenes. Es decir debe haber también una canalización ascendente, descendente de la _____ al mismo nivel como en este caso.

 información

TOMA DE DECISIONES

- 1.- La habilidad para tomar decisiones precisas y justas es una de las cualidades más importantes que debe poseer un supervisor. Precisas en cuanto a la decisión que tome debe ser lo más idónea - para resolver un problema eficazmente. Y justa es cuando la decisión que tome no perjudique ni a la empresa ni a los obreros. Entonces tomar una decisión es _____

 Encontrar la solución a un problema, que sea justa y eficaz.

- 2.- No basta con saber como se toman las decisiones; los supervisores-
deben adquirir _____ en el uso de ella: la mejor forma es poner
la en práctica.

Habilidad destreza.

- 3.- Frecuentemente el supervisor se enfrenta a problemas a los que tie
ne la necesidad de darles solución por lo que debe adquirir _____
_____ para resolverlos (eficaz/dericientemente).

Habilidad e destreza, Eficazmente.

- 4.- El supervisor debe considerar un método o proceso que le ayude a -
adquirir destreza en la toma de decisiones.

Primeramente deberá formularse el problema, que incluye plantearse
una pregunta clara y concisa.

Plantearse objetivamente una pregunta es _____ el _____
o incluye.

Formularse, Problema.

- 5.- Después deberá reunir y analizar información acerca del problema -
que debe resolverse.

Es decir, después de plantearse el problema el supervisor deberá -
_____ y _____ información acerca del proble
ma.

Reunir y Analizar.

- 6.- Debe plantearse las posibles alternativas y analizar cada una de e
llas, para al final encontrar la mejor respuesta.

De entre varias soluciones debe _____ la mejor.

Encontrar, Alternativa, Respuesta.

SELECCION DE PERSONAL

- 1.- Hoy en día, el acto de contratar trabajadores recae en buena parte sobre el departamento de personal. Sin embargo, en muchas formas el supervisor todavía es quien dice la última palabra respecto a la persona que ha de contratarse.

El acto de seleccionar nuevo personal es función del _____ de _____ y del _____.

Departamento de personal, Supervisor.

60

- 2.- Se entiende como selección de personal como el acto de _____ trabajadores idóneos para un puesto determinado.

Contratar.

- 3.- Dado que la alta dirección generalmente hace responsable al supervisor de los resultados alcanzados en su departamento, en la mayoría de los casos, (debería/no debería) dar su opinión acerca de quienes han de trabajar a sus órdenes.

Debería.

- 4.- Leyendo la solicitud de empleo, el supervisor pronto tendrá en conocimiento de ciertos hechos acerca del aspirante, tales como su edad, experiencia y su información.

La edad del aspirante, su experiencia y su formación la obtendría de la _____ de _____ esto es para informarse del nuevo aspirante.

Solicitud, Empleo

- 5.- En la entrevista, sus preguntas serán orientadas hacia temas relacionados con las aptitudes específicas requeridas para atender el--

empleo.

El conocimiento íntimo que el supervisor posee del empleo hace natural para él, que (examine/no examine) al aspirante sobre esta base.

Examine.

6.- Examinará sobre temas relacionados con las _____ específicas _____ para atender el empleo.

Aptitudes, Requeridas.

7.- El supervisor también cuenta con la ventaja de poder explicar prácticamente la labor a realizar e indicar en detalle las condiciones de trabajo incluidas las desagradables.

Es función del supervisor el poder _____ la labor a realizar e _____ las condiciones de trabajo.

Explicar, Prácticamente, Indicar.

8.- Antes de que pueda llevarse a cabo, de un modo inteligente, la contratación o selección es necesario establecer cuáles son las calificaciones deseables y necesarias para el puesto que se ofrece.

Establecer cuáles son las calificaciones deseables y necesarias para el puesto es importante para una _____ inteligente.

Contratación o Selección.

9.- De este modo el supervisor puede resultar de gran ayuda para el Depto. de personal sobre su experiencia conseguida con múltiples trabajadores conoce cuáles son las cualidades y capacidades que los hombres competentes poseen y cuáles son las que faltan a los que no al

canzan e desenvolverse satisfactoriamente. Por lo tanto está en posibilidades de establecer cuáles son las _____ y _____ para el puesto que se ofrece y lograr una contratación inteligente.

 (Cualidades, capacidades) calificaciones, deseables y necesarias.

10.- Es necesario también saber cuál es el nivel que ha de alcanzar cada uno en los rasgos e capacidades para que el éxito acompañe al aspirante si consigue el empleo.

En base al conocimiento que el supervisor tiene de las cualidades y capacidades de sus trabajadores competentes será (capaz/incapaz) de establecer el nivel que ha de alcanzar el aspirante.

 Capaz.

11.- La promoción entre el personal de la empresa si los supervisores conocen a sus hombres como se supone se encuentran en condiciones de recomendar a los trabajadores adecuados para ascensos y promociones.

Esto es si _____ a sus hombres estará en condiciones de _____ para _____ a los trabajadores adecuados.

 Conoce, Recomendar, Promover.

INTRODUCCION

1.- Introducción es el proceso de ayudar a un nuevo trabajador a ajustarse a su labor y sentirse cómodo en su nuevo empleo.

Una persona al estar ante una nueva situación, se siente incómoda, desconfiada. Esto sucede con el nuevo trabajador por lo que requiere de una buena.

 Introducción.

- 2.- Esto es labor del supervisor, ayudarle a que se _____ a su labor y se sienta _____ en su nuevo empleo.

Ajuste, Cómodo.

- 3.- Cuando la introducción es conocida habilmente por el supervisor el nuevo trabajador (puede/no puede) recuperar su confianza en si mismo.

Puede.

- 4.- Así mismo puede trabajar sin experimentar tensión o nerviosismo si le _____ es conducida habilmente.

Introducción.

- 5.- Al mismo tiempo que ayuda al nuevo trabajador, también aligera sus propios problemas, si dedica el tiempo necesario a ayudar a _____ y recuperar su _____ en si mismo al empleado.

Ajustarse, Confianza.

Esto es que el nuevo empleado, entre más rápido se acomode a su nuevo empleo, menos requerirá posteriormente de la ayuda del supervisor.

- 6.- Una buena introducción debe seguirse por etapas.

Le entrevista inicial, es una de las conversaciones con el nuevo empleado más importante, ya que es cuando recibe su primera impresión del supervisor y su nuevo ambiente.

Es por lo que el supervisor debe tratar de no dejar una (buena/mala) impresión.

Mala.

- 7.- Tratar de conocer al trabajador y hacerle sentir que nos hallamos auténticamente interesados en él como persona, es el objetivo de la _____.

Entrevista Inicial.

- 8.- Proporcionar al trabajador información acerca de la compañía, de sus productos y propósitos, es también parte de una buena _____.

Introducción.

- 9.- Deben también, facilitar información al trabajador acerca de su labor. Entre mejor información le facilite, su rendimiento será más eficaz, por el contrario si se preocupa poco por esto, su rendimiento será (eficaz/deficiente).

Deficiente.

- 10.- Presentarlo a otros supervisores es también parte de una buena _____.

Introducción.

- 11.- Ayudarlo a amoldarse a su nuevo trabajo y visitarlo con frecuencia para asegurarse que se va acostumbrando paulatinamente. Es función del supervisor, para asegurarse que el nuevo trabajador se va acostumbrando paulatinamente _____ con _____.

Visitarlo, Frecuencia.

ADIESTRAMIENTO

- 1.- Un hombre que se dedica a entrenar comprueba que su papel ha cambiado. En lugar de perfeccionar sus propios conocimientos debe mejorar los de los demás. Alcanzará el éxito si está dispuesto a realizar - el esfuerzo requerido y se halla sinceramente interesado en transmitir lo que sabe.

Si una persona que se dedica a instruir, no está dispuesto del todo para transmitir lo que sabe, solo podrá alcanzar el (éxito/fracaso).

Fracaso.

- 2.- El éxito solo lo podrá alcanzar si:

Está dispuesto a realizar el esfuerzo requerido.
y/o se halla interesado en transmitir lo que sabe.

- 3.- Instruir profesionalmente a los trabajadores es una responsabilidad capital para el supervisor. Constituye una labor continua e incesante para el y sus ayudantes. Por lo tanto debe estar dispuesto a _____ el _____ requerido y hallarse interesado en _____ lo que sabe.

Transmitir, Realizar, Esfuerzo.

- 4.- Instruir constituye una labor _____ e _____ para el _____ y sus _____.

Continuada, Incesante, Supervisor, Ayudantes.

- 5.- Aun cuando un supervisor debe, puede estar familiarizado con todos los aspectos de una labor dada, resulta esencial que lleve a cabo

una preparación adecuada antes de empezar a _____ a los demás.

 Instruir, Adiestrar.

6

6.- Enseguida deberá subdividir la labor: hacer una lista de etapas o fases importantes, señalando los puntos claves.

Una fracción lógica de la tarea determinada por un suceso que define un nuevo avance en el curso de aquella, es lo que entendemos por _____ de las cuales debemos hacer una lista.

 Etapas, Fases, Importantes.

7.- Es algo, es una etapa, que puede sacar adelante o hundir la labor emprendida, nos referimos a los _____, los cuales debemos señalar, dentro de la subdivisión de la labor.

 Puntos, claves.

8.- Aseguremos que disponemos de los instrumentos y materiales adecuados. Hagamos que todo se halle preparado.

El supervisor, que prevé que todo esté preparado, estará en posibilidades de evitar/no evitar) interrupciones.

 Evitar.

9./ Adeptemos las oportunas para que el puesto de trabajo se encuentre debidamente ordenado.

Ordenémoslo todo en forma par ecida a como esperamos que lo mantenga _____ el trabajador.

 Ordenado

- 10.- Si el supervisor se ajusta a las etapas preparatorias que acabamos de examinar, se hallará en condiciones de _____.

Instruir.

- 11.- Pero el ponerse en instruir y el hacerle realmente son dos fases separadas de la labor de adiestramiento. La instrucción en sí implica varias técnicas.
Es por lo tanto función del supervisor estudiar con sumo cuidado y aplicar esas _____ para instruir.

Técnicas.

- 12.- La función del supervisor como instructor incluye: el preparar al trabajador, es decir, explicarle e interesarle en aprender una tarea.
Con una buena explicación, probabilizaremos su _____ en aprender.

Intereses.

- 13.- Hacemos la demostración práctica de la tarea. Expliquemos y demostraremos en forma clara, completa y paciente, pero sin rebasar el límite de lo que el trabajador puede comprender.
Una buena instrucción que incluya una _____ y _____ en forma clara, completa y paciente probabilizará un aprendizaje eficaz. Por el contrario, si falta algún aspecto de éstos, caerá en lo (deficiente/eficaz)

Explicación, demostración, deficiente.

- 14.- Sometiendo a prueba los conocimientos adquiridos, haciendo que el trabajador lleve a cabo la tarea, nos daremos cuenta si la

_____ y _____ dada fue la correcta. Y al mismo tiempo corregir algún error.

 Explicación, demostración.

15.- Dejar obrar por su cuenta al trabajador con los conocimientos adquiridos, es lo que se llama seguimiento, y comprobar frecuentemente su labor es una forma de control.

Entonces la función del supervisor es dejar obrar por su cuenta al trabajador; es decir llevar él (seguimiento,/control) y comprobar su labor o llevar a cabo el (seguimiento/control).

 Seguimiento, Control.

Seguridad Industrial.

Introducción.

El supervisor ocupa un puesto clave dentro de la estructura de la organización, pues está encargado del cumplimiento de la política de la seguridad industrial y de la prevención de accidentes a los trabajadores, establecida por la dirección, aunque la importancia de la labor del supervisor depende de cuánto hincapié haga en ella la dirección. Todo supervisor depende de su conciencia y tiene siempre presente su deber de proteger contra todo daño y lesión a empleados bajo su dirección.

1.- ¿Por qué se dice que un supervisor ocupa un puesto clave en la estructura de la organización?

 Está encargado del cumplimiento de la política de seguridad.

2.- ¿De quién depende el hincapié que se haga en la seguridad industrial?

 De la dirección.

3.- ¿Qué es lo que todo supervisor concienzudo debe tener siempre presente?

 Proteger de todo daño a personas bajo su dirección.

4.- La seguridad industrial no obedece a una forma sencilla. Son muchos los elementos que la buena supervisión ha de considerar. Primeramente una buena planeación de la seguridad que incluirá; la planeación del método, costo de tiempo, horarios y utilización de la mano de obra.

Entonces la planeación del método, consta de tiempo, horarios y utilización de la mano de obra son parte de una buena

 Supervisión.

5.- En los consejos a los nuevos trabajadores, los supervisores deberán instruir la orientación en materia de seguridad industrial y también en las instrucciones que den y en el trabajo, como recordatorio y para la continuidad. La asignación de una labor que se hace correctamente, deberá incluir un enunciado de los requisitos de

----- ; -----
 Seguridad Industrial.

6.- El revisar periódicamente las condiciones de trabajo comparando las con las normas de seguridad, ayuda a mantener un ambiente de tranquilidad, necesario para la buena ejecución del trabajador.

Entonces para una buena y segura ejecución debe el supervisor:

----- ; -----

Revisar periódicamente las condiciones de trabajo.

71.- Asegurarse que los trabajadores utilicen el equipo de seguridad requerido, dando personalmente buen ejemplo de precauciones de seguridad y de uso de equipo para la misma, es parte de una buena _____

 Seguridad Industrial.

8.- La buena moral y las actitudes adecuadas por parte de empleados -- respaldan todo esfuerzo de seguridad. El supervisor crea en los empleados actitudes favorables a la seguridad para que trabajen en forma confiada.

Mantener alta la moral y unas actitudes es importante para una supervisión (eficaz/deficiente).

Eficaz.

9.- El supervisor debe tomar a su cargo las operaciones que no son de rutina, para cerciorarse de que queda determinadas las precauciones de seguridad, y de que se les observa.

Para que deba el supervisor tomar a su cargo las operaciones no rutinarias ?

Para cerciorarse de que quedan determinadas las precauciones de seguridad.

10.- Una labor del supervisor es establecer buenas relaciones con los delegados sindicales y la comisión de seguridad. Este (facilita/dificultaría) su labor en seguridad industrial.

Facilitaría.

11.- Es necesario que el supervisor se documente respecto a las novedades en materia de seguridad, mediante el estudio de boletines y publicaciones acerca de seguridad .

Documentándose (estaría/no estaría) en posibilidades de idear mejoras en las condiciones de seguridad.

Estaría.

12.- Debe estudiar los accidentes y tomar medidas remediaoras. Entendiéndose como accidentes aquellos sucesos inesperados y no esperados que entorpecen e interrumpen la marcha ordenada del trabajo. Y como medidas remediaoras podría hacer un buen programa de _____

Segridad, industrial, e prevención de accidentes.

PLANIFICACION.

1.- Para planificar es necesario:

- Examinar el objetivo, finalidad e misión que debe realizarse.
 - Determinar qué hacer para lograr el objetivo
 - Escoger la acción más eficaz y factible que pueda comprenderse.
- De acuerdo a esto, planificar es: _____

Determinar totalmente las acciones necesarias para que se logre el objetivo definido (e con otras palabras)

2.- Dado que el establecimiento del objetivo es importante para la consecución, el supervisor debe tener conocimiento en la elaboración de éste. Este sería el primer paso para la _____ de una actividad.

Planificación.

- 3.- Determinar la actividad a realizar, quién y en qué condiciones y cómo evaluarla, son los puntos que debe contener un buen _____

 Objetivo.

- 4.- Analizar la situación (como uso de material, dinero, tiempo y personal) es el siguiente paso una vez definido el _____

 Objetivo.

- 5.- Una vez obtenido el objetivo se procede a:

 analizar la situación.

- 6.- Interpretación de los hechos. Una vez llegado a esa fase del proceso de planificación, los hechos ya ordenados mostrarán claramente con cuáles han de trabajarse. Se podrán sacar ya conclusiones provisionales acerca del mejor _____

 Plan.

- 7.- Obtendremos la decisión respecto a lo cuál será el plan final, con las o de las _____

 CONCLUSIONES PROVISIONALES.

- 8.- El supervisor proporcionará información a los planificadores concerniente a la operación actual de los programas en marcha, se refiere a: _____ de la _____, una fase de la planeación.

 A

Análisis de la situación.

-
- 9.- Estará a su vez implicado en la ejecución de los programas en que ha convenido la administración superior como medio de alcanzar -- los _____ planeados de la actividad.
-

Objetivos.

ORGANIZACION

Introducción.

El proceso de Organización ayuda a lograr que el esfuerzo cooperativo sea eficaz, gracias a la determinación de las relaciones internas que ponen en claro las líneas de autoridad, la orientación del trabajo y las conductas de información.

- 1.- ¿Cuál es la ventaja de una buena organización?
-

Ayuda a lograr que el esfuerzo cooperativo sea eficaz.

- 2.- La Determinación de las relaciones internas que ponen en claro las líneas de autoridad, la orientación del trabajo y las conductas de información ayudan a:
-

Lograr que el esfuerzo cooperativo sea eficaz.

- 3.- Los supervisores de cada uno de los niveles comparten la responsabilidad de una organización eficaz.

Cada unidad debe estar _____ para cumplir su misión.

Organizada.

- 4.- Cada organización debe tener líneas de autoridad y responsabilidad claramente establecidas que vayan desde el puesto más alto hasta los

inferiores.

En cada caso deberá de legarse en el subordinado _____ suficiente que le permita atender sus _____.

Autoridad, Responsabilidades.

- 5.- Cada supervisor debe tener suficientes subordinados y/o actividades que lo mantengan bastante ocupado, pero jamás tener más subordinados, que le rindan informes de los que puedan dirigir eficazmente. El tener un mayor número de subordinados varía la labor del supervisor (más/menos) difícil.

Más.

- 6.- Responsabilidad del supervisor en las tareas. Deberá decidir como queda dividido el trabajo en grupos y subgrupos, así como la manera de relacionarlos.

Es función del supervisor decidir la división del trabajo en _____ y _____ y el como _____.

Grupos, Subgrupos, Relacionarlos.

- 7.- Asignar y disponer espacio y equipo, es otra de las funciones del _____.

Supervisor.

- 8.- Tanto asignar personal para las labores como asignar y disponer 6 _____ y _____ son funciones del supervisor.

Espacio, Equipo.

CONTROL DE TRABAJO.

1.- Control de Trabajo. Es la información sobre el progreso de las -
operaciones productivas. Informa sobre la marcha del proceso hacia
una meta determinada.

Los controles de trabajo proporcionan la base para una comparación
entre la situación y la idea proyectada.

¿Dónde están perdiendo las horas hombre? ¿Cuál ha sido la causa de
la ineficiencia en tiempo?

Las respuestas a estas preguntas rápidamente en la mente del super-
visor que está preparado con reglas adecuadas, o _____
de _____.

Centros de trabajo.

2.- En cuanto a la fuerza humana las máquinas, los materiales y méto-
dos, los controles de trabajo son un indicador de la utilización
_____ t la _____.

Comparación, real, proyectada.

3.- para cumplir con su programa de máquinas, materiales y métodos, -
el supervisor, como responsabilidad debe _____ en un _____
determinado.

Producir unidades, tiempo.

4.- Mantener normas altas de producción uniformemente, es otra de las
obligaciones que le facilita el _____ de _____.

Control de trabajo.

Las Gerencias de que los costos no excedan de los presupuestos es -

otra función del _____.

Supervisor.

- 6.- La relación o cociente de la eficiencia de trabajo real, es un índice la eficiencia del trabajo o _____ de _____ y el trabajo proyectado.

Control de trabajo.

- 7.- El trabajo real y el proyectado son expresados como número (de objetos o artículos producidos, etc).

Quedaría en esta forma:

Trabajo real = relación.

Entonces _____.

- 8.- El resultado podría indicar que el supervisor :

- a). _ Ha logrado su meta,
- b) Ha superado su meta.
- c). No la ha logrado

Dado que cuando el trabajo real supera al proyectado se dice que ha superado una meta, entonces cuando el proyectado supera al real se dice que :

, No la ha logrado.

- 9.- Si la fracción fuera exactamente 1.0, es decir t_{real} sobre t_{proy} proyectado = 1. ¿Cuál de estas condiciones se marcaría?

- a) Ha alcanzado. b) Superado. c) Fracasado en la obtención de una meta.

Alcanzado.

10.- Estudie la siguiente tabla, después complétela.

| Proyectos | Eficiencia del Trabajo Real | Relación (Expresada como decimal) | Metas alcanzadas, excedidas o falladas. |
|--|---|-----------------------------------|---|
| Cuota de 80,000 Unidades por mes. | 85,000 unidades El mes pasado | $\frac{85,000}{80,000} = 1.05$ | Excedidas. |
| Ajustar 300 cuentas por día | El empleado tuvo que salir temprano: se ajustaron 240 cuentas | = 0.80 | Falladas. |
| El despachador debe hacer 17 entregas por día. | El despachador hizo 17 entregas ayer. | = 1 | ----- |
| $\frac{240}{300} = 0.80$ | $\frac{17}{17} = 1$ | Alcanzada | |

MEJORAMIENTO DEL TRABAJO

1.- La mayoría de las mejoras que se introducen en la forma de realizar el trabajo son resultado de una colaboración entre el supervisor y los empleados.

Si el supervisor quiere introducir mejoras en los métodos de trabajo tiene que realizar una labor incesante junto con sus _____

Empleados

2.- Una plena colaboración entre supervisor y subordinados (facilitará/obstaculizará) la introducción de nuevos _____ de _____.

Facilitará, Métodos de trabajo.

3.- Debido a que las personas tienden a resistirse a cualquier cambio que no comprendan, el supervisor tiene que valerse para con sus empleados, de una comunicación eficaz y debe fomentar actitudes que acepten e introduzcan _____ en el _____.

Mejoras, trabajo.

4.- Después de haber escogido un puesto específico y que el empleado haya adoptado una _____ favorable se siguen determinados pasos para el _____ de las _____.

Actitud, mejoramiento, labores.

5.- Identificación de la labor, análisis, examen de cada uno de los pasos discusión de las ideas con otras personas y ensayo del nuevo método son los pasos a seguir si se quiere en _____ en el _____.

Mejorar, método.

6.- a) Análisis de labor, b) ensayo del nuevo método, c) Examen de cada uno de los pasos, d) Identificación de la labor y e) discusión de las ideas con otras personas, son los pasos que generalmente se siguen, ordénalos.

d, e, c, b,

- 1.- Como evaluar el cambio. Para determinar este punto, es necesario hacer una comprobación, después de realizado el cambio, con el fin de cerciorarse de que su resultado ha sido una mejora efectiva para el planteamiento en general.

El supervisor se planteará las siguientes preguntas para saberlo:

¿Se ha llevado el _____ a cabo en su totalidad?

¿Se ha dado, la _____ realizada, el resultado que se esperaba?

Cambio, mejora.

EVALUACION

- 1.- El problema de la evaluación. El supervisor es el miembro con mayor oportunidad para observar al trabajador y por lo tanto debe acudir a él, para que proporcione la información básica. Apoyándose en la cual deberán adoptarse las decisiones. Por lo tanto el supervisor es una persona importante para _____ el rendimiento de los empleados.

Evaluar.

- 2.- Dado que evaluar es medir el rendimiento de los trabajadores, debe acudir al supervisor por su (mayor/menor) oportunidad de _____

Mayor observarlos.

3. Deberán adoptarse decisiones en cuando a la evaluación de los trabajadores, debe acudir tomando en cuenta la _____ que el supervisor proporciona.

Información básica.

- 4.- El supervisor como parte importante en la evaluación de sus trabajadores, debe tener conocimiento de algunos métodos evaluativos. El conocimiento que tenga le facilitará _____ lo más objetivo posible a sus trabajadores.

. Evaluar.

- 5.- Criterios de evaluación. Existen muchas maneras de evaluar a las personas, la mayoría escalas de evaluación.

Tenemos por ejemplo la escala de hombre a hombre. En ella, cada - cada evaluación, fija su grupo de referencia recurriendo a personas que el supervisor ha conocido y estima que genuinamente son representativas de los grupos porcentuales. Se prepara para sí un esquema que le ha de servir de pauta para cada característica, y se vale de él como guía.

Para puntualidad tenemos: _____

| | | |
|---------|------------|----|
| Máximo | Pepe | 10 |
| Elevado | Gutiérrez, | 8 |
| Mediano | Toño | 6 |
| Bajo | Pedre | 4 |
| Mínimo | Sánchez, | 2 |

Esto indicaría que para la característica de _____ las personas anotadas funcionarían como _____ de _____.

Puntualidad, Grupo, de Referencia.

- 6.- Existe otro método que es el de la evaluación colectiva. Requiere - varios evaluadores, generalmente encabezados por el supervisor inme - diante, la teoría subyacente en este método es de la que reduce el - riesgo de prejuicios al hacer uso de _____ opiniones en lu - gar de apoyarse en la de una persona.

Varias.

7.- Otro método es el de fijación de objetivos, básicamente el sistema se apoya en la determinación, por parte del supervisor y sus subordinados inmediatos, de los principales sectores de responsabilidad en los que quedarán incluidos cada uno de los trabajadores. En fijar objetivos y en medir los resultados alcanzados en el trabajo en función de dichos objetivos.

El que la persona en evaluación cumpla la norma establecida en el trabajo indica que se cumplió el _____ fijado.

Objetivo.

8.- Hace incapié en los objetivos de rendimiento o producción más que en los rasgos de la personalidad de quienes son objeto de evaluación.

Es un rasgo destacado del método de fijación de _____.

Objetivos.

9.-

PROGRAMACION DE LA
- PRODUCCION

1.- Es el nombre dado a la preparación de una tabla tiempo para las actividades con que nos encontramos en cualquier industria.

Es como un calendario o tabla de tiempos de los requerimientos de mano de obra y de materiales, la _____ de la _____.

Programación, producción.

2.- Programar la producción consiste en anotar una tabla de _____ para los requerimientos de _____ de _____ y los _____.

Tiempos, Mano, Obra, Materiales.

3.- Toda programación debe iniciarse con un pronóstico de los requerimientos.

Es decir pronosticar la _____ de _____ y los _____.

 Mano, Obra, Materiales.

4.- Para programar es necesario saber con que recursos dispone la empresa, la eficiencia de mano de obra en los diferentes centros de trabajo y los factores locales que afectan al trabajo, así como los métodos de fabricación propuestos. Una vez tomado en cuenta este y solucionado se procederá a pronosticar la _____ de _____ y los _____.

 Mano, Obra, Materiales.

5.- El supervisor deberá encargarse de hacer cumplir el programa y anotar si se cumple o no.

Por lo que es indispensable para el éxito de una programación, de una programación el llevar a cabo una buena _____.

 Supervisión.

6.- Es también importante la participación del supervisor en la determinación de los requerimientos, ya que conoce la ejecución de sus hombres y el material que se necesita.

Además de que conoce el trabajo en sí.

Una programación, por el contrario sin tomar en cuenta al supervisor tendría (más/menos) probabilidad de realizarse exitosamente.

 Menos.

ANEXO 2

SUJETO
Nº

CUADROS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|----|-----|-----|-----|---|---|-----|---|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| 1 | X | 1/2 | 1/2 | X | V | X | V | 1/2 | X | V | V | X | X | V | V | V | V | V | X | V | 1/2 |
| 2 | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | 1/2 |
| 3 | X | X | X | X | V | V | X | 1/2 | V | 1/2 | 1/2 | 1/2 | 1/2 | 1/2 | X | V | V | X | X | V | 1/2 |
| 4 | X | V | 1/2 | V | V | V | X | X | V | V | V | V | X | V | V | X | V | V | V | V | 1/2 |
| 5 | 1/2 | X | X | V | V | X | V | 1/2 | V | V | 1/2 | V | 1/2 | V | V | 1/2 | V | V | V | V | 1/2 |
| 6 | V | V | V | V | V | V | V | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V | 0 | V | V | V | V | X |
| 7 | V | V | 1/2 | V | V | V | X | V | V | X | V | V | X | X | X | X | V | V | V | V | 1/2 |
| 8 | V | X | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V | 1/2 | V | 1/2 | 1/2 | V | X | V | V | X | V | 1/2 |
| 9 | V | V | X | V | V | V | V | V | V | V | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V | 0 | V | 1/2 |
| 10 | V | V | V | V | V | X | V | 1/2 | V | V | V | V | 1/2 | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V |
| 11 | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | X | 1/2 | V | V | X | V | V | V | 1/2 |
| 12 | V | V | V | V | V | V | 0 | 1/2 | V | 0 | V | V | V | V | V | 0 | V | V | V | V | V |
| 13 | 0 | V | X | V | V | V | X | 1/2 | V | V | V | V | X | 1/2 | V | V | V | V | V | V | 1/2 |
| 14 | V | V | V | V | V | V | V | 1/2 | V | V | V | V | 1/2 | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V |
| 15 | V | V | 1/2 | X | V | 1/2 | V | 1/2 | V | 1/2 | V | V | X | V | V | V | X | V | V | V | 1/2 |
| 16 | X | V | V | X | V | X | X | 1/2 | V | 1/2 | V | V | V | X | V | X | X | V | V | V | V |
| 17 | X | V | V | V | V | V | X | V | V | V | V | V | X | V | V | X | V | V | V | V | 1/2 |
| 18 | V | 1/2 | V | V | V | V | V | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | X | V | V |
| 19 | V | V | 1/2 | V | V | V | V | 1/2 | V | V | V | V | V | 1/2 | V | V | V | V | V | V | 1/2 |
| 20 | 1/2 | V | 1/2 | V | V | V | X | 1/2 | V | 1/2 | 1/2 | V | X | 1/2 | V | 1/2 | V | V | V | V | X |
| 21 | V | V | X | V | V | V | X | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V | X | V | V | V | V | 1/2 |
| 22 | V | V | 1/2 | V | V | V | X | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V |
| 23 | X | V | V | V | V | V | V | V | V | V | 1/2 | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V |

TABLA DE ANALISIS DE LOS CUADROS.

- (V) INDICA.- CUADRO CONTESTADO CORRECTAMENTE
- (X) INDICA.- CUADRO CONTESTADO INCORRECTAMENTE
- (0) INDICA.- CUANDO SE BORRO MAS DE UNA VEZ AL CONTESTAR O UNA VEZ.

Sujeto

CUADROS

| | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 |
|----|----|----|-----|----|----|----|-----|----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | ✓ | X | 1/2 | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | X | ✓ | X | X | 1/2 | 1/2 |
| 2 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ |
| 3 | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ |
| 4 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X |
| 5 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | 1/2 | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | X | X |
| 6 | ✓ | X | 1/2 | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | ✓ |
| 7 | ✓ | ✓ | 1/2 | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8 | ✓ | X | 1/2 | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | X | X | X |
| 9 | ✓ | X | 1/2 | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 0 | 1/2 |
| 10 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | X | 0 | X | 0 | ✓ |
| 11 | ✓ | X | 1/2 | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 |
| 12 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | X | X | X |
| 13 | ✓ | ✓ | 1/2 | X | X | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | 1/2 | ✓ |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15 | ✓ | ✓ | 1/2 | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | X |
| 16 | ✓ | ✓ | 1/2 | X | X | X | 1/2 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 |
| 17 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | 1/2 |
| 18 | ✓ | X | 1/2 | X | X | X | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ |
| 19 | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ |
| 21 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ |
| 22 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ |
| 23 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ |

(1/2) INDICA. — CUANDO LA RESPUESTA FUE INCOMPLETA
Y SE DIO MEDIO PUNTO.

Sujeto

CUADROS

| | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 |
|----|----|----|----|-----|----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----|----|----|
| 1 | X | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | 1/2 | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | X |
| 2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X |
| 3 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X |
| 5 | X | ✓ | ✓ | ✓* | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | ✓ | ✓ |
| 9 | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ |
| 10 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ |
| 11 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 12 | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 13 | X | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | 1/2 | X | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ |
| 15 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ |
| 16 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 17 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 18 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 21 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ |
| 22 | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | ✓ | ✓ |
| 23 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ |

* A PARTIR DE ESTE CUADRO, EL PROGRAMA NO SE PROBO CON LOS 23 SUPERVISORES.

Sujeto

CUADROS

| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 |
|----|----|----|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|----|----|-----|----|-----|-----|-----|----|
| 1 | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | ✓ | X |
| 2 | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 3 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 4 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 7 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 8 | X | ✓ | X | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | X | 1/2 | X | X | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | 1/2 | 1/2 | X |
| 9 | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | 1/2 | X |
| 10 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | | | | | | | | | |
| 11 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | 1/2 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | X | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | X | 1/2 | ✓ | X |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | ✓ | X |
| 15 | X | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | 1/2 | X | X |
| 16 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | X | ✓ | X |
| 17 | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 18 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |
| 19 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | ✓ | X |
| 20 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | 1/2 | X |
| 21 | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | 1/2 | X |
| 22 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | X |
| 23 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X |

Sujeto

CUADROS

| | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 |
|----|----|-----|----|-----|----|----|-----|----|-----|----|----|----|-----|----|----|-----|----|----|-----|----|
| 1 | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | | | | | | |
| 2 | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | ✓ | ✓ |
| 3 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | ✓ | 1/2 | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | X | ✓ | X | X |
| 9 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | X |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ |
| 15 | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16 | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 17 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 18 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ |
| 20 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 21 | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | X | 1/2 | ✓ | 1/2 | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Sujeto

CUADROS

| | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ | ✓ |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | |
| 7 | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ |
| 8 | ✓ | X | ✓ | X | X | 1/2 | 1/2 | ✓ | 1/2 | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ |
| 9 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | 1/2 | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | X | X | X | X | X | X |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1/2 | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ |

Sujeto

CUADROS

| | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | 1/2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | | | | | | | |
| 8 | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | X | X | X | X | X | ✓ | | X | |
| 9 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0 | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | X |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | 1/2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ |

| Sujeto | CUADROS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | X | ✓ | ✓ | | | | |

Sujeto

CUADROS

| | 149 | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 |
|----|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{2}$ | \checkmark | \times | \times | \checkmark | $\frac{1}{2}$ | \checkmark | \times | \checkmark | \checkmark | \times | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{2}$ | \checkmark | \checkmark | \checkmark |
| 14 | \checkmark | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{2}$ | \checkmark | \checkmark | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{2}$ | \checkmark | \checkmark | \times | \checkmark | \checkmark | \checkmark | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{2}$ | \checkmark | \times | \checkmark |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |