



2 ej.
no. 16.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**El Supervisor Como Elemento Fundamental
en el Desarrollo del Personal en una
Institución de Seguridad Social**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:**

LIGENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ROSARIO G. BOJORQUEZ ORTIZ

DIRECTOR DE SEMINARIO

L. A. Y C. P. RAUL RAMIREZ CRUZ

MEXICO, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCIÓN

	PÁGINA
1. LA SUPERVISIÓN Y EL SUPERVISOR	8
1.1 DEFINICIÓN	14
1.2 LA SUPERVISIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	18
1.3 FORMAS DE SUPERVISIÓN	23
1.4 EL LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN	28
1.5 EL SUPERVISOR	
2. EL SUPERVISOR Y LA ACTUACION DE GRUPOS	
2.1 GRUPO (DEFINICIÓN)	38
2.2 OBJETIVOS DE GRUPOS	41
2.3 ACTITUDES O PAPELES DE LOS INTEGRANTES DE UN GRUPO	44
2.4 COORDINACIÓN DE ESFUERZOS	47
2.5 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES DE UN GRUPO	50
3. EL SUPERVISOR COMO FACTOR DE DESARROLLO DEL PERSONAL	54
3.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	59
3.2 DESARROLLO DE PERSONAL	
3.3 VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS	67
4. EL SUPERVISOR EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	
4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA.	77
4.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	80
4.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	81
4.4 UBICACIÓN DE LOS SUPERVISORES	88

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	4
1 LA SUPERVISION Y EL SUPERVISOR	
1.1 DEFINICIÓN	8
1.2 LA SUPERVISIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	14
1.3 FORMAS DE SUPERVISIÓN	18
1.4 EL LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN	23
1.5 EL SUPERVISOR	28
2 EL SUPERVISOR Y LA ACTUACION DE GRUPOS	
2.1 GRUPO (DEFINICIÓN)	38
2.2 OBJETIVOS DE GRUPOS	41
2.3 ACTITUDES O PAPELES DE LOS INTEGRANTES DE UN GRUPO	44
2.4 COORDINACIÓN DE ESFUERZOS	47
2.5 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES DE UN GRUPO	50
3 EL SUPERVISOR COMO FACTOR DE DESARROLLO DEL PERSONAL	
3.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	54
3.2 DESARROLLO DE PERSONAL	59
3.3 VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS	67
4 EL SUPERVISOR EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	
4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA.	77
4.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	80
4.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	81
4.4 UBICACIÓN DE LOS SUPERVISORES	88

	PÁGINA
CONCLUSIONES	
ANEXO	94
CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	97
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUCCION

*"Hay sentimientos grandes,
tiernos e inefables por
los que todo se puede
sacrificar, pero jamás
es lícito sacrificar
la dignidad".*

GOTTACH

NUESTRO PAÍS HA ALCANZADO MAYOR DESARROLLO EN LA MEDIDA QUE TOMA EN CUENTA AL SER HUMANO, POR MEDIO DE UNA LEGISLACIÓN ADECUADA QUE LO PROTEGE, RESPETA SU DIGNIDAD Y LE DA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR NIVELES SUPERIORES EN UN AMBIENTE SOCIAL DE TRANQUILIDAD Y DE PAZ. BRINDÁNDOLE TRABAJO Y CONDICIONES QUE CONTRIBUYEN A PRESERVAR SU SEGURIDAD Y SU SALUD.

LA ADMINISTRACIÓN MODERNA RECONOCE AL INDIVIDUO COMO SER HUMANO Y ÉSTE ES UNO DE SUS ADELANTOS MÁS IMPORTANTES.

EN ESTE CONTEXTO EL PRESENTE TRABAJO TIENE COMO PROPÓSITO ANALIZAR LA FUNCIÓN DE LA SUPERVISIÓN EN EL IMSS COMO ACTIVIDAD FUNDAMENTAL PARA QUE LOS TRABAJADORES MEJOREN LA CALIDAD DE SU TRABAJO, LOGRANDO EN ESTA FORMA SU AUTORREALIZACIÓN.

LA SUPERVISIÓN ES VITAL EN ESTA INSTITUCIÓN, YA QUE GARANTIZA EL CUIDADO DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS; EL SUPERVISOR TIENE LA MISIÓN DE ARMONIZAR LOS RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS, ECONÓMICOS Y MATERIALES EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LAS NECESIDADES DEL IMSS POR MEDIO DE SUS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS

Y CREATIVIDAD.

PARA UNA MEJOR COMPRESIÓN SOBRE EL PAPEL QUE DESARROLLA EL SUPERVISOR, HE ESTRUCTURADO ESTE TRABAJO EN CUATRO CAPÍTULOS Y UN ANEXO, QUE SON LOS SIGUIENTES:

EN EL CAPÍTULO 1 SE COMENTAN LA SUPERVISIÓN Y EL SUPERVISOR, SUS ANTECEDENTES Y DEFINICIONES, ASÍ COMO SU UBICACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO, LAS FORMAS DE SUPERVISIÓN Y EL LIDERAZGO.

EL CAPÍTULO 2 TRATA DEL SUPERVISOR Y LA ACTUACIÓN DE LOS GRUPOS: SU DEFINICIÓN Y OBJETIVOS; LAS ACTITUDES O PAPELES DE LOS INTEGRANTES; LA COORDINACIÓN DE ESFUERZOS; LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, Y LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

EL CAPÍTULO 3 SE OCUPA DEL SUPERVISOR COMO FACTOR IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL POR MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, LA VALUACIÓN O VALORACIÓN DE MÉRITOS Y LA PROMOCIÓN DEL PERSONAL.

EL CAPÍTULO 4 SE REFIERE A LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL; LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MISMO; SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y LA UBICACIÓN DE LOS SUPERVISORES.

POR ÚLTIMO, SE PRESENTA UN ANEXO QUE ES RESULTADO DE UNA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, TENDIENTE A CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN EN DICHO INSTITUTO.

DEBEMOS RECONOCER QUE EN MÉXICO LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN NO ES TODO LO EFICIENTE QUE DEBIERA PORQUE EN NUESTRO MEDIO ES EJECUTADA POR PERSONAS CARENTES DE LA PREPARACIÓN ESPECÍFICA NECESARIA, POR

LO QUE SE PLANTEA QUE EL PROFESIONAL IDÓNEO PARA REALIZAR UNA SUPERVISIÓN ADECUADA ES EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, YA QUE POR SU FORMACIÓN ACADÉMICA, ESTÁ EN POSIBILIDAD DE APLICAR TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN QUE OPTIMICEN LOS RECURSOS HUMANOS Y SER SUFICIENTEMENTE OBJETIVO EN SU MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

DESEO QUE ESTE TRABAJO CUMPLA SATISFACTORIAMENTE SU OBJETIVO Y ADEMÁS, SIRVA COMO REFERENCIA PARA FUTURAS INVESTIGACIONES SOBRE EL TEMA.

LA SUPERVISION Y EL SUPERVISOR

- 1.1 DEFINICIÓN DE SUPERVISIÓN**
- 1.2 LA SUPERVISIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 1.3 FORMAS DE SUPERVISIÓN**
- 1.4 EL LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN**
- 1.5 EL SUPERVISOR**

LA SUPERVISION Y EL SUPERVISOR

1.1 DEFINICIÓN DE SUPERVISIÓN.

LA FUNCIÓN SUPERVISORA SUPONE "VERIFICAR QUE LAS COSAS SE REALICEN COMO FUERON ORDENADAS".

UNA VIGILANCIA EFECTIVA DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO O DE LA APLICACIÓN CORRECTA DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA REALIZACIÓN DE CADA UNA DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, CONSTITUYE UNO DE LOS PILARES MÁS IMPORTANTES DE LA SUPERVISIÓN.

EXISTEN VARIAS DEFINICIONES DE SUPERVISIÓN, SIN EMBARGO, LA QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN ME PARECE UNA DE LAS MÁS CLARAS Y COMPLETAS:

"ES EL ARTE DE TRABAJAR CON UN GRUPO DE PERSONAS SOBRE LAS QUE SE EJERCE AUTORIDAD EN FORMA ENCAMINADA A OBTENER DE ELLAS SU MÁXIMA EFICIENCIA, EN UN ESFUERZO COMBINADO PARA LLEVAR A BUEN CUMPLIMIENTO EL TRABAJO".

LA AUTORIDAD, EN SU SENTIDO MÁS AMPLIO, ES EL DERECHO DE OBLIGAR A LOS SUBORDINADOS A LLEVAR A CABO LAS TAREAS SEÑALADAS Y A EJECUTAR LAS ÓRDENES PERTINENTES.

LA SUPERVISIÓN SE DA EN TODOS LOS NIVELES; POR LO TANTO, LA FUNCIÓN DE SUPERVISAR, EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SE CUMPLE DESDE LA MÁS ALTA JERARQUÍA HASTA LA MÍNIMA.

EL ESTABLECIMIENTO DE UNA BUENA SUPERVISIÓN ES FUNCIÓN DE LA EM PRESA POR LO QUE ÉSTA DEBE SELECCIONAR A PERSONAS QUE TENGAN LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO TAN IMPORTANTE LABOR. A ESTAS PERSONAS SE LES CONOCE CON EL NOMBRE DE SUPERVISORES.

DE ACUERDO CON LA MAGNITUD E IMPORTANCIA DE LA EMPRESA, SERÁ EL NÚMERO DE SUPERVISORES, ASÍ COMO SU GRADO DE ESPECIALIZACIÓN. ES LÓGICO SUPONER QUE PARA EFECTUAR LA SUPERVISIÓN DE UNA EMPRESA DE GRANDES MAGNITUDES, SERÁ NECESARIO UTILIZAR LOS SERVICIOS DE SUPERVISORES ALTAMENTE ESPECIALIZADOS, Y PROBABLEMENTE EN GRAN NÚMERO, DEBIDO A LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN DE LA MISMA.

EL REMOTO ORIGEN DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO ESTÁ INSCRITO EN LA NATURALEZA INSUFICIENTE DEL HOMBRE. POR ESTO SE REUNE CON SUS SE MEJANTES PARA REALIZAR EN COMÚN LO QUE CADA UNO DE ELLOS EN LO IN DIVIDUAL NO SERÍA CAPAZ DE CONSEGUIR.

EXISTEN VARIOS PRINCIPIOS PARA DESARROLLAR ESTA FUNCIÓN SUPERVISO RA: ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA Y APLICAR LOS SIGUIENTES:

. UNIDAD DE MANDO

SE HA VISTO QUE LA DUALIDAD DE MANDO ES UNA FUENTE PERPETUA DE CONFLICTOS; CONFUSIÓN, CHOQUE DE INTERESES, DESORDEN EN EL TRABAJO, ANIMADVERSIONES PERSONALES.

ESTOS PROBLEMAS SON MÁS GRAVES SI SE DAN EN LA MÁS ALTA JERARQUÍA DE UNA ORGANIZACIÓN; POR EJEMPLO, CUANDO DOS SOCIOS, O DOS ALTOS FUNCIONARIOS TIENEN LAS MISMAS ATRIBUCIONES ACERCA DE LOS MISMOS ASUNTOS.

PARA EVITARLO ES CONVENIENTE QUE:

- CADA SUBORDINADO SÓLO TENGA UN JEFE INMEDIATO.
- CADA SUBORDINADO SEPA CLARAMENTE QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO
- CADA JEFE SEPA CUÁLES SON SUS SUBORDINADOS.
- CADA FUNCIÓN ESTÉ PERFECTAMENTE DEFINIDA, QUE RESULTE DE UN ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN Y QUE SEA CUMPLIDA REALMENTE.

. AMPLITUD DEL CONTROL.

CUANDO PREGUNTAMOS PORQUÉ TIENEN QUE CREARSE DEPARTAMENTOS, ENCONTRAMOS LA RESPUESTA EN EL HECHO DE QUE UN HOMBRE TIENE CAPACIDAD LIMITADA PARA SUPERVISAR EFICAZMENTE A UN NÚMERO DETERMINADO DE PERSONAS Y ADMINISTRAR CONVENIENTEMENTE UN CIERTO VOLUMEN DE ACTIVIDADES.

DE AHÍ, QUE LA LIMITACIÓN EN LA AMPLITUD DEL CONTROL PARA SUPERVISAR, SE RELACIONE CON EL TIPO Y DIMENSIONES DE LA EMPRESA Y SOBRE TODO CON SU POLÍTICA DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

PARA LIMITAR LA AMPLITUD DEL CONTROL EN LA SUPERVISIÓN DEBEN TOMARSE EN CUENTA TRES FACTORES:

- 1 LÍMITE DE PERSONAS. ESTÁ CIENTÍFICAMENTE DEMOSTRADO QUE UN JEFE PUEDE CONTROLAR CON EFICACIA DE 3 A 7 SUBORDINADOS EN LAS ALTAS ESFERAS O EN TRABAJOS MUY ESPECIALIZADOS, Y HASTA 30 EN LOS NIVELES MEDIOS Y BAJOS EN TRABAJOS IDÉNTICOS O REPETITIVOS.
- 2 LÍMITE DE DISTANCIA. FÍSICAMENTE LOS CONTROLES A GRAN DISTANCIA ENTRE SUPERIOR Y SUBORDINADO, LLEGAN A SER INÚTILES E IRRACIONALES.
- 3 LÍMITE DE TIEMPO. LA OPORTUNIDAD Y LA CONSTANCIA DEL CONTROL SON FACTORES BÁSICOS PARA SU EFICACIA Y UN HOMBRE SOBRECARGADO DE RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN, ES DIFÍCIL QUE CUMPLA SA-

TISFACTORIAMENTE SU COMETIDO.

LA COMBINACIÓN ADECUADA DE ESTOS FACTORES DEPENDE DE RASGOS DE PERSONALIDAD, DE ENERGÍA FÍSICA Y MENTAL; PARTICULARMENTE, DEL GRADO DEL CONOCIMIENTO DEL TRABAJO DE AQUEL QUE VAYA A EJERCER EL CONTROL Y DEL TIPO DE TRABAJO A SUPERVISAR.

. HOMOGENEIDAD DE LAS TAREAS

EL TRABAJO DIRECTIVO DEBE DIVIDIRSE Y POSTERIORMENTE AGRUPARSE, DE TAL MODO QUE CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN ESTÉ ENCARGADO DE UN NÚMERO DE FUNCIONES EQUIVALENTES A LAS QUE REALMENTE PUEDA DESEMPEÑAR. POR ESTO ES IMPORTANTE QUE AL EJERCER LA SUPERVISIÓN SE TOME EN CUENTA:

- QUE TODAS LAS RESPONSABILIDADES NECESARIAS ESTÉN REALMENTE ASIGNADAS, PARA QUE NO SEAN DESCUIDADAS.
- QUE AQUEL QUE DESEMPEÑA UN PUESTO, SEA CAPAZ DE CONVERTIRSE EN ESPECIALISTA Y AUMENTAR LOS CONOCIMIENTOS, LA PRECISIÓN Y SEGURIDAD SOBRE EL CONJUNTO DE TAREAS DE LAS QUE ES RESPONSABLE.
- QUE LAS FUNCIONES PROPIAS Y LAS DEL GRUPO DE SUBORDINADOS NO INTERFIERAN ENTRE SÍ.
- QUE LAS FUNCIONES DE LOS SUBORDINADOS ESTÉN ESPECÍFICA Y PREVIAMENTE INDICADAS, QUE SEAN AFINES, COMPATIBLES Y HOMOGÉNEAS.
- LOS LÍMITES DE EFICIENCIA Y COSTO DEL TRABAJO A REALIZAR, EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
- QUE CADA FUNCIÓN ESENCIAL O INDIVIDUAL SE ASIGNE A UNA SOLA PERSONA.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

LA HOMOGENEIDAD DE LAS TAREAS Y SU CORRECTA ASIGNACIÓN TIENE ES TRECHA RELACIÓN CON LOS MEDIOS PARA REALIZARLAS. EL CRECIENTE VOLUMEN DE ACTIVIDADES HACE NECESARIA UNA CONTINUA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS MISMAS, QUE TRAE CONSIGO EL EMPLEO DE LA AUTORIDAD Y LA ACEPTACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES CONSIGUIENTES.

LA ADECUADA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN LA SUPERVISIÓN, EXIGE POR LO MENOS TRES CONDICIONES:

- 1 PARA QUE EL TRABAJO SE REALICE RACIONAL Y EFICAZMENTE DEBE HABER EQUILIBRIO ENTRE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.
- 2 LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DEBEN TENER LÍMITES PRECISOS.
- 3 LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DEBEN JERARQUIZARSE EN LÍ NEA DESCENDENTE A TRAVÉS DE TODA LA ORGANIZACIÓN.

ES TAMBIÉN MUY IMPORTANTE DEFINIR ANTICIPADAMENTE QUÉ FACULTADES Y RESPONSABILIDADES QUEDAN RESERVADAS AL DELEGANTE.

CADA PROCESO DE DELEGACIÓN IMPLICA EL CONTROL EN EL ÁREA DELEGADA, POR LO QUE DEBERÁN TOMARSE EN CUENTA LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES SIEMPRE QUE SE DELEGA AUTORIDAD:

- EL JEFE DELEGANTE COMPARTE LA RESPONSABILIDAD CON SUS SUBOR DINADOS.
- LA CARGA DE TRABAJO ASIGNADA DEBE ADAPTARSE A LA PERSONA QUE LA RECIBE, TANTO EN AUTORIDAD COMO EN RESPONSABILIDAD.

- EL QUE RECIBE LA DELEGACIÓN DEBE DARSE PERFECTA CUENTA DE SU NATURALEZA Y AMPLITUD.
- LA AUTORIDAD SÓLO ES DELEGABLE A QUIENES LA ACEPTAN PLENAMENTE.
- DEBE DARSE EL DEBIDO RECONOCIMIENTO A QUIEN DESARROLLA FUNCIÓNES DELEGADAS.
- ES INDISPENSABLE UN ADIESTRAMIENTO ESPECÍFICO PARA QUIENES EJERCEN LA AUTORIDAD Y ASUMAN LA RESPONSABILIDAD.
- ES NECESARIO QUE EL JEFE DELEGANTE EXAMINE CON EL DELEGADO LA NATURALEZA Y LA IMPORTANCIA DE SUS ATRIBUCIONES, A LA LUZ DE LOS FACTORES DE CALIDAD, CANTIDAD, COSTO Y TIEMPO, ESTABLECIENDO NORMAS Y ESTÁNDARES DE EFICIENCIA.

1.2 LA SUPERVISIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES LA ADMINISTRACIÓN EN MARCHA.

PARA SU ESTUDIO, COMPRENSIÓN Y CON FIN PEDAGÓGICO SE DIVIDE EN CINCO ETAPAS:

- 1 PLANEACIÓN
- 2 ORGANIZACIÓN
- 3 INTEGRACIÓN
- 4 DIRECCIÓN
- 5 CONTROL

ALGUNOS AUTORES CONSIDERAN, ADEMÁS, OTRAS ETAPAS QUE PARA MÍ SE ENCUENTRAN INCLUIDAS EN LAS CINCO ANTERIORES: LA PREVISIÓN, QUE ESTÁ COMPRENDIDA EN LA PLANEACIÓN; LA COORDINACIÓN, QUE ESTÁ IMPLÍCITA EN TODAS LAS ETAPAS; Y EL MANDO Y LA EJECUCIÓN QUE FORMAN PARTE DE LA DIRECCIÓN.

PARA REYES PONCE, LOS PRIMEROS TRES PASOS CONSTITUYEN LA ADMINISTRACIÓN ESTÁTICA, Y A LOS DOS SIGUIENTES LOS LLAMA ETAPAS DE OPERACIÓN O DE ADMINISTRACIÓN DINÁMICA.

1 LA PLANEACIÓN:

ES LA DETERMINACIÓN DE LO QUE VA A HACERSE, INCLUYE DECISIONES DE IMPORTANCIA, COMO EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS, REDACCIÓN DE PROGRAMAS Y DETERMINACIÓN DE MÉTODOS ESPECÍFICOS Y PROCEDIMIENTOS; ADEMÁS, ESTABLECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS DE TRABAJO.

2 LA ORGANIZACIÓN:

CONSISTE EN EL AGRUPAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO LOS PLANES A TRAVÉS DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DEFINIENDO LAS RELACIONES JERÁRQUICAS ENTRE EJECUTIVOS Y ESTÁ-

BLECIENDO LAS COMUNICACIONES EN LOS SENTIDOS VERTICAL Y HORIZONTAL DENTRO DE ESAS UNIDADES.

3 LA INTEGRACIÓN:

CONSISTE EN LA OBTENCIÓN, PARA USO DE LA ORGANIZACIÓN, DEL CAPITAL, DEL PERSONAL EJECUTIVO, TERRENOS Y CONSTRUCCIONES Y DEMÁS ELEMENTOS HUMANOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO LOS PLANES.

LA INTEGRACIÓN COMPRENDE COMUNICACIÓN Y REUNIÓN ARMÓNICA DE LOS ELEMENTOS HUMANOS Y MATERIALES, SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y COMPENSACIÓN DEL PERSONAL.

4 LA DIRECCIÓN:

CONSISTE EN LA EXPEDICIÓN DE INSTRUCCIONES, INDICACIÓN DE PLANES A LOS RESPONSABLES DE LLEVARLOS A CABO Y ESTABLECIMIENTO DE LA RELACIÓN PERSONAL DIARIA ENTRE JEFE Y SUBORDINADOS.

LA DIRECCIÓN ES LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO, EJERCIDA POR MEDIO DE DECISIONES, YA SEAN TOMADAS DIRECTAMENTE, O DELEGANDO AUTORIDAD; ADEMÁS, IMPLICA VIGILAR SIMULTÁNEAMENTE QUE SE CUMPLAN EN LA FORMA ADECUADA TODAS LAS ÓRDENES EMITIDAS.

5 EL CONTROL:

CONSISTE EN MEDIR LA OPERACIÓN PARA QUE RESULTE CONFORME A LOS PLANES O LO MÁS CERCA POSIBLE DE ELLOS; INCLUYE TAMBIÉN EL ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES, LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL PARA ALCANZARLOS, LA COMPARACIÓN DE LOS ESTÁNDARES REALES CON LOS PROPUESTOS Y LA ACCIÓN CORRECTIVA CUANDO LA EJECUCIÓN SE DESVÍA DEL PLAN.

UNA VEZ ANALIZADAS LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, PODEMOS DECIR QUE LA SUPERVISIÓN SE ENCUENTRA EN LA CUARTA ETAPA, QUE ES LA **DIRECCION**.

LA FUNCIÓN SUPERVISORA SE ENCUENTRA EN LOS LINDEROS DEL CONTROL, POR LO QUE NO ES DIFÍCIL QUE SE CONFUNDA CON ÉL, PERO LA PAUTA PARA DIFERENCIARLAS ESTIBA EN QUE LA SUPERVISIÓN SE DÁ SIMULTÁNEAMENTE A LA EJECUCIÓN DE LA ORDEN, MIENTRAS QUE EL CONTROL SE EJERCE CON POSTERIORIDAD A ELLA, AUNQUE SEA POR CORTO TIEMPO. ADEMÁS, LOS VOCABLOS SUPERVISAR, VIGILAR, INSPECCIONAR, ESTÁN ES TRECHAMENTE VINCULADOS CON EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DEL CONTACTO DIRECTO Y LA OBSERVACIÓN PERSONAL.

VERNON OULLETE EN SU "MANUAL PARA SUPERVISORES" NOS DICE: "EL Sup ERVISOR DEBE TENER ANTECEDENTES TÉCNICOS Y PODER PARA ENTRENAR A OTROS EN LAS TÉCNICAS NECESARIAS QUE VAN A REALIZAR".

EL SUPERVISOR, DEBE PODER Y SABER MANEJAR HOMBRES Y HACERLOS GENERAR LO MEJOR QUE TENGAN POR MEDIO DE UNA BUENA DIRECCIÓN Y COM PRENSIÓN.

COMO MIEMBRO DEL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN DEBERÁ SER CAPAZ DE EN TENDER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y SATISFACER LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, POR LO QUE DEBE APLICAR LAS REGLAS DE LA DI RECCIÓN O MANDO Y COORDINACIÓN QUE PECULIARMENTE LE CORRESPONDEN Y QUE SON LAS SIGUIENTES:

- SER EL ENCARGADO DIRECTAMENTE DE LA LABOR DE VIGILANCIA; ES QUIEN "VE QUE LAS COSAS SE HAGAN"; DE QUIEN DEPENDE EN ÚLTIMO TÉRMINO LA EFICIENCIA DE TODOS LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS ANTERIORES.

- ES EL ES LABÓN QUE UNE AL CUERPO ADMINISTRATIVO CON LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS, ESTANDO EN CONTACTO DIRECTO CON UNOS Y OTROS.
- ES EL TRANSMISOR, NO SÓLO DE LAS ÓRDENES E INFORMACIONES, MOTIVACIONES, ETC., DE LA JERARQUÍA SUPERIOR, SINO A LA VEZ, DE LAS INQUIETUDES, DESEOS, TEMORES, ESPERANZAS, ETC., DE LOS EMPLEADOS.
- DEBE SABER MANDAR; ES DECIR, DE LA FORMA EN QUE SE DIRIJA A LOS EMPLEADOS DEPENDE SI DARÁN CUMPLIMIENTO O NO A SUS ÓRDENES.

1.3 FORMAS DE SUPERVISIÓN

EXISTEN CUATRO FORMAS DE DIRIGIR A UN GRUPO; SEGÚN SE MANEJEN LA AUTORIDAD, LA MANIPULACIÓN Y LA COLABORACIÓN; Y UNA MÁS, LA INDIFFERENCIA, QUE PODRÍA CONSIDERARSE COMO UNA MANERA DE NO DIRIGIR. DE ACUERDO CON ESTO, HAY CUATRO TIPOS DE SUPERVISIÓN:

1 AUTÓCRATA

PARA DIRIGIR A SUS SUBORDINADOS SE BASA EN LA AUTORIDAD FORMAL; ES DECIR; LA QUE LE DA EL PUESTO QUE OCUPA EN LA EMPRESA. FUERZA A LA GENTE A HACER LAS COSAS AUNQUE NO QUIERA; CONSIDERA QUE ES NECESARIO DARLES ÓRDENES TODO EL DÍA Y LES HACE SENTIR QUE EL TRABAJAR BAJO ES UN CASTIGO, YA QUE ES ASÍ COMO ÉL LO CONSIDERA. NO LOS PREPARA NI CAPACITA, PUÉS LOS CONSIDERA SIMPLEMENTE EL MEDIO PARA LOGRAR SUS FINES Y NO COMO PERSONAS CAPACES Y CREATIVAS.

LAS RELACIONES QUE SE PRESENTAN EN ESTE GRUPO SON:

- SUMISIÓN Y SUJECCIÓN
- IRRITABILIDAD
- LA GRAN SATISFACCIÓN DE "HACER TONTO" AL SUPERVISOR.
- ACEPTACIÓN MÍNIMA DE RESPONSABILIDADES.

2 AUTÓCRATA BENÉVOLO

A ESTE TIPO DE SUPERVISIÓN SE LE CONOCE TAMBIÉN CON EL NOMBRE DE "PATERNALISTA", PORQUE TRATA A SUS EMPLEADOS CON LA MISMA SUAVIDAD Y CARIÑO, DOMINIO Y CONTROL CON EL QUE LO HACE CON SU PROPIA FAMILIA. TAMBIÉN SE LE HACE LLAMAR "MANIPULADOR", PORQUE EN OCASIONES TRATA DE MANEJAR A LA GENTE CON EL FIN DE QUE HAGAN LO QUE ÉL QUIERE. TRATA DE USAR LA RELACIÓN AMISTOSA MÁS QUE LA AUTORIDAD.

LAS RELACIONES DE ESTE GRUPO SON:

- LA MAYORÍA SIENTE SIMPATÍA HACIA EL SUPERVISOR, PERO ALGUNOS

DETECTAN SU VERDADERA ACTITUD Y LES ANTIPATIZA PROFUNDAMENTE.

- LA INICIATIVA PERMANECE ESTÁTICA EN ESPERA DE LA REACCIÓN DEL SUPERVISOR.
- EXISTEN SUMISIÓN Y FALTA DE DESARROLLO PERSONAL
- NADIE DESARROLLA SUS IDEAS POSITIVAS.

3 INDIFERENTE

EN LOS TIPOS DE SUPERVISIONES ANTERIORES, SE TIENDE A HACER RESPONSABLE AL TRABAJADOR. EL INDIFERENTE, EN CAMBIO, NO ACEPTA NINGUNA RESPONSABILIDAD; ES UN JEFE QUE NO QUIERE SERLO Y DEJA QUE LA GENTE HAGA LO QUE QUIERA, SIN HACERSE RESPONSABLE DE ELLO.

LAS RELACIONES SON:

- PRODUCTIVIDAD AL MÍNIMO
- DESCUIDO EN EL TRABAJO Y RENDIMIENTO BAJO
- EL EMPLEADO TIENE POCO INTERÉS EN EL TRABAJO O EN MEJORAR
- NO HAY ESPÍRITU DE GRUPO NI TRABAJO EN EQUIPO
- NADIE SABE QUÉ HACER NI QUÉ ESPERAR

4 DEMÓCRATA

SE DIRIGE A LOS TRABAJADORES DANDO A CADA QUIEN LO QUE LE CORRESPONDE; ES DECIR, SABE QUE PARA INFLUÍR EN UNA PERSONA DEBE EXISTIR UNA BUENA RELACIÓN; IGUAL QUE EL SUPERVISOR MANIPULADOR TOMA EN CUENTA LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS HUMANOS; PERO SI BIEN AFRONTA SU RESPONSABILIDAD, LA COMPARTE CON SUS TRABAJADORES.

TEÓRICAMENTE PUEDEN ENCONTRARSE LAS SIGUIENTES REACCIONES DEL GRUPO:

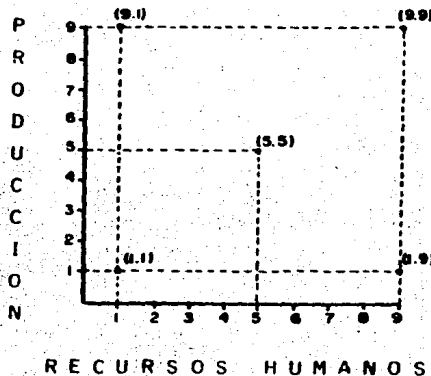
- UN ALTO ÍNDICE DE ENTUSIASMO HACIA EL TRABAJO.
- PRODUCCIÓN DE EXCELENTE CALIDAD Y CANTIDAD
- EXCELENTE TRABAJO DE GRUPO
- MENOS PROBLEMAS DE RENDIMIENTO Y MOTIVACIÓN

- EL SUPERVISOR ESTÁ MÁS DESCANSADO Y PUEDE PLANEAR AL TIEMPO QUE EJERCE SU DIRECCIÓN CONSTRUCTIVA.
- LOS EMPLEADOS SE SIENTEN SATISFECHOS EN SUS NECESIDADES BÁSICAS.
- SIENTEN QUE PERTENECEN A UN TODO, DESPLIEGAN PARTICIPACIÓN Y COMPRENSIÓN A TRAVÉS DE LAS DECISIONES A QUE LLEGA EL GRUPO.

FRECUENTEMENTE SE CREE QUE EN TODOS LOS ASPECTOS ES MÁS EFECTIVA LA SUPERVISIÓN DEMÓCRATA; SIN EMBARGO, DEPENDE DE LOS SUBORDINADOS Y EL TIPO DE TRABAJO, LA SUPERVISIÓN QUE DEBE EMPLEARSE.

EL GRID GERENCIAL NOS PROPORCIONA UNA IDEA DE COMO LOS TRES FACTORES NECESARIOS EN TODA ORGANIZACIÓN (PRODUCCIÓN O PROPÓSITO, GENTE Y SUPERVISIÓN O EXISTENCIA DE JERARQUÍA), SE INTERRELACIONAN EN DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS. EN ALGUNOS CASOS LA PRODUCCIÓN ES LA PREOCUPACIÓN PREDOMINANTE DE LOS SUPERVISORES; EN OTROS ES EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES.

A CONTINUACIÓN VEREMOS GRÁFICAMENTE LAS DISTINTAS POSIBILIDADES DE INTERACCIÓN ENTRE LOS FACTORES "PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN" Y "PREOCUPACIÓN POR LA GENTE". AMBOS FACTORES ESTÁN EXPRESADOS EN UNA ESCALA DEL 1 AL 9, EN DONDE EL 1 REPRESENTA LA PREOCUPACIÓN MÍNIMA, Y EL 9 LA MÁXIMA:



LA INTERPRETACIÓN DE ESTA REPRESENTACIÓN GRÁFICA ES:

1.1 REPRESENTA UN MÍNIMO DE ESFUERZO PARA PRODUCIR SÓLO LO INDISPENSABLE Y PROSEGUIR EN LA ORGANIZACIÓN; POR LO GENERAL SE LIMITA A TRANSMITIR ÓRDENES Y MENSAJES DE SUS SUPERIORES.

1.9 REPRESENTA UN MÍNIMO INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN Y UN MÁXIMO INTERÉS POR LA GENTE, Y SE BASA EN LA TEORÍA "Y" QUE EXPRESA:

- A LAS PERSONAS LES GUSTA TRABAJAR
- TIENEN INICIATIVA
- SON CAPACES DE AUTOCONTROLARSE Y DIRIGIRSE
- POSEEN MÁS HABILIDADES DE LAS QUE DESARROLLA, POR LO QUE TODOS PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES.

5.5 REPRESENTA UNA POSICIÓN INTERMEDIA, EL FACTOR HUMANO ES TAN IMPORTANTE COMO EL FACTOR DE PRODUCCIÓN, SIN EMBARGO, ESTA COMUNICACIÓN SÓLO SE REALIZA PARA QUE LA GENTE SE PA ALGO DE LO QUE ESTÁ HACIENDO, Y CON EL OBJETO DE AMINORAR RESISTENCIAS, NO POR QUE SE CONSIDERE QUE LOS TRABAJADORES TENGAN ALGO QUE APORTAR.

9.1 SIGNIFICA MÁXIMA PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN Y MÍNIMA POR LA GENTE. SE BASA EN LA TEORÍA "X" QUE DICE:

- AL HOMBRE NO LE GUSTA TRABAJAR
- ES IRRESPONSABLE
- CARECE DE INICIATIVA
- TIENE QUE SER OBLIGADO A TRABAJAR

POR ESTO DEBE MANTENERSE ESTRECHO CONTROL SOBRE LOS TRABAJADORES, NO DEJARLOS PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES Y ESTABLECER REGLAS SIMPLES Y REPETITIVAS.

9.9 REPRESENTA UNA ALTA PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN ACOMPAÑADA DE UN ALTO INTERÉS POR LA GENTE. SE BASA EN LA TEORÍA "Z" QUE ES UNA COMBINACIÓN DE LA "X" Y LA "Y":

- LA GENTE QUIERE SENTIRSE IMPORTANTE.
- LE GUSTA ESTAR INFORMADA.
- PERTENECER A GRUPOS.
- QUE LE RECONOZCAN SUS MÉRITOS.

DE AHÍ QUE SE INTEGREN LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y OBTENER RESULTADOS VERDADERAMENTE EFECTIVOS.

CADA UNO DE LOS CINCO ESTILOS DESCRITOS TIENEN POR OBJETO AYUDAR A LOS INDIVIDUOS A CONOCER MÁS PROFUNDAMENTE SUS HIPÓTESIS Y CONJETURAS ACERCA DE CÓMO DIRIGIR O SUPERVISAR.

1.4 EL LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN

PODEMOS DEFINIR AL LÍDER COMO "ALGUIEN QUE OCUPA UNA POSICIÓN CLAVE EN EL GRUPO, INFLUYE EN LOS DEMÁS DE ACUERDO CON LAS ESPECTATIVAS DEL PAPEL EN ESA POSICIÓN Y COORDINA Y DIRIGE AL GRUPO EN EL MANTENIMIENTO DE ÉSTE Y EL LOGRO DE SUS METAS".

ESTA INFLUENCIA SOBRE LOS DEMÁS ESTÁ BASADA EN DOS TIPOS DE AUTORIDAD:

- AUTORIDAD FORMAL:

DADA POR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN. SE TIENE UNA AUTORIDAD DE DERECHO DELEGADA POR LOS ALTOS NIVELES.

- AUTORIDAD INFORMAL:

SE DA FUERA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. QUIEN EJERCE ESE PODER DE HECHO PUEDE NO TENER AUTORIDAD RECONOCIDA POR LA ORGANIZACIÓN PERO EJERCE GRAN INFLUENCIA SOBRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO.

TAMBIÉN EXISTEN ALGUNAS TEORÍAS QUE HABLAN DE LOS LÍDERES:

- "TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS":

ALGUNAS TAREAS DE GRUPO OBTIENEN REQUERIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIALES QUE SÓLO CIERTAS PERSONAS POSEEN; ES DECIR, EL LÍDER PUEDE SURGIR PORQUE NACE CON "CARISMA", ESTO SIGNIFICA QUE EL LÍDER TENDRÁ LA AUTORIDAD FORMAL E INFORMAL (DE HECHO Y DE DERECHO) SOBRE EL GRUPO.

- "TEORÍA CIRCUNSTANCIAL":

LOS FACTORES SITUACIONALES SON LOS QUE DETERMINARÁN QUIÉNES HABRÁN DE SURGIR COMO LÍDERES.

ES POSIBLE QUE EL LIDERAZGO NO PUEDA EXPLICARSE SÓLO EN FUNCIÓN DE RASGOS Y HABILIDADES O DE FACTORES SITUACIONALES; MÁS BIEN, DEBE ENTENDERSE EN FUNCIÓN DE LA INTERACCIÓN DE RASGOS Y DE FACTORES SITUACIONALES.

LOS SUPERVISORES QUE DEMUESTRAN SER BUENOS LÍDERES SE DISTINGUEN POR TENER LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- SENTIDO DE MISIÓN:

CONFIANZA EN SU PROPIA CAPACIDAD PARA DIRIGIR. AMOR AL TRABAJO DE DIRECCIÓN Y DEVOCIÓN POR LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN A LA QUE SIRVEN.

- NEGACIÓN DE UNO MISMO:

CON FRECUENCIA SE RESTA IMPORTANCIA A LO ESENCIAL DEL LIDERAZGO. SE TRATA DE LA BUENA DISPOSICIÓN PARA OLVIDARSE DE LAS SATISFACCIONES PROPIAS Y LA CAPACIDAD PARA SOPORTAR LOS DOLORES DE CABEZA QUE DA EL TRABAJO.

- CARÁCTER FUERTE:

HAY POCOS HOMBRES QUE LLEGAN A SER BUENOS LÍDERES SI NO SON SINCEROS CONSIGO MISMOS Y CON LOS DEMÁS, SI NO SE ENFRENTAN CON VALOR A LOS HECHOS DUROS Y LAS SITUACIONES DESAGRADABLES, CON TEMOR A LAS CRÍTICAS DIRIGIDAS CONTRA SUS PROPIOS ERRORES O CON FALTA DE FRANQUEZA O FIRMEZA.

- COMPETENCIA EN EL TRABAJO:

SE HA HABLADO DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA UN SUPERVISOR LA CAPACIDAD TÉCNICA. UN HOMBRE QUE CONOCE EL TRABAJO QUE SUPERVISA CUENTA CON LAS MEJORES BASES PARA LLEGAR A SER UN BUEN LÍDER.

- BUEN JUICIO:

LAS CARACTERÍSTICAS ADICIONALES QUE FORMAN A LOS BUENOS LÍDERES SON EL SENTIDO COMÚN, LA CAPACIDAD PARA SEPARAR LO IMPORTANTE DE

LO TRIVIAL, EL TACTO Y LA CAPACIDAD PARA MIRAR HACIA EL FUTURO Y HACER PLANES EN CONSECUENCIA.

LAS FUNCIONES DEL LIDERAZGO INCLUYEN, ENTRE OTRAS, ESTABLECER LAS METAS Y TAREAS DEL GRUPO, MANTENER LA ARMONÍA DENTRO DEL GRUPO; SERVIR DE SÍMBOLO U OBJETO DE IDENTIFICACIÓN AL GRUPO Y REPRESENTARLO EN SUS RELACIONES CON OTROS GRUPOS O INDIVIDUOS.

EXISTEN TRES TIPOS DE LIDERAZGO, QUE PUEDEN ENCONTRARSE EN LAS ORGANIZACIONES:

1 AUTOCRÁTICO

ASIGNA TAREAS, INDICA EN FORMA AUTORITARIA LOS CAMINOS A SEGUIR, ACEPTA O RECHAZA SIN DAR LA RAZÓN. POR LO QUE PROVOCA UNA REACCIÓN AGRESIVA, APÁTICA Y UNA SUMISIÓN INCONDICIONAL.

2 PERMISIVO O INDIFERENTE

LOS MIEMBROS TIENEN LIBERTAD DE HACER LO QUE LES PLAZCA. FÁCILMENTE LA AUTORIDAD PUEDE TRANSFERIRSE A OTRO MIEMBRO DEL GRUPO, Y EL QUE SE HAGAN O NO LAS COSAS DEPENDEN DEL SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD Y EL BUEN JUICIO DE LOS SUBORDINADOS.

3 DEMOCRÁTICO

PERMITE QUE TODAS LAS DECISIONES Y LOS PORMENORES SE DISCUTAN AMPLIAMENTE, FOMENTA LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS. LA RELACIÓN ENTRE EL GRUPO ES MÁS PERSONAL Y AMISTOSA; EL LOGRO DE OBJETIVOS ES MAYOR EN ESTE TIPO DE GRUPOS.

LA MAYORÍA DE LOS PSICÓLOGOS Y LOS SOCIÓLOGOS DIRÍAN QUE EL MEJOR TIPO DE TODOS ES EL DEMOCRÁTICO; NO OBSTANTE, EL FAMOSO AUTOR AUREN URIS SEÑALA QUE ES POSIBLE ENCONTRAR LAS RELACIONES QUE SIGUEN ENTRE LOS MÉTODOS DE LIDERAZGO Y LOS TIPOS DE PERSONALIDADES.

- LAS PERSONAS AGRESIVAS Y HOSTILES FUNCIONAN MEJOR CON UN LÍDER AUTOCRÁTICO. SU HOSTILIDAD LATENTE SE DEBE ENCAUZAR FIRMEMENTE PARA QUE LIMITEN SU TRABAJO A LOS FINES CONSTRUCTIVOS.
- LAS PERSONAS INDIVIDUALISTAS SUELEN SER MÁS PRODUCTIVAS CON LA DIRECCIÓN PERMISIVA O INDIFERENTE, SI CONOCEN SU TRABAJO.
- LAS PERSONAS AGRESIVAS Y COOPERATIVAS FUNCIONAN MEJOR BAJO UN LIDERAZGO DEMOCRÁTICO, DE MODO QUE SEGUIRÁN LA DIRECCIÓN APROPIADA CUANDO PUÉDEN TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES.

SIN EMBARGO, PARA LESTER R. BITTEL ("LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER"), MENCIONA VARIOS CONSEJOS PARA LOS LÍDERES EN EL EJERCICIO DE LA SUPERVISIÓN:

ACTÚE EN FORMA PREDECIBLE.

LAS PERSONAS DESEAN SABER CUÁL ES LA POSICIÓN DEL SUPERVISOR, TANTO MAÑANA COMO HOY; ES DECIR, NO DEBE MOLESTARSE HOY POR ALGO Y MAÑANA NO TOMARLO EN CUENTA.

PÓNGASE EN EL LUGAR DE LOS EMPLEADOS.

LE AYUDARÁ A ENTENDER, PREDECIR Y DIRIGIR LAS RESPUESTAS DE LAS PERSONAS.

DEMUESTRE ENTUSIASMO.

SI LE GUSTA SINCERAMENTE UNA IDEA, EL MODO EN QUE REALIZA EL TRABAJO UN EMPLEADO, MUESTRE SUS SENTIMIENTOS A LOS DEMÁS, EN SUS PALABRAS Y CON SUS MODALES. ES UN ERROR QUE LOS SUPERVISORES SE MUESTREN "FRÍOS" EN SUS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.

MANIFIESTE INTERÉS POR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS.

LOS HOMBRES DESEAN TENER UN SUPERVISOR O UN GERENTE EN EL QUE PUEDAN CONFIAR CUANDO LO NECESITEN, HACIA EL QUE PUEDAN VOLVER CUANDO REQUIERAN CONSEJOS SOBRE ASUNTOS PERSONALES.

TRATE A LOS EMPLEADOS CON EQUIDAD.

LOS HOMBRES Y LAS MUJERES DESEAN TENER LÍDERES JUSTOS. DESEAN ESTAR SEGUROS DE QUE SE LES ASIGNAN TRABAJOS BASADOS Estrictamente EN SUS CAPACIDADES Y QUE LOS JEFES NO TIENEN FAVORITOS. EL FAVORITISMO NO SÓLO ES SEÑAL DE DEBILIDAD DE CARÁCTER SINO QUE, ADEMÁS, PUEDE DESTROZAR UNA ORGANIZACIÓN.

1.5 EL SUPERVISOR

EL SUPERVISOR INTERVIENE DIRECTAMENTE EN EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES, INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD EN LOS NIVELES BAJO SU VIGILANCIA, Y SE HACE RESPONSABLE DE LA UTILIZACIÓN DE HOMBRES, MÁQUINAS, MATERIAS PRIMAS, ESPACIO Y ENERGÍA PARA EL ÓPTIMO DESARROLLO, CON EL PROPÓSITO DE LOGRAR LOS MÁXIMOS BENEFICIOS CON LOS MÍNIMOS ESFUERZOS.

LA PALABRA SUPERVISOR PROVIENE DE LOS VOCABLOS LATINOS; SUPER: SOBRE; Y DE VISUM: SUPINO DE VIDERE, VER, QUÉ QUIERE DECIR "SO BREVER", POR ELLO ESTÁ LIGADO A QUIEN VIGILA A LOS TRABAJADORES.

DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO ES EL JEFE DE GRUPO; Y DESDE EL ORGANIZACIONAL ESTÁ UBICADO JERÁRQUICAMENTE DENTRO DE LOS NIVELES DE MANDO INTERMEDIO. POR TANTO SE HA DEFINIDO AL SUPERVISOR DICIENDO QUE ES "TODO AQUEL QUE TIENE PERSONAS A SU MANDO".

PARA QUE PUEDA DESARROLLAR ESTA FUNCIÓN EL SUPERVISOR, ADEMÁS DE ESTAR PERFECTAMENTE FAMILIARIZADO CON LA ORGANIZACIÓN, DEBE SABER DELEGAR, AUTORIDAD Y COMPARTIR RESPONSABILIDAD. A MEDIDA QUE EL SUPERVISOR USE ESTE PRINCIPIO DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD LOGRARÁ UNA ESTRUCTURA MÁS EFECTIVA Y EFICIENTE; YA QUE ES EL ELEMENTO ESENCIAL EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES, Y CUANDO FALLA EL PERSONAJE (EL SUBORDINADO), EL QUE FALLA ES EL SUPERVISOR.

ES DIFÍCIL HACER UNA DESCRIPCIÓN DE LA APARIENCIA FÍSICA DE UN SUPERVISOR, ESTA DIFICULTAD ESTRIBA EN QUE LOS BUENOS JEFES SON ALTOS, BAJOS, ROBUSTOS, DELGADOS, CALVOS, VIEJOS O JÓVENES. LA APARIENCIA FÍSICA NO ES LA QUE HACE AL SUPERVISOR, LE AYUDA SÓLO A

LLEVAR CON ÉXITO SUS RESPONSABILIDADES Y SUS ACTIVIDADES. PERO SÍ ES POSIBLE BOSQUEJAR LA PERSONALIDAD QUE DEBE TENER UN SUPERVISOR, TENIENDO COMO BASE ALGUNAS DE LAS CUALIDADES MORALES QUE SON INDISPENSABLES PARA CUMPLIR CON EL COMETIDO ASIGNADO.

EL SUPERVISOR DEBE REUNIR CIERTAS CARACTERÍSTICAS PARA PODER DESEMPEÑARSE COMO TAL, HACERSE ENTENDER Y ATENDER POR EL GRUPO DE PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO. ALGUNAS QUE POR SU IMPORTANCIA DEBE REUNIR EL SUPERVISOR SON LAS SIGUIENTES:

. TENER DON DE MANDO

DEBE SABER MANDAR; ES DECIR, DE LA FORMA EN QUE SE DIRIJA A LOS SUBORDINADOS DEPENDERÁ CÓMO ESTOS DARÁN CUMPLIMIENTO O NO A SUS ÓRDENES. UN BUEN SUPERVISOR NO HA DE OLVIDAR QUE LOS SUBORDINADOS SON SERES HUMANOS Y QUE AL LADO DEL TRABAJO, TIENEN SUS INTERESES, CUIDADOS, Y SENTIMIENTOS.

EL SUPERVISOR COMPRENSIVO HA DE ENTERARSE CON DISCRECIÓN Y TACTO DE LOS PROBLEMAS HUMANOS DE SUS SUBORDINADOS. LA CUESTIÓN SOCIAL ES ANTE TODO UNA CUESTIÓN DE ATENCIONES. EL DEBER MÁS ESENCIAL DEL SUPERVISOR FRENTE A SUS SUBORDINADOS ES, AÚN EN EL EJERCICIO DEL MANDO, RECONOCER EL VALOR DE LOS HOMBRES Y TRATARLOS SEGÚN SU DIGNIDAD DE PERSONAS INDIVIDUAL Y SOCIALMENTE LIBRES.

. TENER LIDERAZGO FORMAL, INFORMAL Y CARISMÁTICO

EN TODOS LOS ASPECTOS EL SUBORDINADO RECONOCERÁ QUE EL SUPERVISOR TIENE AUTORIDAD FORMAL PARA HACERSE OBEDECER Y QUE, ADEMÁS, TIENE AUTORIDAD FORMAL PARA SER ACEPTADO POR ELLOS, Y NO SÓLO ESO SINO QUE TIENE CARISMA, INSPIRA CONFIANZA Y ES AGRADABLE PARA ELLOS.

EL LIDERAZGO SIGNIFICA MUCHO MÁS QUE LOGRAR QUE LOS HOMBRES HA-

GAN EL TRABAJO, DEBE EXPRESARSE EN TODO LO QUE HAGA EL SUPERVISOR, LA HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES PRECISAS Y JUSTAS ES UNA DE LAS CUALIDADES MÁS IMPORTANTES QUE PUEDE POSEER UN SUPERVISOR. TIENE QUE SER UN EJEMPLO PARA SUS SUBALTERNOS E INSPIRARLES RENDIMIENTO MÁXIMO. SUS HÁBITOS PERSONALES DEBEN SER EJEMPLARES. DEBERÁ PROCURAR CONGENIAR CON LAS PERSONAS. DEBE TENER BUENAS RELACIONES DE TRABAJO CON SUS SUPERIORES Y SUS OTROS SUPERVISORES. TIENE QUE SER ESTABLE EMOTIVAMENTE Y ABORDAR CADA PROBLEMA EN UNA FORMA CALMADA, FRÍA Y TRANQUILA. DEBERÁ SER DIGNO DE CONFIANZA Y UNIFORME EN EL TRATO CON SUS SUBALTERNOS.

TIENE QUE ESTAR SIEMPRE DISPUESTO PARA ELOGIAR CUANDO SE MEREZCAN ELOGIOS Y SANCIONAR CUANDO SEA NECESARIO. DEBE CUIDAR DE CRITICAR EN TAL FORMA QUE GANE RESPETO, EN LUGAR DE DESPRECIAR A SUS SUBORDINADOS DEBERÁ ANALIZARSE Y DEFINIR SI SATISFACE LOS REQUERIMIENTOS DE UN BUEN GUÍA.

. RECONOCIDA AUTORIDAD TÉCNICA

QUIÉRALO O NO, EL SUPERVISOR ES EL BLANCO DE TODAS LAS MIRADAS DE SUS SUBORDINADOS; SI ES APRECIADO, PARA IMITARLO Y SEGUIRLO; SI ES ODIADO, PARA CRITICARLO. POR TANTO, ES MUY IMPORTANTE QUE PONGA DE MANIFIESTO QUE CONOCE Y MANEJA TODO LO QUE REALIZA, PARA QUE LE SEA RECONOCIDO Y SIENTAN QUE LAS LABORES QUE DESEMPEÑAN SON IMPORTANTES.

EN LA MAYOR PARTE DE LAS ACTIVIDADES EL SUPERVISOR DEBE HACER PLANES PARA EL DEPARTAMENTO, OFICINA, ETC. SE OCUPA GENERALMENTE DE TENERLO ABASTECIDO DE EQUIPO Y MATERIAL. DEBE PROPORCIONAR INFORMACIÓN A SUS NIVELES SUPERIORES E INFERIORES Y, POR LO TANTO, LLEVAR REGISTROS. DEBERÁ TENER ALGUNA HABILIDAD PARA EFECTUAR EL TRABAJO. PERO COMO EN CADA ORGANIZACIÓN DIFIERE LA NATURALEZA DE SU ACTIVIDAD, TAMBIÉN DIFERIRÁN LOS ASPECTOS TÉCNICOS DEL TRABAJO.

EL ÉXITO DE LA MISIÓN DEL SUPERVISOR DEPENDE DE SU CAPACIDAD PARA TRABAJAR POR MEDIO DE Y CON GENTE. DETERMINARÁ SU ÉXITO LA HABILIDAD PARA ADMINISTRAR Y CONDUCIR AL PERSONAL.

EL SUPERVISOR ACTUAL, DEBE SER UN ENÉRGICO (NO ARBITRARIO) DIRI GENTE DE HOMBRES, UN PLANEADOR EFICAZ Y LLENO DE INGENIO, UNA BUENA FUENTE DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y UN MEDIADOR HÁBIL ENTRE LA ADMINISTRACIÓN NORMADORA Y LOS TRABAJADORES EN GENERAL; POR LO QUE EL SUPERVISOR ESPECÍFICAMENTE:

- 1 ESTABLECE EL CLIMA DE LAS RELACIONES HUMANAS AL NIVEL DEPARTAMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN.
- 2 DA FORMA A LAS ACTITUDES QUE IMPULSAN A LOS EMPLEADOS A TENER UN MEJOR DESEMPEÑO EN SU TRABAJO.
- 3 ES EJECUTOR DE IDEAS; A ÉL CORRESPONDE ECHARLAS A ANDAR.
- 4 GUÍA E INSTRUCTOR DE LOS EMPLEADOS.
- 5 INICIA O RECOMIENDA ACCIONES DEL PERSONAL COMO ASCENSOS, TRANSFERENCIAS, AUMENTOS DE SALARIOS Y DESPIDOS.
- 6 PLANEA Y MANTIENE LOS PROGRAMAS DE TIEMPO Y TRABAJO.
- 7 AJUSTA Y MEJORA LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.
- 8 COORDINA LAS ACTIVIDADES PARA SATISFACER LAS METAS Y EL LOGRO DE OBJETIVOS.

EL SER SUPERVISOR INCLUYE MUCHAS RESPONSABILIDADES. NO OBSTANTE, LAS PRINCIPALES APUNTAN HACIA VARIAS DIRECCIONES Y LO OBLIGAN A

DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE CINCO ROLES O PAPELES DISTINTOS:

- 1 ADMINISTRACIÓN SUPERIOR
- 2 ESPECIALISTAS (STAFF)
- 3 OTROS SUPERVISORES
- 4 SINDICATO
- 5 SUBORDINADOS (EMPLEADOS)

ESTAS RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR PUEDEN DESCRIBIRSE ASÍ:

1 ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

ES SUBORDINADO ANTE SU PROPIO JEFE. EL SUPERVISOR DEBE SEGUIR LAS INDICACIONES DE QUIENES OCUPAN EN LA ORGANIZACIÓN UNA POSICIÓN SUPERIOR A LA SUYA.

LAS ÓRDENES DEBEN SEGUIR RIGUROSAMENTE LOS CONDUCTOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS. ESTO SIGNIFICA QUE JAMÁS SE DEBEN OMITIR CONDUCTOS O JERARQUÍAS.

SI OCURRIERA ESTO ÚLTIMO, SE PRODUCIRÍA UNA LESIÓN PSICOLÓGICA EN LOS MANDOS INTERMEDIOS, Y EL DEBILITAMIENTO DE SU AUTORIDAD, DESCONCENTRANDO A LOS SUBORDINADOS Y SOBRE TODO, PROPICIARÍA LA DUPLICIDAD DE MANDO QUE TIENE GRAVES CONSECUENCIAS.

POR EL CONTRARIO, CUANDO SE RESPETAN LOS NIVELES JERÁRQUICOS ENTRE LOS SUPERVISORES Y LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR (GERENTES), SE TIENEN DIFERENTES RECURSOS Y PERSONAS ORIENTADAS HACIA UNA MISMA BÚSQUEDA.

EL SUPERVISOR ES RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO UNA MISIÓN ASIGNADA DE ANTEMANO, AUNQUE GENERALMENTE TIENE CONSIDERABLE LIBERTAD PARA DECIDIR CÓMO LLEVARLAS A CABO, MIENTRAS QUE LA ADMINISTRA

CIÓN SUPERIOR, TIENE LA AUTORIDAD PARA DETERMINAR QUÉ TRABAJO DEBE HACERSE. LOS GERENTES SON RESPONSABLES DE DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN; INICIAR LA ELABORACIÓN DE PLANES; ESTABLECER POLÍTICAS, DESARROLLAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN; Y ESTABLECER LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL DE LAS FINANZAS, Y LOS SUPERVISORES NO TIENEN NORMALMENTE TAN AMPLIAS RESPONSABILIDADES.

2 ESPECIALISTAS (STAFF)

APLICA IDEAS. EL SUPERVISOR ES LITERALMENTE EL FILO DE CORTE PARA MEJORAR LOS MÉTODOS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS TÉCNICAS QUE GENERA EL MISMO O BIEN, EL PERSONAL ESPECIALIZADO QUE NO SÓLO COLABORA CON ÉL, SINO QUE TAMBIÉN LO CALIFICA DE ALGUNA MANERA POR EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

DEBE TENER CAPACIDAD SUFICIENTE PARA EVALUAR A LOS ESPECIALISTAS.

EXISTE LA TENDENCIA DE QUE LOS SUPERVISORES PARTICIPEN MENOS EN LOS PLANES DE SUGERENCIAS Y DEDICAR UNA MAYOR PARTE DE SU TRABAJO COTIDIANO A HACER CONTRIBUCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS MÉTODOS.

3 OTROS SUPERVISORES

COLABORADOR DE OTROS SUPERVISORES. EL SUPERVISOR ES MIEMBRO DE UN GRUPO Y MUCHOS DE SUS ÉXITOS Y FRACASOS DEPENDEN DEL MODO EN QUE PUEDE INFLUIR O VERSE AFECTADO POR SUS COLEGAS.

HAY ALGUNOS SUPERVISORES QUE SE ESFORZARÁN TODO LO QUE PUEDAN PARA AYUDARLO A QUE AVANCE Y OTROS QUE TRATARÁN DE CREARLE DIFICULTADES; PERO LA MAYORÍA SE MOSTRARÁN INDIFERENTES ANTE EL DESTINO AJENO PORQUE TENDRÁN QUE DEDICAR SUS ESFUERZOS A ENFRENTARSE AL SUYO PROPIO. ESTO QUIERE DECIR QUE EL PROCESO DE APRENDI

ZAJE Y DESEMPEÑO SERÁN DE SU INCUMBENCIA Y NO DE LA DE LOS JE-
FES O LOS COLEGAS. Y SI HACE ALGO QUE NO FUNCIONA BIEN, TEN-
DRÁ QUE VOLVER A EXAMINAR SUS EXPERIENCIAS Y HACER USO DE SUS
CONOCIMIENTOS.

4 SINDICATO

MEDIADOR PARA LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS, EL SUPERVISOR
REPRESENTA A LA ADMINISTRACIÓN, ANTE LOS REPRESENTANTES SINDI-
CALES DE SUS EMPLEADOS.

DEBE CONCILIAR TODAS LAS PRESIONES QUE SE GENEREN EN EL ÁREA
POR ÉL SUPERVISADA Y PROPUGNAR POR CONSEGUIR UNA SOLUCIÓN QUE
INTERFIERA LO MENOS POSIBLE CON LA PRODUCTIVIDAD. EL ENTENDER
EL PUNTO DE VISTA DEL SINDICATO LO AYUDARÁ A TOMAR DECISIONES
ADECUADAS QUE BENEFICIEN A LA ORGANIZACIÓN, YA QUE LOS PAROS
DE TRABAJO SIEMPRE RESULTAN ONEROSOS Y DEBEN EVITARSE, SI ES
POSIBLE, TOTALMENTE.

CADA VEZ QUE EL EMPLEADO, CON O SIN RAZÓN, SIENTE QUE NO ESTÁ
SIENDO OBJETO DE UN TRATO ADECUADO, RECORRE CON SU QUEJA A SU
SINDICATO Y ÉSTE A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE, SE VE EN LA NE-
CESIDAD DE DEFENDER A SU AGREMIADO. ESTE ES EL MOMENTO EN QUE
AL SUPERVISOR SE LE PLANTEA UN PROBLEMA CON DOS ÁNGULOS: UNO
DE RELACIONES HUMANAS Y OTRO LEGAL. EL PRIMERO, ES FÁCILMENTE
COMPENSIBLE, PERO PARA RESOLVER EL SEGUNDO ES NECESARIO QUE
EL SUPERVISOR TENGA SUFICIENTE INFORMACIÓN LEGAL PARA CAPTAR
LOS EFECTOS DE LAS LEYES LABORALES SOBRE LAS RELACIONES DEL
SINDICATO Y LA EMPRESA.

EXISTE UNA SERIE DE RECOMENDACIONES PARA EL SUPERVISOR CON
MIRAS A VIGORIZAR SUS RELACIONES CON EL SINDICATO Y EVITARLE
PROBLEMAS A LA ORGANIZACIÓN.

- . CONVENZA A LOS EMPLEADOS, A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA, DE QUE NO SERÁN PERJUDICADOS POR SU PARTICIPACIÓN EN EL SINDICATO.
- . NO ESPÍE A LOS MIEMBROS DEL SINDICATO, NI CONCURRA A SUS SESIONES, SI NO HA SIDO INVITADO.
- . NO AMENACE A LOS EMPLEADOS POR SUS ACTIVIDADES SINDICALES.
- . NO INTERVENGA EN LAS ELECCIONES SINDICALES.

5 SUBORDINADOS (EMPLEADOS)

ES DIRECTOR Y ADIESTRADOR DE SUS SUBORDINADOS.

EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS Y LA MOTIVACIÓN PARA QUE LAS UTILICEN, REQUIEREN QUE EL SUPERVISOR SEA PERSUASIVO Y FIRME AL ESTABLECER DIRECTIVAS.

LOS SUPERVISORES APLICAN LAS NORMAS SEGÚN LOS PLANES ESTABLECIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR; PERO ESA APLICACIÓN NO ES FÁCIL NI AUTOMÁTICA, SE PRESENTAN MUCHOS OBSTÁCULOS TÉCNICOS Y PROBLEMAS HUMANOS QUE DIFICULTAN LOS PLANES Y OBJETIVOS.

UN SUPERVISOR DEBE SER CAPAZ DE IDENTIFICAR MENTALMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE FORMAN EL TRABAJO, Y DEBE VERLOS EN DIVERSAS COMBINACIONES Y ARREGLOS HASTA QUE FORMEN UN TODO INTEGRADO.

EL SUPERVISOR, PUÉS, ES EL HOMBRE QUE SE ENCUENTRA EN UNA POSICIÓN INTERMEDIA ENTRE LEALTADES Y EXIGENCIAS OPUESTAS UNAS A OTRAS. EL SUPERVISOR EFECTIVO RESISTE ESTAS PRESIONES Y SIRVE DE ESLABÓN DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS QUE SE HALLAN POR ENCIMA Y POR DEBAJO DE ÉL; CUANDO ES INEFICAZ, SE DEJA EXPRIMIR POR DICHAS PRESIONES. EN OTRAS PALABRAS, SE ENCUENTRA EN UNA CONSTAN

TE ENCRUCIJADA DE CONFLICTOS, QUE DEBE SABER RESOLVER PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE SU FUNCIÓN SUPERVISORA.

EL SUPERVISOR EN LA ACTUACION DE GRUPOS

- 2.1 GRUPO (DEFINICIÓN)**
- 2.2 OBJETIVOS DE GRUPO**
- 2.3 ACTITUDES O PAPELES DE LOS INTEGRANTES DE UN GRUPO.**
- 2.4 COORDINACIÓN DE ESFUERZOS**
- 2.5 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

EL SUPERVISOR Y LA ACTUACION DE GRUPOS

2.1 GRUPO (DEFINICIÓN).

LA ACTIVIDAD DE GRUPO ES ESENCIAL. TODOS COMENZAMOS NUESTRA VIDA DENTRO DE UN GRUPO FAMILIAR; PRONTO INGRESAMOS EN UN GRUPO DE JUEGO O ESTUDIO (COLEGIO) Y POR ÚLTIMO ENTRAMOS A FORMAR PARTE DE UN GRUPO DE TRABAJO. EN CADA UNO DE ESOS GRUPOS BUSCAMOS A LAS PERSONAS QUE NOS RESPONDEN POSITIVAMENTE Y EVITAMOS A LOS QUE NO LO HACEN; OPERAMOS EN UN CAMPO DE ESPACIO SOCIAL, Y RECIBIENDO LA ACTUACIÓN DE LOS DEMÁS, INFLUYENDO Y SIENDO INFLUIDOS, MIENTRAS PARTICIPAMOS EN DISTINTAS AGRUPACIONES.

CUANDO SE REUNEN VARIOS INDIVIDUOS EXTRAÑOS ENTRE SÍ EN UNA HABITACIÓN, SE PUEDEN PRESENTAR DOS SITUACIONES:

- SI HUBIERAN SIDO REUNIDOS PARA EMPRENDER UNA TAREA, SEGURAMENTE QUE IRÍAN DIRECTAMENTE "AL GRANO", PERO;
- SI LOS OBJETIVOS NO ESTÁN DEFINIDOS, EMPEZARÍAN PRESENTÁNDOSE O INTENTANDO EXPLICAR PORQUÉ ESTÁN AHÍ.

EN CUALQUIER CASO ES PROBABLE QUE LA COMUNICACIÓN SE INICIE DE INMEDIATO. A MEDIDA QUE LOS INDIVIDUOS HABLAN ENTRE SÍ, PUEDE OCURRIR QUE COMIENCEN A REVELAR INFORMACIÓN SOBRE SÍ MISMOS: QUÉ SON EN REALIDAD Y QUÉ LES GUSTARÍA QUE LOS OTROS PENSARAN, SE FORMAN CORRIENTES DE SIMPATÍA, DE ANTIPATÍA O DE INDIFERENCIA, SI SON CONSIDERADOS PODEROSOS, COMPETENTES, AMIGABLES, ETC.; ES DECIR, EMPEZARÍAN A FORMARSE GRUPOS ESPONTÁNEAMENTE.

POR LAS DIVERSAS PROPIEDADES QUE PRESENTAN LOS GRUPOS, ES DIFÍCIL FORMULAR UN SIGNIFICADO DEL TÉRMINO QUE ABARQUE TODOS LOS EXISTENTES EN LA SOCIEDAD; SIN EMBARGO, PODEMOS DECIR QUE GRUPO ES:

"UN CONJUNTO DE INDIVIDUOS CUYAS RELACIONES MUTUAS Y OBJETIVOS

COMUNES, HACEN A ÉSTOS INTERDEPENDIENTES EN ALGÚN GRADO SIGNIFICATIVO".

EN TÉRMINOS GENERALES, PODEMOS DECIR QUE LOS GRUPOS Y SUS MIEMBROS SE CARACTERIZAN POR ALGUNOS DE LOS ATRIBUTOS SIGUIENTES:

- PARTICIPAN EN INTERACCIONES FRECUENTES.
- SE DEFINEN ENTRE SÍ COMO INTEGRANTES DE UN TODO COMÚN.
- PERTENECEN A DETERMINADA COALICIÓN.
- COMPARTEN NORMAS COMUNES.
- ENCUENTRAN QUE PERTENECER AL GRUPO ES CONVENIENTE.
- SE IDENTIFICAN ENTRE SÍ PORQUE BUSCAN LOS MISMOS OBJETIVOS.
- TIENEN UNA PERCEPCIÓN COLECTIVA DE SU UNIDAD.
- TIENDEN A ACTUAR DE MODO UNITARIO RESPECTO AL AMBIENTE.
- COMPARTEN LA MISMA CULTURA O SUBCULTURA (REGIONAL, OCUPACIONAL U ORGANIZACIONAL).

LA ATRACCIÓN DE UNA PERSONA POR EL GRUPO PUEDE EXPLICARSE POR:

- A LA BASE MOTIVACIONAL DE AFINIDAD QUE SON LAS NECESIDADES DE AFILIACIÓN, RECONOCIMIENTO, SEGURIDAD, DINERO U OTROS VALORES QUE PUEDE OBTENER DEL GRUPO.
- B LAS PROPIEDADES DEL GRUPO, COMO SON SUS METAS, PROGRAMAS, ESTILO DE FUNCIONAMIENTO, PRESTIGIO, ETC., QUE PUEDEN SER POSITIVAS PARA LAS PERSONAS.
- C SU EXPECTATIVA, QUE CONSISTE EN LA PROBABILIDAD DE QUE AL PERTENECER TENGAN CONSECUENCIAS BENEFICIOSAS.
- D SU NIVEL DE COMPARACIÓN; O SEA, LOS RESULTADOS QUE LE PUEDEN PROPORCIONAR PERTENECER A UN GRUPO DETERMINADO, EN COM

PARACIÓN CON OTROS SEMEJANTES.

A MAYOR NÚMERO DE LOS ELEMENTOS MENCIONADOS AUMENTARÁ LA COHESIÓN DEL GRUPO Y SERÁ MÁS FÁCIL PARA EL SUPERVISOR RETENER A SUS MIEMBROS, SU PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES, ASÍ COMO TAMBIÉN MAYOR PODER PARA LOGRAR LA CONFORMIDAD CON SUS NORMAS, LA ACEPTACIÓN DE SUS METAS Y LA ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS. LOS GRUPOS COHESIVOS PROPORCIONAN GRAN SEGURIDAD AL SUPERVISOR Y A SUS MIEMBROS. POR COHESIÓN SE ENTIENDE LA FUERZA QUE UNE A LOS MIEMBROS DE UN GRUPO.

CLASES DE GRUPOS

LOS GRUPOS SE DIVIDEN EN:

PRIMARIOS (ASPECTO AFECTIVO)

SON LA PRIMERA FORMA DE ASOCIACIÓN; SE TRATA DE UN CORTO NÚMERO DE PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN CARA A CARA PARA HACERSE COMPAÑÍA Y AYUDARSE MUTUAMENTE; SE PRESENTAN ESPONTÁNEAMENTE YA QUE NO EXISTE NINGUNA LÍNEA RÍGIDA DE ORGANIZACIÓN QUE LOS UNA, TIENDEN A DESARROLLAR UN GRUPO INFORMAL QUE IMPLICA LA EXISTENCIA DE PAUTAS DE CONDUCTA MÁS ALLÁ DE LAS DETERMINADAS PARA CUMPLIR ALGUNA TAREA.

SECUNDARIOS

SE CARACTERIZAN POR UNA LÍNEA DE CONDUCTA RÍGIDA; LAS RELACIONES ENTRE SUS MIEMBROS SON FRÍAS, IMPERSONALES, RACIONALES, CONTRACTUALES Y FORMALES. LOS INDIVIDUOS PARTICIPAN NO COMO PERSONALIDADES TOTALES SINO SÓLO EN RELACIÓN CON CAPACIDADES ESPECIALES Y DELIMITADAS; EL GRUPO NO ES UN FIN EN SÍ MISMO, SINO UN MEDIO PARA OTROS FINES. EJEMPLO, LOS GRUPOS DERIVADOS DEL ORDEN JERÁRQUICO OFICIAL QUE CONSTA EN EL ORGANIGRAMA DE UNA ORGANIZACIÓN.

LOS GRUPOS, TANTO PRIMARIOS COMO SECUNDARIOS PUEDEN SER ÚTILES PARA PROPORCIONAR LIDERAZGO Y LABOR DE EQUIPO.

2.2 OBJETIVOS DE GRUPO

EN NUESTRA SOCIEDAD EXISTE UN GRAN NÚMERO DE GRUPOS ORGANIZADOS PARA REALIZAR ACCIONES SOCIALES DE RECREACIÓN, AUTOEDUCACIÓN, O PARA CUALQUIER OTRO PROPÓSITO O COMBINACIÓN DE PROPÓSITOS. EN MEDIO DE TODA ESTA ACTIVIDAD GRUPAL, NOS DEBERÍAMOS PREGUNTAR SI SE REALIZAN COSAS VERDADERAMENTE IMPORTANTES.

EL FRACASO EN MUCHOS CASOS NO ES UNA CUESTIÓN DEL NÚMERO DE GRUPOS, DE LA INSUFICIENTE CANTIDAD DE INTEGRANTES O DE FALTA DE ESFUERZO DEL SUPERVISOR. FRECUENTEMENTE SE DEBE A QUE NO SE ANALIZAN LAS NECESIDADES IMPORTANTES A LA LUZ DE LAS CONDICIONES CAMBIANTES; NO SE ELIGEN ACTIVIDADES ADECUADAS CON RELACIÓN A LOS INTERESES Y LAS NECESIDADES DEL GRUPO.

CUANDO LOS SUPERVISORES NO MOTIVAN A LOS INTEGRANTES DEL GRUPO A PARTICIPAR ACTIVA Y SIGNIFICATIVAMENTE, PUEDE GIRAR LA FALTA DE UNA CLARA COMPRESIÓN Y ACUERDO SOBRE CUÁLES SON LOS PROPÓSITOS DEL GRUPO; O EL HECHO DE QUE NO SE ADVIERTE CON PRECISIÓN QUE TODAS LAS ACTIVIDADES CONTRIBUYEN VERDADERAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

LAS METAS Y LOS OBJETIVOS MANIFESTADOS CLARAMENTE POR EL SUPERVISOR CONSTITUYEN UNA NECESIDAD ABSOLUTA PARA UNA EFICAZ TOMA DE DECISIONES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES O A LAS TÉCNICAS QUE PUEDEN AYUDAR EN MAYOR GRADO AL FUNCIONAMIENTO Y AL PROGRESO EFICAZ DEL GRUPO.

SI LOS OBJETIVOS Y LAS METAS NO SON MANIFESTADOS POR EL SUPERVISOR NO GARANTIZAN UNA PLANIFICACIÓN EFICAZ, ES DIFÍCIL, SI NO IMPOSIBLE QUE SEA ADECUADA SIN ELLOS.

MUCHOS GRUPOS TIENEN OBJETIVOS BIEN DEFINIDOS QUE ORIENTAN SU ACCIÓN Y SE HA DESCUBIERTO QUE SON LOS MÁS PRODUCTIVOS. OTROS GRUPOS, CON VAGOS CONCEPTOS ACERCA DEL MOTIVO DE SU ORGANIZACIÓN, DE LO QUE INTENTAN LOGRAR, O DEL MOTIVO POR EL QUE ESTÁN OCUPADOS EN SUS ACTIVIDADES, SON MENOS PRODUCTIVOS.

ALGUNOS GRUPOS ADOPTAN OBJETIVOS GENERALES Y A MENUDO ABSTRACTOS, LOS CONSIDERAN COMO INMEDIATOS Y FÁCILMENTE OBTENIBLES. TALES OBJETIVOS, ESPECIALMENTE PARA LOS GRUPOS QUE TIENEN REUNIONES RELATIVAMENTE FRECUENTES, NO PROPORCIONARÁN LA DIRECCIÓN NECESARIA NI PERMITIRÁN UN GRADO DE LOGRO NECESARIO PARA LA MOTIVACIÓN, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL GRUPO. TODOS LOS GRUPOS NECESITAN ALGUNOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO, ESPECÍFICOS, QUE SE PUEDAN LOGRAR. LA REALIZACIÓN DE CUALQUIER META DÁ COMO RESULTADO UN SENTIMIENTO DE SATISFACCIÓN Y DE BIENESTAR.

EN LA ACTUACIÓN REAL DE LOS GRUPOS LOS OBJETIVOS CONSTITUYEN UNA RED ENTRELAZADA BASTANTE COMPLEJA. EN OCASIONES INTERVIENEN TODOS LOS NIVELES. ALGUNAS VECES, LOS OBJETIVOS PARECEN ESCONDIDOS, EXTRAVIADOS. EL SUPERVISOR NECESITA REVISAR Y REIDENTIFICAR PERIÓDICAMENTE SUS OBJETIVOS Y CLASIFICARLOS EN SUS NIVELES APROPIADOS. TODOS LOS OBJETIVOS DEBEN SER COHERENTES Y COMPATIBLES EN CUALQUIER NIVEL; ASÍ COMO LAS METAS A PLAZO INTERMEDIO O CORTO DEBEN SER TAMBIÉN COHERENTES Y COMPATIBLES CON LOS OBJETIVOS INTERMEDIOS Y FINALES.

JUNTO CON LA COMPRENSIÓN DE LOS NIVELES DE LOS OBJETIVOS, SE DEBE PRESTAR ATENCIÓN A LA FORMA Y A LA REDACCIÓN DE LA DECLARACIÓN DE OBJETIVOS. UN ERROR COMÚN DEL SUPERVISOR ES MANIFESTAR COMO OBJETIVOS LAS COSAS QUE LA GENTE VA A REALIZAR PARA EL GRUPO, SEGÚN LOS DIVERSOS PROGRAMAS PLANIFICADOS. LAS METAS DE UN GRUPO DEBERÁN SER MANIFESTACIONES DE LO QUE DEBE REALIZARSE POR

EL GRUPO O CON ÉL, LO QUE SE ESPERA QUE HAGA EL GRUPO.

EL VERDADERO PROPÓSITO DE UN GRUPO NO SÓLO ES TENER CIERTAS PERSONAS QUE REALICEN ACTIVIDADES. PUEDE SER EL DE EFECTUAR CAMBIOS EN EL GRUPO Y EN SUS INTEGRANTES, O, SI ES UN GRUPO DE ACCIÓN ESTIPULADA, UN OBJETIVO DEBERÁ IDENTIFICAR LOS CAMBIOS QUE TENDRÁN LUGAR EN EL GRUPO O LA CLASE DE ACCIÓN QUE SE ESPERA DEL GRUPO Y DE SUS INTEGRANTES.

EL SUPERVISOR PARTICIPARÁ EN RARAS OCASIONES EN LA DETERMINACIÓN DE LAS METAS Y POLÍTICAS, PROPORCIONA A LOS PLANIFICADORES INFORMACIÓN CONCERNIENTE A LA OPERACIÓN ACTUAL DE LOS PROGRAMAS EN MARCHA Y ESTARÁ IMPLICADO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS EN QUE HA CONVENIDO LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR, COMO MEDIOS DE SATISFACER OBJETIVOS.

2.3 ACTITUDES O PAPELES DE LOS INTEGRANTES DE UN GRUPO.

LOS MIEMBROS DE UN GRUPO DESEMPEÑAN PAPELES, Y EL QUE SELECCIONAN PARA UNA OCASIÓN ESPECÍFICA DEPENDE DE LA SITUACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL SUPERIOR; ES DECIR, NO NACEN CON ESTOS PAPELES, LOS APRENDEN PRIMERO CON ENSEÑANZAS Y POSTERIORMENTE POR SUS ÉXITOS Y FRACASOS AL TRATAR CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERVISORES.

EN TÉRMINOS GENERALES PODEMOS CLASIFICAR ESTOS PAPELES DE LA SIGUIENTE MANERA:

- A DESTRUCTIVOS
- B CONSTRUCTIVOS
- C DEPENDIENTES

A DESTRUCTIVOS.

EL DESTRUCTOR EN EL GRUPO ES UNA PERSONA INMADURA Y AGRESIVA QUE SIENTE Y ACTUA EN FUNCIÓN DE SUS PROPIOS INTERESES, EXALTA LO "GRANDE" CON EL OBJETO DE APROVECHARSE DEL REFLEJO DE SU GLORIA. ENTRA EN COMPETENCIA ÚNICAMENTE CUANDO PUEDE GANAR, PENSANDO CÓMO BLOQUEAR A AQUELLOS A QUIENES NO PUEDE SUPERAR Y CÓMO DESTRUIR A LOS QUE SE INTERPONEN EN SU CAMINO. COMO EJEMPLO TENEMOS:

AGRESOR-DOMINADOR: ESTA PERSONA INTENTA MANDAR POR MIEDO, ATACANDO O AMENAZANDO EL BIENESTAR, LOS CONOCIMIENTOS, LAS CAPACIDADES, LOS ACTOS, LOS SENTIMIENTOS O LOS VALORES DE LOS DEMÁS, PUEDE INTENTAR MANIPULARLOS PARA LOGRAR ALGUNA VENTAJA SOBRE EL GRUPO MEDIANTE LA ADULACIÓN, LAS PROMESAS CONDICIONADAS, LAS ALIANZAS O LANZANDO A UNA PERSONA EN CONTRA DE OTRA ANTE EL SUPERVISOR O A UN GRUPO EN CONTRA DE OTRO. TRATA DE LLAMAR LA ATENCIÓN ALARDEANDO DE SUS PROPIAS CUALIDADES, AFIRMANDO QUE TIENE GRAN EXPERIENCIA O QUE HA LOGRADO GRANDES COSAS, HACIENDO PREGUNTAS CONSTANTEMENTE DE MANERA QUE LE PERMITA MOSTRAR SU SUPERIORIDAD.

CENSOR-ENTORPECEDOR: ESTE INDIVIDUO SE RESISTE AL CAMBIO PORQUE TEME PERDER SU POSICIÓN O STATUS. SE OPONE MÁS ALLÁ DE TODA RAZÓN, OBSTRUYE, DESANIMA O ENTORPECE CUALQUIER ACCIÓN QUE EL SUPERVISOR O EL GRUPO DESEE EMPRENDER. IGNORA LAS AFIRMACIONES DE LOS DEMÁS, CENSURA O RETIENE INFORMACIÓN Y DEMORA LA ACCIÓN MEDIANTE VERBORREA INNECESARIA.

B. CONSTRUCTIVOS.

EL CONSTRUCTOR EN UN GRUPO SERÁ POR REGLA GENERAL UN INDIVIDUO FRANCO, AMISTOSO, EXPANSIVO, CON INTENSIDAD DE SENTIMIENTOS Y FIRMEZA DE PROPÓSITOS. TENDRÁ LA CAPACIDAD DE DISOCIAR SUS PROPIOS INTERESES DE LOS DEL GRUPO Y COLABORARÁ CON EL SUPERVISOR EN LAS ACTIVIDADES COLECTIVAS. ESTOS SON:

ORIENTADOR: TRATA DE GUIAR AL GRUPO A TRAVÉS DE LOS DIVERSOS PASOS NECESARIOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS, CON EL OBJETO DE QUE ÉSTE PUEDA LLEGAR A UNA SOLUCIÓN SATISFACTORIA, Y EN CONSECUENCIA TRATA DE QUE EL MISMO RESPONDA A LA PREGUNTA ¿A DÓNDE VAMOS? CADA VEZ QUE ALGÚN MIEMBRO SE ALEJE DEL TEMA EN CUESTIÓN, LE PEDIRÁ QUE VUELVA AL ASUNTO EN DISCUSIÓN. PARA ÉL, LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA ES UNA EMPRESA COOPERATIVA, Y AL PLANTEAR LAS CUESTIONES OBLIGA AL GRUPO A DELIMITAR SUS METAS, A ESPECIFICAR SUS ACTIVIDADES Y A DETERMINAR SU ÍNDICE DE PROGRESO.

FACILITADOR: BUSCA LOS MÉTODOS MÁS EFICACES Y POR CONSIGUIENTE, PIDE QUE LOS DATOS SEAN VALORADOS Y ORGANIZADOS EN FORMA ORDENADA. EN CIERTAS OCASIONES FUNGE COMO RESUMIDOR REUNIENDO LAS IDEAS EXPUESTAS PARA QUE SE PERCIBAN MÁS FÁCILMENTE LAS RELACIONES ENTRE ELLAS. PROPORCIONA LOS MEDIOS Y LLEVA A CABO LOS SERVICIOS QUE PROMUEVEN LA EFICIENCIA DEL GRUPO.

ESTIMULADOR-ARMONIZADOR: PARA DESEMPEÑAR ESTE PAPEL SE NECESITA

UNA PERSONA AMISTOSA Y ESPONTÁNEA QUE DÉ UNA RESPUESTA ESTIMULANTE A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES, QUE SEA PARTIDARIO DE LAS RECOMPENSAS Y QUE REAFIRME LOS VALORES DOMINANTES. ESTE INDIVIDUO CONSIDERA QUE EL TRABAJO DE GRUPO DEBE SER UNA EMPRESA COOPERATIVA, Y NO UN CAMPO DE BATALLA, Y QUE TODOS LOS MIEMBROS DEBEN MANTENERSE UNIDOS EN ARMONÍA. LE DISGUSTAN LOS CONFLICTOS Y OFRECE CÉDER TERRENO, O LLEGAR A TRANSACCIONES Y ACUERDOS CONCILIATORIOS CON TAL DE EVITARLOS. CAPTA EL RITMO DEL GRUPO Y SABE CUÁNDO REDUCIR LA TENSIÓN MEDIANTE EL HUMOR O LA COMPRENSIÓN.

C. DEPENDIENTES.

SUMISO: CUANDO UNA PERSONA SE SOMETE DEBIDO AL MIEDO, MOSTRARÁ SU NERVIOSISMO MEDIANTE SONROJOS, SOFOCOS, TARTAMUDEOS, RISAS NERVIOSAS Y ERRORES EN LA FORMA DE HABLAR. ESTE TIPO DE PERSONAS PERMITIRÁ QUE OTROS PASEN SOBRE ÉL O QUE LO CULPEN POR FALTAS NO COMETIDAS, CON TAL DE MANTENER SU POSICIÓN. DE ESTA MANERA TRATA DE OBTENER SIMPATÍA Y COMPASIÓN Y LO CAPITALIZA SOBRE SU TOTAL INDEFENSIÓN. SIEMPRE ESTÁ DISPUESTO A TRANSAR ACUERDOS CONCILIATORIOS Y A EVITAR CONCEDER FAVORES.

AISLADO: ESTE INDIVIDUO ES APÁTICO SOCIAL Y SE MUESTRA INDIFERENTE Y LEJANO. AFIRMA NO TENER NECESIDAD DE LOS DEMÁS PORQUE HA CONSTRUÍDO UNA BARRERA DE INDIFERENCIA EN TORNO A ÉL. ESTA ACTITUD SE DEBE EN GRAN MEDIDA A SU INCAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR PAPELES CONSTRUCTIVOS PARA EL GRUPO.

DEPENDIENTE: ESTE INDIVIDUO ES UNA PERSONA INDEFENSA QUE NECESITA UNA CONSTANTE REAFIRMACIÓN. FRECUENTEMENTE ABANDONA EL TEMA EN DISCUSIÓN Y SE DEDICA A HACER VISITAS AISLADAS A LOS DEMÁS MIEMBROS DEL GRUPO O A PERPETRAR PEQUEÑAS INTERRUPCIONES CASUALES. SU PROBLEMA PUEDE DEBERSE A FALTA DE CAPACIDAD EN GENERAL O ESPECÍFICAMENTE EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, ASÍ COMO A DEFECTOS DE LA PERSONALIDAD.

2.4 COORDINACIÓN DE ESFUERZOS

MEDIANTE LA COORDINACIÓN DE ESFUERZOS LAS PERSONAS TRANSFORMAN SUS RELACIONES INTERDEPENDIENTES EN REALIDAD CONDUCTUAL.

LA COORDINACIÓN, DICHO DE OTRA MANERA, ES LA INTERDEPENDENCIA HECHA VISIBLE. SE PUEDE DEFINIR COMO EL ACTO DE COMPARTIR ALGO EN COMÚN; ES DECIR, ENTRE VARIOS INDIVIDUOS. ESTO QUIERE DECIR QUE HAY UNOS QUE DAN Y OTROS RECIBEN.

SE ESTIMA QUE COMPARTIR ES IMPORTANTE, YA QUE ALGO CAMBIA TANTO EN LOS QUE DAN COMO EN LOS QUE RECIBEN. QUIZÁS AMBOS SE MUESTREN MEJOR DISPUESTOS EN RELACIÓN CON LA TAREA DE QUE SE TRATE; MÁS INCLINADOS A TRABAJAR, A ACEPTAR LA DECISIÓN DEL GRUPO Y A CAMBIAR SU PROPIO COMPORTAMIENTO.

NO OLVIDEMOS QUE NOS COMPORTAMOS COMO LO HACEMOS POR TRES RAZONES:

- 1 ACTUAMOS DE ACUERDO CON NUESTROS HÁBITOS. ESTO QUIERE DECIR, QUE NUESTRA EXPERIENCIA ANTERIOR EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS NOS HACE TENDER A REPETIR EL MISMO COMPORTAMIENTO.
- 2 NO CAMBIAMOS NUESTROS ESQUEMAS DE CONDUCTA A MENOS QUE ENCONTREMOS NUEVOS PROBLEMAS.
- 3 ACTUAMOS MÁS O MENOS COMO LOS MIEMBROS DEL GRUPO AL QUE PERTENECEMOS CONSIDERAN QUE DEBEMOS ACTUAR.

EN TÉRMINOS GENERALES, LA MEJOR SOLUCIÓN PARA LA COORDINACIÓN DE ESFUERZOS ES LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE FAVORABLE O TOLERANTE. EL SUPERVISOR PUEDE AYUDAR A LO ANTERIOR SOLICITANDO CON FRECUENCIA PUNTOS DE VISTA ALTERNATIVOS Y PIDIENDO AL GRUPO QUE TOMEN EN CONSIDERACIÓN TODOS LOS PUNTOS DE VISTA EXPUESTOS. EL SUPERVISOR

TAMBIÉN DEBERÁ HACER ÉNFASIS ESPECIALMENTE EN LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LAS DIFERENCIAS Y DEBERÁ EVITAR QUE SE ESCOJA A UNO O MÁS INDIVIDUOS COMO VÍCTIMAS PROPICIATORIAS; ES DECIR, QUE SE LES ATRIBUYAN TODAS LAS CULPAS DEL GRUPO, PERO SÍ DEBERÁ ESTIMULAR A QUIENES DESEMPEÑAN EL PAPEL DE ESTIMULADOR-ARMONIZADOR.

ALGUNOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN POR LA FALTA DE COORDINACIÓN DE ESFUERZOS SON:

- 1 DEMORAS INNECESARIAS PARA EMPEZAR.
- 2 RENUENCIA O MOLESTIA AL DISCUTIR UN PROBLEMA.
- 3 ENFASIS INDEBIDO SOBRE LOS ERRORES O LAS CONSECUENCIAS.
- 4 AFIRMACIONES TALES COMO: "NO TENEMOS LOS DATOS" O "ESTO NO PUEDE HACERSE".
- 5 PROPOSICIÓN DE ALTERNATIVAS, PERO CON DUDAS Y TITUBEOS PARA ESCOGER ENTRE ELLAS.
- 6 PREOCUPACIÓN POR LO QUE PIENSEN LOS SUPERVISORES, QUE LO OBLIGA A GUARDAR SUS IDEAS.
- 7 "BLOQUEOS" PSICOLÓGICOS EXPRESADOS POR LA AGRESIÓN, LA RACIONALIZACIÓN Y LA REPRESIÓN.

HAY DOS CLAVES PARA LOGRAR LA PARTICIPACIÓN. UNA DE ELLAS ES EL CONOCIMIENTO DE LO QUE DEBE HACERSE; LA OTRA, ES EL RECONOCIMIENTO DE LOS ESFUERZOS DE CADA QUIEN. NO ES POSIBLE ACTUAR SI NO SE CONOCEN LOS FACTORES EN DISCUSIÓN Y NADIE ESTARÁ DISPUESTO A PARTICIPAR SI CONSIDERA QUE SUS PUNTOS DE VISTA NO SERÁN TOMADOS EN CUENTA. NUESTRA PARTICIPACIÓN SE REDUCE SENSIBLEMENTE CUANDO SE NOS EXCLUYE DE LA PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES, NUESTRAS PROPOSICIONES SON IGNORADAS; NUESTROS DEBERES NO ESTÁN DEFINIDOS; O NUESTROS REPRESENTANTES SE RETRAEN.

AÚN CUANDO EL RECONOCIMIENTO ES ALGO POSITIVO, SE DEBE PONER ESPECIAL CUIDADO EN NO EXAGERAR, YA QUE DEMASIADO RECONOCIMIENTO SERÁ

MALO, TANTO PARA EL SUPERVISOR COMO PARA EL GRUPO. ALGUNAS PERSONAS, EN SU DESEO DE BRINDAR RECONOCIMIENTO, CONCEDERÁN UN VALOR EXCESIVO AL "EXPERTO" CONSIDERÁNDOLO COMO SOBRESALIENTE; CON ELLO INICIAN UN CÍRCULO VICIOSO YA QUE HAY CIERTAS CLASES DE RECONOCIMIENTO QUE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS NECESITAN, PERO SON DIFERENTES DEL QUE RECIBEN LOS DIRIGENTES PRESTIGIOSOS POR PARTE DE SUS HALAGADORES OFICIOSOS.

LA PARTICIPACIÓN ES LA RAZÓN FUNDAMENTAL DE LA FORMACIÓN DE UN GRUPO. ES LA RAZÓN PARA SELECCIONAR Y CAPACITAR FUNCIONARIOS Y DIRIGENTES PARA ELABORAR UN PROGRAMA Y CELEBRAR JUNTAS Y REUNIONES. SI NO OBTENEMOS PARTICIPACIÓN, TODOS NUESTROS ESFUERZOS SERÁN INÚTILES, YA QUE LA PARTICIPACIÓN ES UNA HABILIDAD QUE SÓLO PUEDE APRENDERSE A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA. NO PODEMOS CONSIDERARLA DE ALTA CALIDAD SI NO SE OBTIENEN RESULTADOS.

2.5 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

EL GRUPO SE REUNE PARA RESOLVER UN PROBLEMA Y LOS PASOS QUE EL SUPERVISOR DEBE DAR PARA LOGRAR TAL FIN SON PRÁCTICOS, Y PRODUCIRÁN UNA SOLUCIÓN QUE PUEDE SER SATISFACTORIA O NO. AÚN CUANDO LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ES LA RAZÓN FUNDAMENTAL PARA LA FORMACIÓN DE UN GRUPO, EL PROBLEMA NO PODRÁ RESOLVERSE A MENOS QUE ÉSTE PERMANEZCA UNIDO.

ÉSTO TAMBIÉN ENTRAÑA OTRO PROBLEMA CÓMO DEBERÁ UN GRUPO LOGRAR SUS METAS, SATISFACER A SUS MIEMBROS Y ESTRUCTURAR SU PROPIA ORGANIZACIÓN.

LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ES EL PROCESO NECESARIO PARA LLEGAR A UNA RESPUESTA Y SE INICIA EN CUANTO SE DESCUBRE LA EXISTENCIA DE DIFICULTADES QUE PUEDEN SURGIR DE SITUACIONES EN LAS CUALES:

- LAS CUESTIONES NO ESTÁN CLARAS, O HACE FALTA TRAZAR PARA RESOLVER UN PROGRAMA; TAMBIÉN PUEDE EXISTIR PROGRAMA PERO ES NECESARIO PONERLO EN ACCIÓN, O DECIDIR ENTRE DOS O MÁS POSIBILIDADES. LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS PROGRESA MIENTRAS CONSIDEREMOS ESTAR AVANZANDO EN NUESTRO CAMINO HACIA LOGRARLA.

LA VERDADERA PARTICIPACIÓN PARA RESOLVER UN PROBLEMA SURGE EN UNA JUNTA EN LA QUE EL SUPERVISOR Y SUS EMPLEADOS DECIDEN COMO MANEJAR UN PROBLEMA QUE ES COMÚN PARA TODOS. ES NECESARIO SEGUIR UN PROCEDIMIENTO INFLEXIBLE PARA EVITAR QUE EL PROBLEMA SEA PASADO POR ALTO POR EMPLEADOS QUE QUIERAN LLEGAR A CONCLUSIONES RÁPIDAMENTE SIN SUFICIENTE ANÁLISIS GRUPAL.

EL SUPERVISOR DEBE TRATAR DE QUE EN LAS JUNTAS DE SOLUCIÓN DE

PROBLEMAS SE SIGAN ESTOS SEIS PASOS:

1 CONCRETAR CUÁL ES EL PROBLEMA VERDADERO.

SI SE QUIERE QUE EL GRUPO TRABAJE CON MAYOR LIMPIEZA Y ORDEN, HABRÁ QUE SER TAN ESPECÍFICO COMO SE PUEDA. NO DECIR: "NUESTRA ÚLTIMA INSPECCIÓN MOSTRÓ QUE NUESTRO PROBLEMA MÁS SERIO ES DE ORDEN Y LIMPIEZA, Y ES DE LO QUE VAMOS A HABLAR HOY".

2 DEFINIR LOS HECHOS.

INFORMAR A LOS EMPLEADOS LOS HECHOS RESPECTO A ESTE PROBLEMA EN PARTICULAR. TRATAR DE MOSTRARLES PORQUÉ ES IMPORTANTE PARA QUE ELLOS LO RESUELVAN.

3 ENUMERAR LAS VENTAJAS QUE TIENE RESOLVER EL PROBLEMA.

MUCHOS MODERADORES DE JUNTAS PASAN POR ALTO LA IMPORTANCIA DE ESTA FASE. AQUÍ ESTÁ LA OPORTUNIDAD PARA QUE LOS EMPLEADOS SE CONVENZAN A SÍ MISMOS DE LAS RAZONES POR LAS QUE VALE LA PENA RESOLVER EL PROBLEMA Y DESCUBRIR CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE OBTENDRÁN. EN ESTE MOMENTO SE DEBE DEJAR DE HABLAR Y PERMITIR QUE LOS EMPLEADOS SUGIERAN LOS BENEFICIOS.

4 ENUMERAR LOS OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN O IMPIDEN RESOLVER EL PROBLEMA.

HACER QUE LOS EMPLEADOS DIGAN CUÁLES SON. ASÍ SE VERÁ RÁPIDAMENTE QUE AL PRINCIPIO CONSIDERAN QUE TODO ES CULPA DE LA EMPRESA, PERO POCO A POCO EL PERSONAL RAZONARÁ Y EMPEZARÁ A DARSE CUENTA DE LA PARTE DE RESPONSABILIDAD QUE LES CORRESPONDE; ESE SERÁ EL PRINCIPIO DE LA VERDADERA PARTICIPACIÓN Y LA COOPERACIÓN VENDRÁ PRONTO. CABE REMARCAR QUE EN ESTE PASO NO SE PEDIRÁN SOLUCIONES, SINO INSISTIR EN QUE EN ESTE MOMENTO SÓLO SE HABLA DE OBSTÁCULOS.

5 SUGERIR POSIBLES SOLUCIONES.

ES NECESARIO QUE EL GRUPO VEA CADA UNO DE LOS OBSTÁCULOS QUE

SE HAN ENUMERADO. OBTENER SUGERENCIAS DE UNO EN UNO PARA VEN
CER LOS OBSTÁCULOS. PUEDEN OBTENERSE HASTA CINCO O DIEZ PO-
SIBLES SOLUCIONES PARA CADA OBSTÁCULO.

SE DEBE OBSERVAR QUE LOS TRABAJADORES NUEVAMENTE TIENDEN PRI
MERO A SUGERIR QUE LA EMPRESA TIENE LA RESPONSABILIDAD DE LA
SOLUCIÓN, DESPUÉS, LOS MIEMBROS DEL GRUPO EMPEZARÁN A DARSE
CUENTA DE QUE HAY COSAS QUE ELLOS MISMOS PUEDEN REALIZAR.
ES NECESARIO ACEPTAR TODAS LAS IDEAS QUE SEAN OFRECIDAS. EL
SUPERVISOR NO DEBE RECHAZARLAS. SI LO HACE, EL GRUPO PENSARÁ
QUE TIENE TODAS LAS RESPUESTAS, Y RÁPIDAMENTE PERDERÁ EN-
TUSIASMO. ESTO TAMBIÉN OCURRIRÁ EN LOS PASOS 3 Y 4.

6 DECIDIR QUÉ HACER.

ESTE ES EL PASO DE ACCIÓN. LA MAYORÍA DE LA GENTE QUIERE SAL
TAR DESDE LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA HASTA LA RESPUESTA, PE-
RO LA CONFERENCIA PLANEADA ANALIZA SISTEMÁTICAMENTE EL PROBLE-
MA Y OBTIENE MUCHO MEJORES RESULTADOS.

EN ESTA ETAPA DE ACCIÓN, SE PIDE AL GRUPO QUE ESTUDIE TODAS
LAS SOLUCIONES POSIBLES, YA QUE UNAS CUANTAS SON FORZADAS Y
OTRAS POCO PRÁCTICAS; SIN EMBARGO, ALGUNAS TIENEN UN VERDADE-
RO VALOR. UNA VEZ ANALIZADAS SE ESCOGERÁ LA MEJOR.

**EL SUPERVISOR COMO FACTOR DE
DESARROLLO DEL PERSONAL**

- 3.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
- 3.2 DESARROLLO DE PERSONAL**
- 3.3 VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS**

EL SUPERVISOR COMO FACTOR DE DESARROLLO DEL PERSONAL

3.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

EL CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES TRAE COMO CONSECUENCIA EL AU-
MENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU MANEJO SE HACE CADA VEZ MÁS
COMPLEJO.

TAYLOR TRATÓ DE ENCONTRAR LA SOLUCIÓN Y PROPUSO UN MODELO DE OR-
GANIZACIÓN DENOMINADO "FUNCIONAL", QUE SE BASABA EN EL PRINCIPIO
DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO; MEDIANTE EL CUAL SE BUSCABA AGRUPAR
ACTIVIDADES DE LA MISMA NATURALEZA BAJO LA COORDINACIÓN DE UN ES-
PECIALISTA. ESTE MODELO DE ORGANIZACIÓN ESTIMULÓ LA CREACIÓN DE
ÁREAS DEDICADAS ESPECÍFICAMENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.

A PRINCIPIOS DE SIGLO LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS SE CONCRETABAN A CONTRATAR, DESPEDIR Y TOMAR TIEMPO; QUIE-
NES LAS DESARROLLABAN ERAN LOS JEFES DE LÍNEA. AL PASO DEL TIEM-
PO FUERON AUMENTANDO Y SE LLEVABAN REGISTROS Y ELABORABAN NÓMINAS.
ESTO DIÓ ORIGEN A LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA
QUE COORDINARA LAS ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMA-
NOS Y AUXILIARA A LOS JEFES DE LÍNEA EN LA MISMA RAMA.

ESTE DEPARTAMENTO SE ENCUENTRA EN LA ACTUALIDAD BAJO DIFERENTES
NOMBRES COMO SON: "DEPARTAMENTO DE PERSONAL", "RELACIONES INDUS-
TRIALES", "RELACIONES INTERNAS", ETC.; SIN EMBARGO, CUMPLEN LAS
MISMAS FUNCIONES.

PROVEERÁ LOS SERVICIOS ESPECIALIZADOS A LOS JEFES DE LÍNEA Y A

LA DIRECCIÓN PROPORCIONANDO LOS CONOCIMIENTOS QUE LE DA SU AUTORIDAD TÉCNICA EN LA MATERIA, POR LO QUE RESULTA DE GRAN TRASCENDENCIA; SIN EMBARGO, CARECE DE AUTORIDAD LINEAL EN LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS.

EN LA PRÁCTICA SERÁ EL SUPERVISOR QUIEN SE DEBA ENFRENTAR A LOS MUCHOS PROBLEMAS QUE SE DAN EN LAS RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS; ES ÉL QUIEN DEBE MOTIVARLOS, ENSEÑARLOS, ETC. EL ADMINISTRADOR DE LOS RECURSOS HUMANOS, SÓLO LE PROPORCIONARÁ EL ASESORAMIENTO NECESARIO PARA QUE CUMPLA ADECUADAMENTE CON SU PAPEL.

ALGUNAS DE LAS FUNCIONES QUE DEBE DESARROLLAR UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SON:

1 RECLUTAMIENTO

EL OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO ES BUSCAR Y ATRAER SOLICITANTES CAPACES PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTEN.

CUANDO SE REGISTRE UNA VACANTE, DEBERÁ PROCURARSE CUBRIRLA CON PERSONAS QUE LABOREN EN LA ORGANIZACIÓN Y PARA QUIENES OCUPAR UN NUEVO PUESTO SIGNIFIQUE UN ASCENSO; POSTERIORMENTE SE RECURRIRÁ A FUENTES EXTERNAS. SIN EMBARGO, PARA REALIZAR UN RECLUTAMIENTO EFECTIVO DEBE DISPONER DE INFORMACIÓN PRECISA Y CONTÍNUA RESPECTO A LAS CAPACIDADES Y CALIFICACIONES DE LOS INDIVIDUOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR LOS DIVERSOS PUESTOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

LA DOTACIÓN EFECTIVA DE PERSONAL COMPRENDE EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE FUENTES DE RECURSOS HUMANOS ADECUADOS QUE PODRÁN SER RECLUTADOS Y SELECCIONADOS PARA EMPLEAR A LOS SOLICITANTES MEJOR CALIFICADOS. EN EL RECLUTAMIENTO DEBE HACERSE SABER A LOS ASPIRANTES LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO QUE EXISTAN EN LA ORGANIZACIÓN Y ANIMARLOS PARA QUE FORMULEN SU SOLICITUD Y SEAN TOMADOS EN CUENTA

PARA LAS VACANTES ACTUALES O LAS QUE SE PRESENTEN EN EL FUTURO.

2 SELECCIÓN

SU OBJETIVO ES ANALIZAR LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS SOLICITANTES A FÍN DE DECIDIR, SOBRE BASES OBJETIVAS, QUIÉNES TIENEN MAYOR POTENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO Y POSIBILIDADES DE FUTURO DESARROLLO, TANTO PERSONAL COMO EN LA ORGANIZACIÓN.

PARA LOGRAR ESTE OBJETIVO, DEBERÁ RECURRIRSE AL ANÁLISIS DE PUESTOS, PRUEBAS TÉCNICAS, PSICOTÉCNICAS, ENCUESTAS SOCIOECONÓMICAS, ETC., CON EL FÍN DE ELIMINAR LO MÁS POSIBLE LA SUBJETIVIDAD EN LAS DECISIONES.

EN ALGUNAS OCASIONES SE DA AL SUPERVISOR LA OPORTUNIDAD DE ENTREVISTAR A LOS CANDIDATOS PARA ELEGIR UN BUEN EMPLEADO; SIN EMBARGO, CUANDO NO ES ASÍ, EL SUPERVISOR PUEDE SEÑALAR LOS ASPECTOS QUE CONSIDERA NECESARIOS PARA UNA BUENA SELECCIÓN, COMO SON:

TIPO DE EMPLEADO DE ACUERDO CON EL PUESTO A OCUPAR. DEBE EVITARSE DESCRIBIRLO EN FORMA VAGA, LO IDEAL ES PRESENTAR UNA "LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUALIDADES NECESARIAS", ENTRE ELLAS:

- . EXPERIENCIA. HABER TRABAJADO DOS AÑOS EN EMPRESAS SIMILARES.
- . INICIATIVA. SI NECESITA SUPERVISIÓN ESTRECHA O NO.
- . ASISTENCIA. QUÉ HISTORIAL DE ASISTENCIA TIENE, ETC.
- . ESTUDIOS. MÍNIMO DE ESTUDIOS QUE SE REQUIEREN PARA EL PUESTO.
- . EDAD. EDAD MÍNIMA Y MÁXIMA NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL TRABAJO CON EFICIENCIA.
- . SEXO. SI ES CONDICIÓN INDISPENSABLE O PREFERIBLE QUE SEA PERSONAL MASCULINO O FEMENINO.

PARA DECIDIR A QUIÉN CONTRATAR, SE DEBERÁ BASAR EN LOS HECHOS Y NO DEJARSE GUIAR POR LAS CORAZONADAS; ES ACONSEJABLE QUE SE TO-

PUESTOS QUE LE PERMITAN DETERMINAR EL VALOR DE LOS TRABAJOS Y CLASIFICAR LOS EMPLEOS CON JUSTICIA, PARA ASIGNAR SALARIOS Y TARIFAS DE PAGO JUSTOS; A ESTO SE LE LLAMA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS; SE BASA EN TABULADORES ESTRUCTURALES SOBRE VALUACIONES DE PUESTOS Y EN DATOS RESULTANTES DE ENCUESTAS DE SALARIOS ENTRE LOS MERCADOS DE TRABAJO QUE AFECTEN A LA ORGANIZACIÓN, TENIENDO EN CUENTA LOS SALARIOS MÍNIMOS LEGALES VIGENTES EN CADA REGIÓN DE LA REPÚBLICA DONDE SE TENGAN SUCURSALES.

3.2 DESARROLLO DE PERSONAL

LOS EMPLEADOS TAMBIÉN REQUIEREN DESARROLLO CONTÍNUO SI SUS POTENCIALIDADES SE VAN A UTILIZAR EN FORMA EFECTIVA. EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS, EN REALIDAD, SE INICIA CON SU ORIENTACIÓN Y CONTINÚA DURANTE TODO EL TIEMPO DE SU PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE PERSONAL INCLUYEN VARIAS ACTIVIDADES COMO: INFORMAR A LOS TRABAJADORES ACERCA DE LAS HABILIDADES DEL PUESTO; MOTIVAR Y EVALUAR SU DESEMPEÑO Y PROPORCIONAR LA ORIENTACIÓN CUANDO SEA NECESARIO. EL PRINCIPAL PROPÓSITO DE LAS MISMAS ES DESARROLLAR AL PERSONAL PARA QUE CONTRIBUYA DE UNA MANERA MÁS EFECTIVA A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE OBTENGA MAYOR SATISFACCIÓN POR SU TRABAJO.

POR TANTO, EL DESARROLLO DE PERSONAL ES EL PROCESO QUE CONSISTE EN AYUDAR A LOS EMPLEADOS A ALCANZAR UN NIVEL DE DESEMPEÑO Y UNA CALIDAD DE CONDUCTA PERSONAL Y SOCIAL ÓPTIMOS QUE CUBRAN SUS NECESIDADES Y LAS DE LA ORGANIZACIÓN.

EL DESARROLLO DEL PERSONAL ES VITAL PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS, DEBIDO A QUE LOS RÁPIDOS CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA REQUIEREN QUE EL EMPLEADO POSEA EL CONOCIMIENTO Y LA HABILIDAD NECESARIOS PARA ENFRENTARSE A LOS NUEVOS PROCESOS Y TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN QUE SE INTRODUCAN.

ENTRE LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE PERSONAL SE ENCUENTRAN: LA ORIENTACIÓN DE EMPLEADOS, DISEÑO DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO, TEORÍA DEL APRENDIZAJE Y SU APLICACIÓN AL ENTRENAMIENTO PARA LOS DIVERSOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN, ETC.

ORIENTACIÓN DE EMPLEADOS

UN PROGRAMA FORMAL DE ORIENTACIÓN DEBE FACILITAR QUE EL PERSONAL COMPRENDA LA FORMA EN QUE EL DESEMPEÑO EN SU PUESTO CONTRIBUYE AL ÉXITO DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN Y CÓMO CONTRIBUYEN A LA SO CIEDAD LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

AÚN CUANDO ES PROBABLE QUE YA TENGA CONOCIMIENTO Y SE HAYA FORMA DO UNA OPINIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y CIERTA CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO, ES ESENCIAL QUE TODOS LOS TRABAJADORES ENCUENTREN SU LUGAR EN ELLA. SI BIEN PUEDEN VARIAR LOS MÉTODOS PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO, ES NECESARIO QUE EXISTA UNA CUIDADOSA PLANEACIÓN.

EL SUPERVISOR TIENE EL PAPEL MÁS IMPORTANTE EN EL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN. EL EMPLEADO ESTÁ INTERESADO DE MANERA PRINCIPAL EN SU "JEFE" Y POSIBLEMENTE PRESTARÁ MAYOR ATENCIÓN A LO QUE ÉL DI CE O HACE. POR CONSIGUIENTE, ES ESENCIAL QUE EL SUPERVISOR DIS PONGA DE TIEMPO SUFICIENTE PARA DISCUTIR ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO CON LOS EMPLEADOS, ASÍ COMO ESTABLECER RELACIONES CORDIALES QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN Y EL APRENDIZAJE POSTE RIOR.

LA TAREA DEL SUPERVISOR ES DEMASIADO COMPLEJA PARA HACERLA DEPEN DER SOLAMENTE DE LA EXPERIENCIA Y HACER DE ÉL UN "BUEN DIRIGENTE". EL MÉTODO MÁS EFECTIVO ES LA COMBINACIÓN DE EXPERIENCIA CON ENSÉ ÑANZA PLANEADA, ADMINISTRADA Y BIEN REALIZADA.

LA FORMA PARA DESARROLLAR Y MANTENER UNA FUERZA DE PERSONAL DE ELEVADA CAPACIDAD DEBE SER PLANEADA CUIDADOSAMENTE CON EL FÍN DE PROVEER A LAS NECESIDADES PRESENTES Y ANTICIPARSE A LAS FUTURAS. PARA SATISFACER ESTOS REQUISITOS DEBE CONSTITUIRSE UN PROGRAMA DE LARGO ALCANCE QUE INCLUYA DISPOSICIONES RESPECTO A LA PREPARACIÓN DESDE EL MOMENTO EN QUE UN INDIVIDUO DEMUESTRE APTITUDES.

EL PLANEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE ENSEÑANZA PARA EL CONTÍNUO MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL HA DE TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:

- 1 LA DIRECCIÓN DEBE CONSIDERAR QUE LA ENSEÑANZA ES UNA DE SUS FUNCIONES PRINCIPALES.
- 2 DEBE DAR ALGUNA DISPOSICIÓN PARA QUE EL SUPERVISOR, INDIVIDUALMENTE, APORTE AL PLANEAMIENTO SU PROPIO DESARROLLO PERSONAL.
- 3 EL SUPERVISOR DEBE DESARROLLAR AL TRABAJADOR POR MEDIO DE UN PROGRAMA QUE ELEVE SU EFECTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.
- 4 LA ENSEÑANZA DEBE SER PRÁCTICA Y EL CONOCIMIENTO FÁCILMENTE APLICABLE POR ÉL MISMO EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- 5 DEBE SER COMPRENDIDO ÍNTEGRAMENTE Y RECIBIR TODO EL APOYO DE CADA UNO DE LOS NIVELES DE LA DIRECCIÓN. LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEBE MOSTRAR ESTA COMPRENSIÓN Y APOYO TOMANDO PARTE ACTIVA EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO.

EN OTRAS PALABRAS, PARA TENER MEJORES EMPLEADOS ES NECESARIO ORIENTARLOS, PROPORCIONARLES INFORMACIÓN Y ENTRENARLOS, YA SEA QUE LO HANAN LOS ADMINISTRADORES O LOS SUPERVISORES PREVIAMENTE CAPACITADOS Y CONSCIENTES DEL PAPEL QUE LAS PERSONAS DESEMPEÑAN EN LA OBTENCIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

EL SUPERVISOR NO SÓLO DEBE ORIENTAR A LOS EMPLEADOS Y PROPORCIONARLES

NARLES INFORMACIÓN, SINO QUE TAMBIÉN DEBE ENTRENARLOS PARA LOGRAR LAS METAS Y OBJETIVOS FIJADOS. TAMBIÉN A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO DEBE TRABAJAR COORDINADAMENTE CON LOS REPRESENTANTES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA PREPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS, YA QUE AL AMPLIARSE ALGUNOS PUESTOS SE REQUERIRÁN DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES.

PARA SABER CUÁNDO Y EN QUÉ MOMENTO ES NECESARIO EL ENTRENAMIENTO, EL GRUPO DE PERSONAL DEBERÁ ANALIZAR ALGUNOS PUNTOS EN EL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN COMO SON: EL RECORD DE PRODUCCIÓN, DESPERDICIO DE MATERIALES, NÚMERO DE ACCIDENTES QUE SE REGISTRAN, ETC.

MCGEEHEE SUGIERE UN MÉTODO TRIPLE PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN O EN ALGUNA PARTE DE ELLA:

A ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

CONSISTE EN DETERMINAR EN QUÉ PUNTOS DEL ENTRENAMIENTO PUEDE Y DEBE HACERSE ÉNFASIS PRINCIPALMENTE.

B ANÁLISIS DE OPERACIONES.

SE DETERMINA EL CONTENIDO DEL ENTRENAMIENTO EN TÉRMINOS DE LO QUE EL EMPLEADO DEBE HACER PARA EJECUTAR UNA TAREA, PUESTO O ASIGNACIÓN, EN UNA FORMA MÁS EFECTIVA.

C ANÁLISIS DEL HOMBRE.

SE REFIERE A LA DETERMINACIÓN DE LAS HABILIDADES, GRADOS DE RIESGO Y DE ESFUERZO, CONOCIMIENTOS O ACTITUDES QUE DEBERÁ DESARROLLAR UN EMPLEADO PARA DESEMPEÑAR LAS TAREAS QUE CONSTITUYEN SU TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN.

DESPUÉS DE REALIZAR ESTOS ANÁLISIS, DEBEN ESTUDIARSE LOS COSTOS RELATIVOS ENTRE EL DESEMPEÑO ESPERADO DEL EMPLEADO Y EL REAL; ES DECIR, SI LOS BENEFICIOS DERIVADOS DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

NO SERÍAN COMPENSADOS POR LOS COSTOS DEL MISMO. ESTO ES, UN PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN SERÍA MÁS BARATO Y MÁS EFECTIVO QUE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO, POR EJEMPLO.

OTRO ASPECTO QUE NO DEBE DESCUIDARSE ES EL DE QUE NO TODOS LOS EMPLEADOS RESPONDEN AL MISMO MÉTODO DE ENTRENAMIENTO; ANTES DE INICIARLO, DEBEN DETERMINARSE CUIDADOSAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DE APTITUD PARA QUE EL PROGRAMA SEA APROVECHADO AL MÁXIMO POR LOS EMPLEADOS, ASÍ COMO LA ELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES A INGRESAR AL PROGRAMA.

PARA DISEÑAR UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE ENTRENAMIENTO SE REQUIERE ANALIZAR LAS OPERACIONES O LAS ACTIVIDADES PARA DESEMPEÑAR UN PUESTO O UNA ASIGNACIÓN EN FORMA EFECTIVA. ESTO PUEDE HACERSE EN DOS PASOS:

- 1 ANOTAR TODAS LAS TAREAS QUE SE REQUIEREN EN EL PUESTO.
- 2 ANOTAR LAS ETAPAS IMPLICADAS EN CADA UNA DE LAS TAREAS DE LA LISTA ANTERIOR, INDICANDO LO QUE LA PERSONA HACE Y NO LO QUE DEBE HACER.

ADEMÁS DEBE ANOTARSE EN LA EJECUCIÓN DE LA TAREA EL TIPO DE ACTIVIDAD Y EL NIVEL DE DIFICULTAD DEL APRENDIZAJE.

GAGNÉ AGRUPÓ EN OCHO LOS DISTINTOS TIPOS DE ACTIVIDAD QUE EXISTEN; SIN EMBARGO, MAGER Y BEACH, LO MODIFICARON REDUCIÉNDOLO A CINCO CLASES DE ACTIVIDAD QUE SON:

- 1 **DISCRIMINACIÓN.** CAPACIDAD PARA INDICAR LA DIFERENCIA ENTRE DOS O MÁS COSAS. SE DEBE ESPECIFICAR CUÁNDO SE HA EJECUTADO APROPIADAMENTE UN TRABAJO; CUÁNDO SE NECESITA HACER UNA TAREA O VER SI LA DIFERENCIA ENTRE LO CORRECTO Y LO INCORRECTO

IMPLICA UNA DISCRIMINACIÓN.

- 2 **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.** EL PROCESO DE ENCONTRAR SOLUCIONES PARA LOS PROBLEMAS; SE ENSEÑA MOSTRANDO AL EMPLEADO LA RELACIÓN ENTRE SÍNTOMAS Y CAUSAS PROBABLES.
- 3 **RECORDAR.** SABER QUÉ HACER, QUÉ USAR Y EL ORDEN O SECUENCIA EN EL CUAL EJECUTAR LA TAREA.
- 4 **MANIPULACIÓN.** LA HABILIDAD PARA USAR HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS PARA EJECUTAR UNA TAREA DADA.
- 5 **DICCIÓN.** PARA MUCHOS PUESTOS, HABLAR ES SÓLO UNA FORMA DE COMUNICAR EL CONOCIMIENTO. SIN EMBARGO, EN ALGUNOS OTROS, LA DICCIÓN ES UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL DEL DESEMPEÑO.

UNA TAREA PUEDE ESTAR COMPUESTA POR MÁS DE UN TIPO DE ACTIVIDADES, PERO LO IMPORTANTE ES IDENTIFICAR EL TIPO PRINCIPAL DE EJECUCIÓN ASOCIADO CON CADA ETAPA. UNA VEZ IDENTIFICADO SE FACILITA LA SELECCIÓN DEL CONTENIDO Y LOS PROCEDIMIENTOS DE INSTRUCCIÓN.

MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO

EXISTEN VARIOS MÉTODOS DERIVADOS DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO, ALGUNOS DE ELLOS SON:

ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO.

TAMBIÉN SE LE CONOCE COMO ENTRENAMIENTO A "PIÉ DE OBRA"; ESTE MÉTODO ES DIRIGIDO POR EL SUPERVISOR Y TIENE LA VENTAJA DE PROPORCIONAR A SUS TRABAJADORES LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, PERMITIENDO QUE SE CORRIJAN SOBRE LA MARCHA, LAS EQUIVOCACIONES QUE SE PRESENTEN. TIENE COMO DESVENTAJA QUE AL EN-

SEÑALAR SE DESCUIDA LA FORMA DE APRENDER DEL TRABAJADOR PARA ATENDER LOS RESULTADOS EN LA PRODUCCIÓN; SIN EMBARGO, ESTO PUEDE SER EVITADO SELECCIONANDO LAS TÉCNICAS ADECUADAS:

CONFERENCIA O DISCUSIÓN

SUELE UTILIZARSE CUANDO EL ENTRENAMIENTO IMPLICA PRINCIPALMENTE LA COMUNICACIÓN DE IDEAS, PERMITIENDO A LOS INDIVIDUOS LA PARTICIPACIÓN EN EL MOMENTO DE QUE SE LES PROPORCIONEN LAS INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS PARA EL TRABAJO A DESARROLLAR.

ENTRENAMIENTO DE APRENDICES.

PRINCIPALMENTE ES UTILIZADO PARA LOS EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO EN LA ORGANIZACIÓN, PROPORCIONÁNDOLES INSTRUCCIÓN Y EXPERIENCIA TANTO EN EL PUESTO COMO FUERA DE ÉSTE EN LOS ASPECTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS DE UN OFICIO ESPECIALIZADO.

ENTRENAMIENTO EN LAS AULAS

ES UTILIZADO CUANDO EL NÚMERO DE CAPACITANDOS ES GRANDE Y SE REALIZA A TRAVÉS DE DEMOSTRACIONES, LECTURAS, FILMES Y OTROS TIPOS DE MATERIAL AUDIOVISUAL. EN ESTE MÉTODO, CUANDO ES EMPLEADO CONTROLADAMENTE, ES POSIBLE EVALUAR EL PROGRESO DEL ASPIRANTE CON MÁS PRECISIÓN QUE CUANDO SE USA EL ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO.

INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

TOMA EN CUENTA LAS DIFERENCIAS DE APTITUD INDIVIDUALES, PUESTO QUE CADA ENTRENADO APRENDE A SU PROPIO RITMO, YA QUE CONSISTE EN PRESENTAR UN SEGMENTO DE INFORMACIÓN Y DESPUÉS CONTESTAR UNA PREGUNTA, YA SEA ESCRIBIENDO UNA RESPUESTA EN UN MARCO DE RESPUESTAS O PRESIONANDO UN BOTÓN EN UNA MÁQUINA; SI ES CORRECTA, SE LE DA A CONOCER MÁS INFORMACIÓN; SI NO LO ES, RECIBE INFORMACIÓN ADICIONAL EXPLICATORIA Y SE LE INDICA QUE PRUEBE DE NUEVO.

SIMULADORES

HACE RESALTAR EL REALISMO EN EL EQUIPO Y SU OPERACIÓN, DE MANERA QUE EL ESTUDIANTE APRENDE LA FORMA DE EJECUTAR LAS TAREAS EN UNA SITUACIÓN MUY PARECIDA A LA VERDADERA.

EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DEPENDE DE ALGO MÁS QUE LA BUENA ELECCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROGRAMA MISMO, PORQUE PUEDE DARSE EL CASO DE QUE EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SEA EL ADECUADO Y QUE LOS TRABAJADORES, SIN EMBARGO, NO HAYAN APRENDIDO, POR ESTO ES NECESARIO QUE AL DESARROLLAR ESTOS PROGRAMAS SE TENGA CONOCIMIENTO DE ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PSICOLOGÍA DEL APRENDIZAJE Y TAL VEZ EL MÁS IMPORTANTE DE ELLOS SEA LA MOTIVACIÓN.

MOTIVACIÓN

PARA QUE EXISTA UN APRENDIZAJE ÓPTIMO LA PERSONA QUE VA A ENTRENARSE DEBERÁ RECONOCER LA NECESIDAD DE ADQUIRIR NUEVA INFORMACIÓN O DE CONTAR CON NUEVAS HABILIDADES Y MANTENER UN DESEO DE APRENDER CONFORME PROGRESA EL ENTRENAMIENTO.

A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO PUEDEN SATISFACERSE LAS NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO, DE SEGURIDAD Y DE AUTORREALIZACIÓN QUE TIENEN LOS EMPLEADOS Y QUE LOS INSTRUCTORES DEBEN ESTAR ALERTAS DE QUE CADA EMPLEADO SEA MOTIVADO DE ACUERDO CON SUS NECESIDADES.

3.3 VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

EN LOS DIVERSOS PASOS DEL DESARROLLO DE PERSONAL DE TODOS LOS NIVELES RESULTA NECESARIA LA EVALUACIÓN CONTÍNUA.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OCURRE SI EXISTE O NO UN PROGRAMA FORMAL DE EVALUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN PORQUE LOS SUPERVISORES DEBERÁN OBSERVAR SIEMPRE LA FORMA EN QUE LOS EMPLEADOS DESEMPEÑAN SUS ASIGNACIONES DE TRABAJO, PARA FORMARSE IMPRESIONES ACERCA DE SU VALOR RELATIVO PARA LA ORGANIZACIÓN.

EL TÉRMINO TRADICIONAL "VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS" ESTÁ ASOCIADO CON UN PLAN DE EVALUACIÓN MEDIANTE EL CUAL SE CALIFICA A LOS EMPLEADOS SOBRE SUS ATRIBUTOS, VIRTUDES PERSONALES O CUALIDADES HUMANAS.

INDEPENDIEMENTE DEL SALARIO QUE SE DEVENGUE EN UN PUESTO, ÉSTE PUEDE DESEMPEÑARSE BIEN, MAL O EN CUALQUIER OTRA FORMA ENTRE ESTOS DOS EXTREMOS.

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS NOS PERMITE JUZGAR LAS CUALIDADES DEL INDIVIDUO COMO TRABAJADOR PARA CONOCER LA FORMA EN QUE DESEMPEÑA SU TRABAJO, YA QUE ES INEVITABLE QUE UN SUPERVISOR HAGA JUICIOS SUBJETIVOS SOBRE SUS SUBORDINADOS O QUE SE INCLINE A COMPARAR UNOS CON OTROS. SIN EMBARGO, EL PROBLEMA NO SON ESTOS JUICIOS, SINO SU VALIDEZ, LA OBJETIVIDAD Y CONSISTENCIA DE LOS MISMOS, Y LA APLICACIÓN QUE HAGA DE SUS CONCLUSIONES.

POR ESTO LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS SE REFIERE A UNA SERIE DE FACTORES O CARACTERÍSTICAS QUE APUNTAN MÁS DIRECTAMENTE HACIA LA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO, Y SON LOS SIGUIENTES:

- A CRITERIO
- B INICIATIVA
- C PREVISIÓN
- D CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
- E RESPONSABILIDAD
- F ENTUSIASMO
- G CONOCIMIENTOS
- H SENTIDO DE COLABORACIÓN, ETC.

SE AUXILIA DE TODOS LOS MEDIOS QUE PERMITEN EVALUAR SEPARADAMENTE, EN UN PERÍODO PRECISO, Y CON LA MAYOR OBJETIVIDAD Y FACILIDAD POSIBLES, AQUELLAS CARACTERÍSTICAS O CUALIDADES DEL TRABAJADOR QUE MÁS INFLUYEN EN SUS LABORES. EN ESTA FORMA, LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS CONSTITUYE UNA EVALUACIÓN SEPARADO DE CADA UNA, CON LO QUE SE ELIMINA UNA APRECIACIÓN, CONJUNTA QUE ES, POR LO MISMO, IMPRECISA.

DEBEMOS REMARCAR QUE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS SÓLO SE OCUPA DE AQUELLAS CUALIDADES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO, POR LO QUE QUEDAN FUERA DE CONSIDERACIÓN LAS QUE NO CUMPLEN ESTA CONDICIÓN, YA QUE EL OBJETIVO QUE PERSIGUE ES CONCENTRAR LOS PROBLEMAS TÉCNICOS EN QUIEN ESTABLECE EL SISTEMA DANDO LA MÁXIMA FACILIDAD A QUIENES VA A APLICARLOS

LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS SON:

PARA LA ORGANIZACIÓN.
CONOCER EN EL MOMENTO NECESARIO A QUIÉNES DEBE DARSE PREFERENCIA EN LOS ASCENSOS; RECHAZAR EN LOS PERÍODOS DE PRUEBA; O SELECCIONAR PARA QUE OCUPEN LOS PUESTOS DE CONFIANZA, ADEMÁS, SABER QUÉ CUALIDADES PUEDEN SER APROVECHADAS Y DESARROLLADAS POR EL PERSONAL, IN-

CLUYENDO ESTOS DATOS COMO FUNDAMENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

. PARA EL SUPERVISOR

FORMARSE UNA IDEA AUNQUE SEA VAGA Y GLOBAL DE LAS CUALIDADES DE SUS SUBORDINADOS. PUEDE COMETER ERRORES POR FALTA DE TIEMPO Y DE UN SISTEMA PARA FORMARSE UN CRITERIO FUNDADO RESPECTO A CADA UNO DE ELLOS PORQUE LA CALIFICACIÓN DEL SUPERVISOR GENERALMENTE ES EMPÍRICA.

LA TÉCNICA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS REDUCE TALES PELIGROS Y CONSIGUE MEJORES RELACIONES DEL SUPERVISOR CON SUS EMPLEADOS; ESTA TÉCNICA LE PERMITE AL SUPERVISOR DAR SU OPINIÓN EN CASO DE PROMOCIONES, AUMENTO DE SALARIO, TRANSFERENCIAS, ETC., EN LAS QUE CASI SIEMPRE SE PIDE SU PARECER; ADEMÁS, LO AYUDARÁ A JUZGAR ANALÍTICAMENTE A SU PERSONAL PARA MEJORAR SU LABOR DE SUPERVISIÓN.

. PARA EL TRABAJADOR.

CONOCER PERIÓDICAMENTE LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO O SI SE ENCUENTRA EN UN NIVEL DESEABLE DE EFICIENCIA. ÉSTO PERMITE QUE CORRIJA SUS ERRORES Y SE PERFECCIONE.

LOS TRABAJADORES, AL SABER QUE SUS MÉRITOS SERÁN CALIFICADOS, PROBABLEMENTE SE ESMERARÁN PUES SABEN QUE SE LES OBSERVA Y CALIFICA; SU ESFUERZO NO PASA INADVERTIDO, Y LA ORGANIZACIÓN TOMA INTERÉS EN SU TRABAJO.

LA DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS QUE DEBEN INCLUIRSE EN UNA VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, REQUIERE UN ESTUDIO QUE BÁSICAMENTE CONSIDERE LO SIGUIENTE:

A LOS FINES QUE SE PERSIGUEN

B LOS NIVELES EN QUE SE ENCUENTRAN LOS TRABAJADORES CALIFICA

DOS.

C EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS DE LOS CALIFICADOS.

LOS PERÍODOS EN QUE DEBE REALIZARSE ESTA TÉCNICA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS DEBEN SER NO MENOS DE 2 NI MÁS DE 4 VECES AL AÑO, EN CONDICIONES NORMALES; ES DECIR, SI LO QUE SE PRETENDE ES MODIFICAR LA ACTITUD Y MOTIVAR A CALIFICADORES Y CALIFICADOS PUEDE UTILIZAR LOS DATOS QUE ESTIME IMPORTANTES DURANTE EL TIEMPO QUE TRANSCURRA ENTRE UNA Y OTRA CALIFICACIÓN A FÍN DE CONTAR CON MÁS ELEMENTOS PARA CONSIGNAR SU OPINIÓN Y REMEDIAR LAS DEFICIENCIAS EN LAS QUE INCURRIÓ EN CALIFICACIONES ANTERIORES.

HAY DIVERSOS MÉTODOS O INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO, QUE VARÍAN EN CALIDAD, PRECISIÓN, COMPLEJIDAD, ETC.; ALGUNOS DE LOS MÁS CONOCIDOS SON LOS SIGUIENTES:

MÉTODO DE COMPARACIÓN

COMPARA EL DESEMPEÑO DE LOS INDIVIDUOS EN TRES FORMAS:

ALINEAMIENTO. SE ENLISTA POR ORDEN A TODOS LOS INDIVIDUOS OBJETO DE LA CALIFICACIÓN (EN RAZÓN DE CADA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS A EVALUAR), DEL MÁS ÚTIL O SATISFACTORIO, AL MENOS ÚTIL, LO CUAL IMPLICA QUE ES UN MÉTODO SENCILLO, FÁCILMENTE ASEQUIBLE Y QUE TIENE COMO INCONVENIENTE, EN LA VALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS, EL QUE VARIAS PERSONAS, DEBIENDO QUEDAR EN EL MISMO NIVEL, SE JERARQUIZAN OBLIGADAMENTE EN DIFERENTE POSICIÓN.

COMPARACIÓN POR PARES.

SE HACE UNA LISTA DEL PERSONAL, TAMBIÉN POR CARACTERÍSTICA, BUSCANDO COMPARAR A CADA TRABAJADOR CON CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE SU GRUPO SEÑALANDO EN CADA PAR QUIÉN POSEE LA CARACTERÍSTICA EN CUESTIÓN; COMO CONSECUENCIA, SERÁ MEJOR EL QUE OBTENGA MAYOR NÚMERO DE PUNTOS EN RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS. EL PRINCIPAL INCON-

VENIENTE DE ESTE MÉTODO ES QUE ESTAMOS DETERMINANDO QUIÉNES SON LOS MEDIOCRES Y NO LOS MÁS SOBRESALIENTES, AL TIEMPO QUE AUMENTA CONSIDERABLEMENTE EL NÚMERO DE LAS COMPARACIONES PARA CADA TRABAJADOR QUE SE INCLUYE.

MÉTODO DE ESCALAS

SE CALIFICA AL INDIVIDUO EN RELACIÓN A UNA ESCALA PREVIAMENTE DETERMINADA Y EN LA QUE SE REPRESENTA CADA CARACTERÍSTICA POR UNA LÍNEA HORIZONTAL; UNO DE LOS EXTREMOS DE LA LÍNEA CORRESPONDE AL GRADO MÍNIMO DEL ATRIBUTO EN CUESTIÓN Y EL OTRO AL GRADO MÁXIMO, PARA QUE LA COLOCACIÓN DE UNA MARCA INDIQUE EL GRADO EN QUE EL TRABAJADOR POSEE DICHA CARACTERÍSTICA EN OPINIÓN DEL CALIFICADOR.

MÉTODO DE LISTA DE COMPROBACIÓN

ESE MÉTODO PRETENDE QUE EL SUPERVISOR NO SE DÉ CUENTA EXACTAMENTE DE CUÁL SERÁ EL RESULTADO DE SU CALIFICACIÓN, PARA EVITAR CON ELLO EL GRADO DE PREFERENCIA O DE RECHAZO QUE SIENTE, IRREMEDIABLEMENTE, HACIA LOS TRABAJADORES.

ESTE MÉTODO PUEDE VALERSE DE LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS:

LISTAS CHECABLES PONDERADAS.

QUE CONSISTE EN FORMAR UNA LISTA DE AFIRMACIONES QUE HA SIDO CUIDADOSAMENTE PREPARADA Y CUYO NÚMERO NO ES INFERIOR A 25 NI SUPERIOR DE 100; A CADA UNA DE ELLAS CORRESPONDE UN VALOR DIFERENTE QUE DESCONOCE EL SUPERVISOR.

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA

CONTIENEN FRASES AGRUPADAS DE CUATRO EN CUATRO; DOS SON FAVORABLES Y DOS, DESFAVORABLES. EL SUPERVISOR TIENE QUE SEÑALAR, DE CADA GRUPO, ÚNICAMENTE LAS DOS FRASES QUE A SU JUICIO DESCRIBEN MEJOR AL CALIFICADO. EL OBJETO DE ESTAS LISTAS ES CONTRARRESTAR LA ACTITUD FAVORABLE O DESFAVORABLE QUE EXISTA HACIA LOS TRABAJADORES, EN VIRTUD DE QUE SÓLO UNA DE LAS IMPRESIONES POSITIVAS Y

UNA DE LAS NEGATIVAS TIENEN VALOR DETERMINADO Y LAS OTRAS DOS RES-
TANTES CARECEN DE ÉSTE.

A ESTE MÉTODO SE LE CONOCE O DENOMINA TAMBIÉN COMO "DE SOLUCIÓN FORZADA". PARA QUE TENGA ÉXITO ES IMPORTANTE EVITAR QUE EL CALIFICADOR CONOZCA CUÁLES DECLARACIONES SE TIENEN EN CUENTA Y CUÁLES NO, PUES DE OTRA MANERA "PODRÍA CONTROLAR LA CALIFICACIÓN", POR ESO DESAGRADA A ALGUNOS SUPERVISORES YA QUE NO LES PERMITE CONOCER EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LA EVALUACIÓN.

PARA DECIDIR CUÁL ES EL MÉTODO MÁS CONVENIENTE ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA OTRO ENFOQUE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO: SE TRATA DE LA "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS" QUE CONSISTE EN:

- A ESTABLECER CLARAMENTE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO MÁS QUE UNA DESCRIPCIÓN FORMAL DEL MISMO. ES UN DOCUMENTO FORMULADO POR EL SUBORDINADO DESPUÉS DE ESTUDIAR EL ANÁLISIS DEL PUESTO APROBADO POR LA ORGANIZACIÓN. SE DEFINEN ÁREAS DE SU RESPONSABILIDAD, TAL COMO REALMENTE OPERAN EN LA PRÁCTICA.
- B EL JEFE Y EL EMPLEADO DISCUTEN EL ESCRITO Y LO MODIFICAN SI ES NECESARIO, HASTA QUE AMBOS ESTÁN DE ACUERDO EN QUE RESULTA ADECUADO.
- C FIJAN SUS METAS PARA UN PERÍODO DETERMINADO, A PARTIR DE ESTA DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDADES. (PUEDE SER DE SEIS MESES POR EJEMPLO).
- D AL TÉRMINO DEL PERÍODO FIJADO EL SUBORDINADO HACE SU PROPIA APRECIACIÓN DE LO QUE HA OBTENIDO EN RELACIÓN CON LAS METAS ESTABLECIDAS.

E SE LLEVA A CABO UNA ENTREVISTA ENTRE EL SUPERVISOR Y EL SUBORDINADO ACERCA DE LA AUTOAPRECIACIÓN, Y CULMINA CON EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVAS METAS PARA LOS SIGUIENTES PERÍODOS.

CON ESTE PLAN SE PRETENDE CAMBIAR LA APRECIACIÓN EXTERNA, POR EL AUTOANÁLISIS Y ENFOCAR EL FUTURO EN VEZ DEL PASADO.

PARA APLICAR DEBIDAMENTE CUALQUIERA DE ESTOS MÉTODOS, SE DEBE ENTRENAR A LOS CALIFICADORES (SUPERVISORES), CON EL FÍN DE APROVECHAR LO MÁS POSIBLE EL QUE SE ELIJA, AÚN CUANDO SEA MUY SIMPLE O RUDIMENTARIO.

PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR

HAY ALGUNOS PROBLEMAS PSICOLÓGICOS EN LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, QUE EL SUPERVISOR DEBE EVITAR. A CONTINUACIÓN CITAREMOS ALGUNOS DE ELLOS:

AL PRIMERO SE CONOCE CON EL NOMBRE DE "EFECTO DE HALO"; ES LA INFLUENCIA QUE EJERCE LA CONDUCTA GENERAL EN UN TRABAJADOR RESPECTO A LA EVALUACIÓN QUE SE HAGA DE SUS MÉRITOS. ESTE "EFECTO DE HALO" PUEDE DETECTARSE CUANDO LA MAYORÍA DE TRABAJADORES TIENEN UNA Puntuación casi uniforme en los grados en que se califica, YA SEA POR QUE EL GRUPO SE PONGA DE ACUERDO EN LAS RESPUESTAS O PORQUE SE COPIEN LAS MISMAS. ESTE PROBLEMA PUEDE EVITARSE CALIFICANDO SEPARADAMENTE AL GRUPO, IMPIDIENDO EL INFLUJO DE UNAS CUALIDADES CON OTRAS.

OTRO PROBLEMA QUE PUEDE PRESENTARSE ES EL QUE SE CONOCE COMO "TENDENCIA CENTRAL", QUE CONSISTE EN CONSIDERAR A LOS TRABAJADORES COMO NORMALES O PROMEDIO; ES DECIR, CALIFICARLOS EN EL CENTRO O PUNTO MEDIO DE LA ESCALA. SE PUEDE EVITAR HACIENDO MÁS PRECISAS LAS DEFINICIONES; PRINCIPALMENTE LAS DE LOS GRADOS INTERMEDIOS, DE MODO QUE NO INDIQUEN SOLAMENTE UNA DETERMINADA DISTANCIA ENTRE LO

EXCEPCIONAL Y LO PÉSIMO, SINO QUE SE BASEN EN UN CRITERIO POSITIVO O DIRECTO DE LAS CUALIDADES Y LOS REQUISITOS QUE SE DEBEN EXIGIR A UN TRABAJADOR PROMEDIO, POR LO QUE EL CALIFICADOR (SUPERVISOR) DEBE AFINAR SU JUICIO HACIA UN EXTREMO O HACIA EL OTRO. TAMBIÉN SE PUEDE EVITAR ASIGNANDO AL AZAR LOS GRADOS DE UNA ESCALA DISCONTINUA, EN LUGAR DE HACERLO DEL MENOR AL MAYOR.

EL SUPERVISOR TIENE LA POSIBILIDAD DE MANEJAR LOS CASTIGOS Y LAS RECOMPENSAS DENTRO DE SU GRUPO DE TRABAJO. CONOCIENDO ESTA SITUACIÓN PUEDE ESTABLECER COMPROMISOS CON SUS SUBORDINADOS EN UNA ESPECIE DE "NEGOCIACIÓN IMPLÍCITA".

LO IMPORTANTE DE LA VALUACIÓN O CALIFICACIÓN DE MÉRITOS ES QUE AL SUBORDINADO:

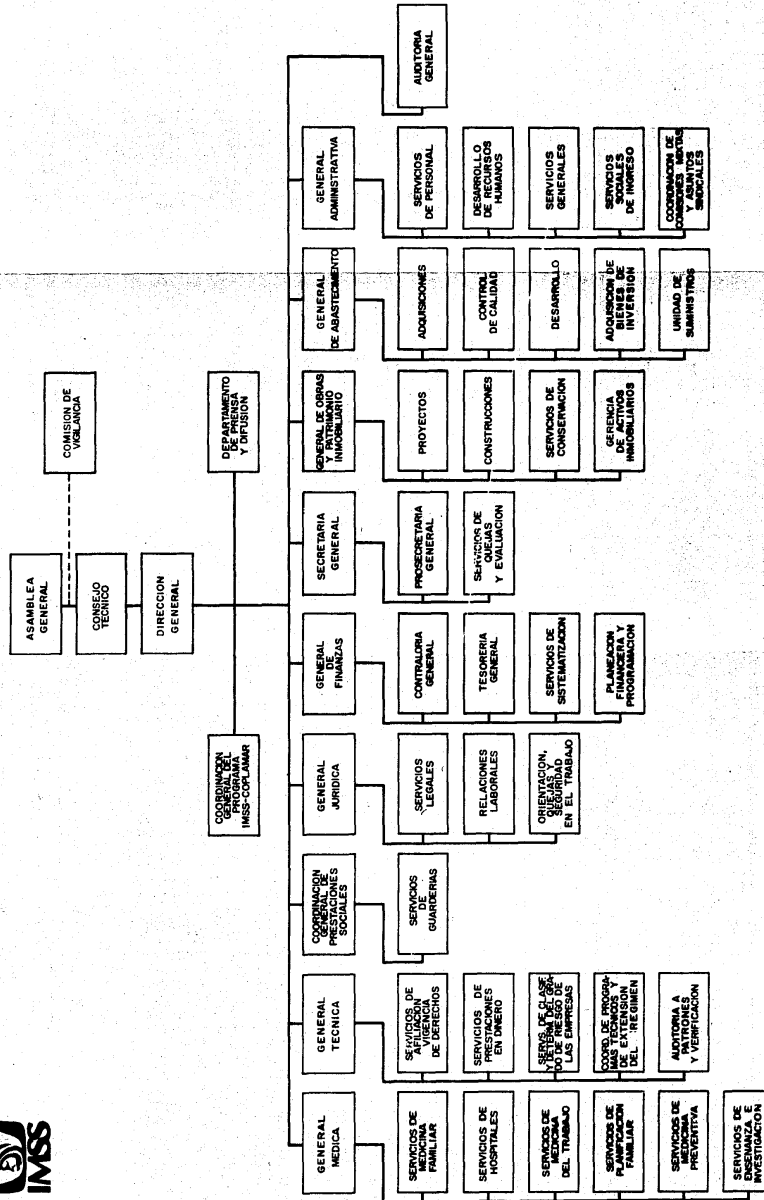
- A SE LE INFORME ACERCA DE LOS ADELANTOS QUE HA HECHO; QUE SE LE HAGA CONSCIENTE DE SUS FALLAS Y DE LA POSICIÓN QUE TIENE ANTE SU JEFE Y LA EMPRESA.
- B SE LE ASESORE SOBRE LA FORMA DE MEJORAR SU SITUACIÓN.
- C SE LE HAGAN VER LAS CARACTERÍSTICAS QUE NECESITA Y DEBE DESARROLLAR PARA OCUPAR, EVENTUALMENTE O EN DETERMINADA FECHA, UN PUESTO SUPERIOR.

**EL SUPERVISOR EN EL INSTITUTO MEXICANO
DEL SEGURO SOCIAL**

- 4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA**
- 4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
- 4.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**
- 4.4 UBICACIÓN DE LOS SUPERVISORES**



ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL



EL SUPERVISOR EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

EN 1937 LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN ESTABLECIÓ LA RESPONSABILIDAD DE LOS EMPRESARIOS EN LOS CASOS DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES RESULTANTES DEL TRABAJO, Y EL DEPARTAMENTO DEL TRABAJO PRESENTÓ UN PROYECTO DE LEY SOBRE SEGURIDAD SOCIAL, ÚNICA Y OBLIGATORIA EN TODO EL PAÍS QUE PRETENDÍA GARANTIZAR EL DERECHO HUMANO A LA SALUD, LA ASISTENCIA MÉDICA, LA PROTECCIÓN DE LOS MEDIOS DE SUBSISTENCIA Y LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA EL BIENESTAR INDIVIDUAL Y COLECTIVO.

ESTO DIÓ ORIGEN A LA CREACIÓN DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, QUE INICIÓ SUS SERVICIOS EL 10. DE ENERO DE 1943. SU OBJETIVO ES FUNGIR COMO INSTRUMENTO BÁSICO DE LA SEGURIDAD SOCIAL, ADMINISTRANDO EN TÉRMINOS DE LA LEY RESPECTIVA, LOS SERVICIOS SOCIALES Y LOS DE SOLIDARIDAD POR COOPERACIÓN COMUNITARIA.

ACTUALMENTE, EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL CUENTA CON LA SIGUIENTE ESTRUCTURA:

- ASAMBLEA GENERAL
- CONSEJO TÉCNICO
- COMISIÓN DE VIGILANCIA
- DIRECCIÓN GENERAL
 - SUBDIRECCIÓN GENERAL MÉDICA
 - SERVICIOS DE MEDICINA FAMILIAR
 - SERVICIOS DE HOSPITALES
 - SERVICIOS DE MEDICINA DEL TRABAJO
 - SERVICIOS DE PLANIFICACIÓN FAMILIAR

SERVICIOS DE MEDICINA PREVENTIVA
SERVICIOS DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN

SUBDIRECCIÓN GENERAL TÉCNICA

SERVICIOS DE AFILIACIÓN, VIGENCIA DE DERECHOS
SERVICIOS DE PRESTACIONES EN DINERO
SERVICIOS DE CLASIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL GRADO
DE RIESGO DE LAS EMPRESAS
COORDINACIÓN DE PROGRAMAS TÉCNICOS Y DE EXTENSIÓN DEL
RÉGIMEN.
AUDITORÍA A PATRONES Y VERIFICACIÓN.

COORDINACIÓN GENERAL DE PRESTACIONES SOCIALES
SERVICIOS DE GUARDERÍAS

SUBDIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA

SERVICIOS LEGALES
RELACIONES LABORALES
ORIENTACIÓN, QUEJAS Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS

CONTRALORÍA GENERAL
TESORERÍA GENERAL
SERVICIOS DE SISTEMATIZACIÓN

SECRETARÍA GENERAL

PROSECRETARÍA GENERAL
SERVICIOS DE QUEJAS Y EVALUACIÓN

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS Y PATRIMONIO INMOBILIARIO

PROYECTOS
CONSTRUCCIONES.

**SERVICIOS DE CONSERVACIÓN
GERENCIA DE ACTIVOS INMOBILIARIOS**

**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO
ADQUISICIONES
CONTROL DE CALIDAD
DESARROLLO
ADQUISICIÓN DE BIENES DE INVERSIÓN
UNIDAD DE SUMINISTROS**

**SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA
SERVICIOS DE PERSONAL
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
SERVICIOS GENERALES
SERVICIOS SOCIALES DE INGRESO
COORDINACIÓN DE COMISIONES MIXTAS Y ASUNTOS SINDICALES**

AUDITORÍA GENERAL

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

LA SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA ES EL ÓRGANO QUE, DENTRO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, TIENE A SU CARGO LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PARA CUMPLIR CON ESTA FUNCIÓN SE APOYA EN LAS SIGUIENTES DEPENDENCIAS:

- JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL, Y
- JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

ESTAS JEFATURAS DESARROLLAN LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- PLANEAR Y DIRIGIR LAS ACCIONES PARA LA DOTACIÓN DE PERSONAL.
- DEFINIR LOS LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DEL MARCO LEGAL Y EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.
- NORMAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.
- ORIENTAR Y DIRIGIR EL PROCESO PARA LA PREVISIÓN, PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE PERSONAL.
- DETERMINAR LAS ESTRUCTURAS DE SUELDOS Y SALARIOS DE LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS.
- DIRIGIR LAS ACTIVIDADES PARA EL PAGO DE SUELDOS, OTORGAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE PRESTACIONES Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL.
- NORMAR Y EVALUAR LAS ACCIONES DE SELECCIÓN, DOTACIÓN, PAGOS, DESCUENTOS, PRESTACIONES, OBLIGACIONES Y DEMÁS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONALES.
- DAR CUMPLIMIENTO A LOS REQUISITOS LEGALES Y CONTRACTUALES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.
- PROMOVER Y VIGILAR ESTRATEGIAS Y ESTUDIOS PARA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE SE INCORPOREN A LOS PROGRAMAS INSTITUCIONALES.

4.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

CON EL OBJETO DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, Y A FIN DE CUMPLIR CON LOS LINEAMIENTOS DE LA SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, EL INSTITUTO CONSTITUYÓ UN SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

ESTE SISTEMA ES EL CONJUNTO DE PROGRAMAS ORIENTADOS A SATISFACER LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES, INTEGRADO POR TRES PRINCIPALES PROGRAMAS:

1 PROGRAMA DE INTEGRACIÓN AL INSTITUTO.

ESTA DIRIGIDO A FACILITAR EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON EL IMSS Y EL REFORZAMIENTO DE LA MÍSTICA DE SERVICIO.

PARA TAL EFECTO, SE PROPORCIONA INFORMACIÓN ACERCA DE LOS ASPECTOS HISTÓRICOS, ORGANIZACIONALES, LEGALES, CONTRACTUALES Y DEL CONTEXTO ACTUAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL Y DEL INSTITUTO COMO INSTRUMENTO BÁSICO, AL TRAVÉS DE DOS SUBPROGRAMAS:

- INTEGRACIÓN AL ÁREA, QUE SE PROGRAMA Y OPERA COMO PARTE DE LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TODOS LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO E.
- INTEGRACIÓN AL PUESTO, ENSEÑANZA ABIERTA QUE SE ADMINISTRA JUNTO CON LA CAPACITACIÓN PROMOCIONAL Y DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y QUE CAMBIA DE RAMA.

1.1 INTEGRACIÓN AL ÁREA.

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTE SUBPROGRAMA ES PROPORCIONAR AL TRABAJADOR INFORMACIÓN ACTUALIZADA Y OBJETIVA DEL ÁREA PARTICULAR EN DONDE ESTÁ ADSCRITO A FIN DE PROMOVER UNA ACTITUD POSITIVA EN EL PROCESO CONTINUO DE TRANSFOR-

MACIÓN DE ESTRUCTURAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE TRABAJO EN EL IMSS Y RESALTAR LA IMPORTANCIA Y RELACIÓN DE SU QUEHACER CON CADA UNA DE LAS ÁREAS Y SUS CONSECUENCIAS EN EL CONTEXTO GLOBAL DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

EN UNA PRIMERA ETAPA LA INFORMACIÓN SE PROPORCIONA MEDIANTE FOLLETOS DENOMINADOS "NOSOTROS EN EL ÁREA", ENTENDIÉNDOSE COMO TAL CADA UNA DE LAS SUBDIRECCIONES, COORDINACIONES GENERALES Y DEPARTAMENTOS AUTÓNOMOS.

LA DISTRIBUCIÓN DE ESTOS FOLLETOS SE HACE CONSIDERANDO A UNO DE CADA CINCO TRABAJADORES EN NIVEL CENTRAL Y UNO DE CADA DIEZ EN DELEGACIONES.

EN UNA SEGUNDA ETAPA, SE ELABORAN APOYOS AUDIOVISUALES QUE FACILITEN LA INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON SU ÁREA DE TRABAJO.

LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN ESTE SUBPROGRAMA DEPENDE DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DEL ÁREA Y PARA SU IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO SE SEGUIRÁN LOS CRITERIOS YA ESTABLECIDOS EN EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN AL INSTITUTO.

LAS ÁREAS PODRÁN REALIZAR ACCIONES COMPLEMENTARIAS PARA REFORZAR O INCREMENTAR LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL, DEBIENDO INFORMAR A LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

1.2 INTEGRACIÓN AL PUESTO

ESTE SUBPROGRAMA PRETENDE FACILITAR EN LOS TRABAJADORES UN PROCESO DE TOMA DE CONCIENCIA EN CUANTO AL ESPÍRITU CON QUE HA DE DESARROLLARSE CADA PUESTO EN PARTICULAR DE

TAL FORMA QUE SE ENALTEZCA EL TRABAJO POR EL PROPIO PERSONAL, YA QUE LA SATISFACCIÓN QUE SE OBTENGA EN LA REALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES QUE SE TIENEN ASIGNADAS, SE REFLEJARÁ EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS QUE EL INSTITUTO BRINDA A LA POBLACIÓN DE RECHOHABIENTE.

EL MECANISMO DE IMPLANTACIÓN SE LLEVA A CABO A TRAVÉS DE:

- DEFINIR COMO PUESTO A TODA UNA CATEGORÍA O AGRUPAR PUESTOS AFINES DE ACUERDO CON FUNCIONES, ACTIVIDADES O FINALIDADES A REALIZAR.
- PROGRAMAR AL PERSONAL DEL ÁREA DE ACUERDO A LAS CATEGORÍAS QUE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEFINA PARA CADA SEMESTRE, CONSIDERANDO PRIORIDADES DETERMINADAS POR LAS ÁREAS INVOLUCRADAS.

EN AQUELLOS CASOS EN DONDE ESTAS CATEGORÍAS CUENTEN CON MUY POCO PERSONAL O NO ESTÉN INCLUIDAS EN EL UNIVERSO DEL ÁREA, SE RECOMIENDA DETERMINAR LA(S) CATEGORÍAS CON MAYOR NÚMERO DE TRABAJADORES O AQUELLAS QUE POR NECESIDAD PRIORITARIA DEBAN SER ATENDIDAS Y SE INFORME A LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS A FIN DE QUE EN SU OPORTUNIDAD SE DEFINAN LAS ACCIONES PERTINENTES QUE SE REALIZARÁN.

PARA CUMPLIR LAS ETAPAS QUE ESTABLECE ESTE PROGRAMA, LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEBERÁ ESTABLECER UNA ESTRATEGIA CONJUNTA DE COMUNICACIÓN INTERNA CON CADA JEFATURA PARA DETERMINAR PRIORIDADES DE ACUERDO CON EL NÚMERO DE PERSONAS POR CATEGORÍA/PUESTO Y SU TRASCENDENCIA. ESTABLECER LOS PERFILES IDEALES Y PROTOTIPO DE LAS CATEGORÍAS PROGRAMADAS. PRESENTAR INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL DE LA CATEGORÍA EN EL ÁREA. PRESENTAR LA SITUACIÓN QUE LA CATEGORÍA GUARDA EN RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS.

EL DEPARTAMENTO DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL SERÁ CORRESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LOS MATERIALES DE APOYO, VIDEOS Y AUDIOVISUALES ENTRE OTROS, LA DISTRIBUCIÓN PODRÁ COORDINARSE CON ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN A NIVEL CENTRAL Y CON EL COMITÉ DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL DELEGACIONAL.

2 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN.

ENTRE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRA EL DE MOTIVACIÓN CUYO OBJETIVO GENERAL ES COADYUVAR A LA ATENCIÓN INTEGRAL DEL PERSONAL, DE TAL FORMA QUE, EL BIENESTAR INDIVIDUAL Y SOCIAL DEL TRABAJADOR SE REFLEJE EN EL INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN Y DE ACTITUDES FAVORABLES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL.

CON ESTE FIN SE HAN ESTABLECIDO CINCO ESTRATEGIAS BÁSICAS:

- . RECONOCER EL ESFUERZO INDIVIDUAL DEL TRABAJADOR.
- . PROMOVER LA INTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS LABORALES.
- . OFRECER ALTERNATIVAS DE PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO.
- . PROPONER ACCIONES DE APOYO FUNDAMENTADAS EN LA OPINIÓN Y EN EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL.
- . COMPLEMENTAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL INDIVIDUO.

LOS SUBPROGRAMAS MOTIVACIONALES A DISPOSICIÓN DE LAS JEFATURAS NORMATIVAS Y DE LAS DELEGACIONES INSTITUCIONALES SON:

- 2.1 RECONOCIMIENTO DE MÉRITOS LABORALES. ORIENTADO A PREMIAR LA ANTIGUEDAD Y ASIDUIDAD DE LOS TRABAJADORES Y A FORMALIZAR LA RELACIÓN DEL EMPLEADO CON LA INSTITUCIÓN.
- 2.2 CAPACITACIÓN PREJUBILATORIA. DESTINADO AL PERSONAL QUE ES TÁ PRÓXIMO A JUBILARSE, A FIN DE FAVORECER CAMBIOS ACTITUDINALES Y CONOCIMIENTOS PARA EL BIENESTAR INTEGRAL, SON CORRESPONSABLES LA COORDINACIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES, LA SUBDIRECCIÓN GENERAL MÉDICA Y LA JEFATURA DE DESARROLLO DE

RECURSOS HUMANOS, POR LA SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATI
VA.

- 2.3 AUTOCUIDADO DE LA SALUD. DIRIGIDO A FOMENTAR EN LOS TRABAJADORES UNA ACTITUD DE PARTICIPACIÓN RESPONSABLE EN EL CUIDADO DE SU SALUD, APOYA LA INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE PROMOCIÓN, DE AUTOCUIDADO Y AUTOGESTIÓN QUE TIENDAN A PREVENIR Y LIMITAR LA MORBILIDAD FÍSICA Y PSICOLÓGICA.
- 2.4 CÍRCULOS DE DESARROLLO. DISEÑADO PARA DOTAR A LOS EMPLEADOS DE TÉCNICAS SENCILLAS DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE TRABAJO; INTEGRA LOS ESFUERZOS Y DA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR CREATIVAMENTE EN LA ELEVACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS TAREAS.
- 2.5 ABATIMIENTO DEL AUSENTISMO. CONSIDERADO COMO UNO DE LOS EJES CENTRALES DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO, PLANTEA EN SU PRIMERA ETAPA LA INVESTIGACIÓN DE FACTORES ASOCIADOS AL AUSENTISMO MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE UNA ENCUESTA TRANSVERSAL DE TIPO PROBABILÍSTICO.

LOS DATOS PERMITIRÁN PROPONER ACCIONES CONCRETAS PARA ABATIR LA AUSENCIA DE LOS TRABAJADORES.

LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS OFRECE LA ASESORÍA, FORMACIÓN DE FACILITADORES Y MATERIALES DE APOYO PARA LA OPERACIÓN DE LOS SUBPROGRAMAS MENCIONADOS EN LAS JEFATURAS NORMATIVAS Y LAS DELEGACIONES INSTITUCIONALES.

A SOLICITUD DE LAS ÁREAS INTERESADAS, LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS COPARTICIPARÁ EN LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO PARA ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN NECESARIAS EN CADA DEPENDENCIA, LA SOLICITUD SE HARÁ LLEGAR ME-

DIANTE EL REPRESENTANTE QUE LA JEFATURA DE DESARROLLO TIENE DE SIGNADO EN LAS JEFATURAS NORMATIVAS.

3 PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

ESTE PROGRAMA SE LLEVA A CABO EN LOS SIGUIENTES PUESTOS:

EN DELEGACIONES:

- . DELEGADO . JEFES DE DEPARTAMENTO
- . JEFES DE SERVICIOS . JEFES DE OFICINA

EN SUBDELEGACIONES:

- . SUBDELEGADO . COORDINADORES DE SERVICIOS

EN UNIDADES OPERATIVAS:

- . DIRECTOR . JEFES DE DEPARTAMENTO
- . SUBDIRECTOR . ADMINISTRADOR

EN EL NIVEL CENTRAL:

- . JEFES DE SERVICIOS . JEFES DE DEPARTAMENTO
- . SUBJEFES DE SERVICIOS . JEFES DE OFICINA

A LA RELACIÓN DE FUNCIONARIOS DE LOS PUESTOS ENUNCIADOS SE LES DENOMINA "UNIVERSO BÁSICO DE FUNCIONARIOS" Y EL PROGRAMA SE APLICARÁ PRIORITARIAMENTE A LOS FUNCIONARIOS QUE OCUPEN DICHS PUESTOS.

LA PROGRAMACIÓN DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA FUNCIONARIOS QUE OCUPEN OTROS PUESTOS DIFERENTES A LOS ENLISTADOS, SE REALIZA DE ACUERDO CON LOS RECURSOS DEL ÁREA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

ESTE PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO CONSISTE BÁSICAMENTE EN:

- . UN CURSO DE DIDÁCTICA PARA INSTRUCTORES.

- UN CURSO DE HABILITACIÓN DE DESARROLLO DIRECTIVO ESPECÍFICO E:
- IMPARTIR EL CURSO DE SU ESPECIALIDAD TRES VECES AL AÑO.

4.4 UBICACIÓN DE LOS SUPERVISORES

EL INSTITUTO CUENTA ACTUALMENTE CON 281.707 PLAZAS DISTRIBUIDAS EN EL PAÍS Y CLASIFICADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

TIPO DE CONTRATACION	NUM. DE PLAZAS
01 CONFIANZA	37.746
02 BASE	196.679
03 TEMPORALES	3.979
07 BECADOS	2.076
08 SUSTITUTOS	36.714
09 RESIDENTES	4.513
TOTAL:	281.707

01 CONFIANZA

SON AQUELLOS TRABAJADORES QUE REALIZAN FUNCIONES DE DIRECCIÓN, INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN DE CARÁCTER GENERAL Y NO TABULADAS. PRINCIPALMENTE:

- EL DIRECTOR GENERAL
- LOS SUBDIRECTORES GENERALES
- EL SECRETARIO GENERAL
- LOS TITULARES DE LAS JEFATURAS Y SUBJEFATURAS DE SERVICIO
- LOS DELEGADOS Y SUBDELEGADOS
- LOS JEFES DE DEPARTAMENTO
- LOS ADMINISTRADORES
- LOS JEFES DE OFICINA Y DE SECCIÓN

02 BASE

EN ESTA CLASIFICACIÓN SE ENCUENTRAN LOS TRABAJADORES QUE OCUPAN EN FORMA DEFINITIVA UN PUESTO TABULADO CONFORME A LAS NORMAS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

SE ENTIENDE COMO PUESTO TABULADO AQUEL QUE FORMA PARTE DE UNA LISTA DE CATEGORÍAS AGRUPADAS POR RAMAS DE TRABAJO O ESCALAFONARIAS. GENÉRICA Y ENUNCIATIVAMENTE, EN ESTAS CATEGORÍAS SE ENCUENTRAN:

- PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO
MÉDICOS NO FAMILIARES, MÉDICOS FAMILIARES, DENTISTAS, QUÍMICOS, FARMACÉUTICOS, ENFERMERAS, ASISTENTES MÉDICOS, LABORATORISTAS, TRABAJADORAS SOCIALES, ETC.
- PERSONAL DE TRANSPORTES.
CHOFERES, MOTOCICLISTAS.
- PERSONAL DE COCINA Y COMEDOR.
DIETISTAS, OFICIALES, AYUDANTES, AUXILIARES, ETC.
- PERSONAL DE LAVANDERÍAS.
OFICIALES, OPERADORES.
- PERSONAL DE INTENDENCIA.
OFICIALES, AYUDANTES, AUXILIARES
- PERSONAL DE TIENDAS Y VELATORIOS
CAJEROS, OPERADORES, JEFES DE LÍNEA, ETC.
- PERSONAL DE PRESTACIONES SOCIALES
ORIENTADORES, PROFESORES.
- PERSONAL DE CENTROS VACACIONALES
OPERADORES, AUXILIARES, VIGILANTES, ETC.
- PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO, ESTADÍSTICO Y CONTABLE.
ESPECIALISTAS, JEFES DE GRUPO, COORDINADORES, OFICIALES, AYUDANTES, AUXILIARES, ETC.

- PERSONAL DE SISTEMATIZACIÓN.
COORDINADOR, OFICIAL, AYUDANTE, ETC.
- PERSONAL DE ALMACENES
COORDINADOR, ALMACENISTA, ETC.
- PERSONAL DE CONSERVACIÓN.
ESPECIALISTAS, TÉCNICOS, OFICIALES, ETC.
- PERSONAL DE GUARDERÍAS
ASISTENTE, TÉCNICO, OFICIAL.
- PERSONAL DE BIBLIOTECAS
TÉCNICO, BIBLIOTECARIO
- PERSONAL DE TELECOMUNICACIONES
COORDINADOR, OPERADOR.
- OTROS

03 TEMPORALES

SON LOS CONTRATADOS PARA REALIZAR UN TRABAJO ESPECÍFICO, CONCLUIDO EL CUAL SE EXTINGUE LA RELACIÓN DE TRABAJO.

07 BECADOS

SON AQUELLOS TRABAJADORES QUE SIENDO ESTUDIANTES DE CARRERAS UNIVERSITARIAS O DE TIPO POLITÉCNICO SE LES CONCEDEN FACILIDADES, SIN PERJUICIO DE LAS LABORES DEL RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL.

08 SUSTITUTOS

SON AQUELLOS QUE SIN SER DE BASE, OCUPAN TEMPORALMENTE UN PUESTO O CATEGORÍA DE UN TRABAJADOR DE BASE DURANTE LA AUSENCIA DE ÉSTE POR VACACIONES, INCAPACIDADES, LICENCIAS O PERMISOS Y EN LOS CASOS SUJETOS A JUICIO.

09 RESIDENTES

PROFESIONAL DE MEDICINA QUE, SIENDO TRABAJADOR DE BASE INGRESA EN UNA UNIDAD MÉDICA PARA RECIBIR UNA INSTRUCCIÓN ACADÉMICA Y ADIESTRAMIENTO EN UNA ESPECIALIDAD, DE ACUERDO CON EL PROGRAMA ACADÉMICO DEL INSTITUTO.

INDEPENDIEMENTE DEL TIPO DE CONTRATACIÓN, EN EL INSTITUTO EXISTE UNA VARIADA GAMA DE PUESTOS EN LOS QUE SE REALIZAN FUNCIONES DE SUPERVISIÓN. UNA CARACTERÍSTICA DE ESTOS PUESTOS ES QUE SE ENCUENTRAN UBICADOS EN UNA POSICIÓN INTERMEDIA EN LA QUE PERMANENTEMENTE TRATAN, POR UN LADO, CON SU JEFE INMEDIATO Y, POR EL OTRO, CON LOS EMPLEADOS BAJO SU DEPENDENCIA DIRECTA. EN ESTA CIRCUNSTANCIA, ENCONTRAMOS PUESTOS DE DIFERENTES NIVELES DESDE DIRECTIVOS HASTA SUPERVISORES DE LÍNEA OPERATIVA QUE REALIZAN ESTAS ACTIVIDADES.

ENTRE LOS SUPERVISORES DE LÍNEA OPERATIVA SE ENCUENTRA EL PERSONAL DE DIFERENTES ESPECIALIDADES NOMINADOS CON CATEGORÍA DE JEFES DE OFICINA, DE SECCIÓN, DE TURNO, DE PROYECTOS, DE PISO, DE RESIDENCIA, DE ALMACENES, DE COMEDOR, ETC.

LAS ACTIVIDADES DEL SUPERVISOR TIENEN GRAN IMPACTO EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES, YA QUE DE ÉL DEPENDE MANTENER ÍNDICES ADECUADOS DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD POR LO QUE, PARA DESARROLLARLAS SE LES ASIGNAN LAS FUNCIONES DE:

- PLANEAR, PROGRAMAR Y ORGANIZAR EL TRABAJO, ASIGNAR LAS TAREAS A LAS PERSONAS ADECUADAS, DAR A LOS EMPLEADOS LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD PERTINENTES, COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS DIFERENTES MIEMBROS E INTEGRAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.
- SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES A TRAVÉS DE LA CONCILIACIÓN Y LA MOTIVACIÓN.

• **APLICAR LOS CONOCIMIENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS PERTINENTES; ASÍ COMO EL EQUIPO NECESARIO EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y DIRIGIR LAS MISMAS.**

PARA REALIZAR EFECTIVAMENTE ESTAS FUNCIONES, EL INSTITUTO OFRECE A SUS SUPERVISORES UNA METODOLOGÍA QUE PROPORCIONA LOS ELEMENTOS Y LAS HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA LLEVAR A CABO SU TRABAJO; CONS
TA DE CINCO ETAPAS, QUE SON:

- 1 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE RUTINAS DE TRABAJO.**
- 2 FIJACIÓN DE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**
- 3 DEFINICIÓN DEL MEDIO Y FUENTES DE SUPERVISIÓN**
- 4 DEFINICIÓN DE LA PERIODICIDAD PARA SUPERVISAR**
- 5 CORRECCIÓN DE ERRORES Y DESVIACIONES.**

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1 LA APORTACIÓN QUE LA SOCIEDAD RECIBE DE LOS SUPERVISORES ES LA OPTIMIZACIÓN DE SUS RECURSOS Y EL GRADO DE ÉSTA SE DA EN RELACIÓN DIRECTA CON LA CAPACIDAD Y SOLVENCIA PROFESIONAL EN AQUELLOS.
- 2 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, POR SU FORMACIÓN PROFESIONAL, ES EL MÁS INDICADO TÉCNICAMENTE PARA LLEVAR A CABO LABORES DE SUPERVISIÓN Y SUGERIR NUEVOS SISTEMAS ENCAMINADOS A OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS EN UNA INSTITUCIÓN O EMPRESA.
- 3 EL TRABAJO DEL SUPERVISOR ES DIFÍCIL DEBIDO A LA VARIEDAD Y COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS QUE HA DE RESOLVER, PERO TAMBIÉN OFRECE UNA GRAN OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD PARA QUIENES DESEAN LLEVARLO A CABO CON ÉXITO, PORQUE INTERVIENE DIRECTAMENTE EN EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES, LOGRANDO LOS MÁXIMOS BENEFICIOS CON EL MÍNIMO ESFUERZO.
- 4 LOS INTERESES Y LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO CAMBIAN RÁPIDAMENTE, POR LO QUE ES NECESARIO REVISAR Y DIFUNDIR PERIÓDICAMENTE LOS OBJETIVOS Y LAS METAS DEL GRUPO.
- 5 UN BUEN SUPERVISOR DEBE TENER ANTECEDENTES TÉCNICOS Y SABER ENTRENAR A OTROS EN LAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL TRABAJO QUE VAN A REALIZAR.
- 6 EL SUPERVISOR NO DEBE IMPROVISAR EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES; POR TANTO EL TIPO DE SUPERVISIÓN DEBE CONSIDERAR PREVIAMENTE EL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS, LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SUBORDINADOS Y LAS DEMÁS VARIABLES EXISTENTES CON INFLUENCIA EN LA CONDUCCIÓN DE LOS PROCESOS.

- 7 EL DINERO ES UN INCENTIVO, PERO TAMBIÉN LO SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO; A LOS EMPLEADOS NO LES AGRADA TENER UNA MALA DIRECCIÓN Y EN MUCHAS OCASIONES ABANDONAN SUS FUNCIONES POR FALTA DE CALIDAD DE LOS SUPERVISORES.
- 8 DEBE EXAMINAR EL TRABAJO Y RAZONAR OBJETIVAMENTE SUS MÚLTIPLES ASPECTOS CON EQUILIBRIO EMOCIONAL, MADUREZ, COMPRENSIÓN, SENSIBILIDAD Y PERSPICACIA, TRATANDO EN FORMA EFECTIVA LAS RELACIONES Y LOS CONFLICTOS HUMANOS, PARA DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE SU FUNCIÓN SUPERVISORA Y A SU VEZ, LOS SUBORDINADOS RINDAN Y SE SIENTAN MOTIVADOS A SUPERARSE.
- 9 PARA EVITAR EL TORTUGUISMO, LA INDIFERENCIA, EL AUSENTISMO, LA MALA CALIDAD, LOS DESPERDICIOS Y LA INEFICIENCIA EN GENERAL, SE RECOMIENDA PROYECTAR Y REALIZAR UN BUEN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO A LOS SUPERVISORES EN FORMA CONTÍNUA.
- 10 EL SUPERVISOR DEBE INVESTIGAR INTENSAMENTE LOS HECHOS PARA LOGRAR UNA VALORACIÓN DE MÉRITOS Y UNA TOMA DE DECISIONES JUSTAS RESPECTO DE SUS SUBORDINADOS, Y ASÍ ASIGNAR A LA PERSONA ADECUADA AL PUESTO.
- 11 EN LA DIRECCIÓN, EVALUACIÓN Y REALIMENTACIÓN DE CUALQUIER PROCESO QUE TENGA COMO FIN LA PRESTACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS, LA PRESENCIA DE UN SUPERVISOR ES INDISPENSABLE.

A N E X O

CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

A N E X O

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE LLEVÓ A CABO EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, A TRAVÉS DE UN CUESTIONARIO QUE SE APLICÓ A LOS DIFERENTES NIVELES DE MANDO DE SUS OFICINAS, OBTENIÉNDOSE LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

- PERSONAL ENTREVISTADO

HOMBRES	80%
MUJERES	20%

- LA EDAD PROMEDIO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS FUE DE 45 AÑOS, FLUCTUANDO DE LOS 27 A LOS 56 AÑOS.

1 EL TRAMO DE CONTROL ES DE:

1 A 5 EMPLEADOS	43%
6 A 10 "	23%
11 A 15 "	7%
16 O MÁS "	27%

2 CONSIDERAN EL TRABAJO COMO:

- LA MEJOR MANERA DE REALIZAR SE.	70%
- UNA OBLIGACIÓN Y UNA FORMA DE SUBSISTIR.	20%
- UNA CUALIDAD DEL HOMBRE	7%
- NO CONTESTARON LA PREGUNTA	3%

3 LA FORMA EN QUE DIRIGEN A SUS EMPLEADOS ES:

- PROFESIONAL	40%
- AMISTOSA	27%
- PERSONAL	16.5%
- FORMAL	16.5%

4 PARA HACER CUMPLIR SUS ÓRDENES TIENEN PROBLEMAS:

- A VECES 67%
- NUNCA 33%

5 EN SU OPINIÓN, LOS EMPLEADOS CONSIDERAN EL TRATO QUE LES DAN COMO:

- NORMAL 67%
- SUAVE O INDIFERENTE 20%
- DOMINANTE 10%
- NO CONTESTARON LA PREGUNTA 3%

6 OBLIGAN A SUS EMPLEADOS A CUMPLIR CON SU TRABAJO AUNQUE ELLOS NO QUIERAN:

- RARAS VECES 50%
- NO LOS OBLIGAN 33%
- SI LOS OBLIGAN 17%

7 CONSIDERAN A SUS EMPLEADOS:

- CAPACES Y CREATIVOS 53%
- SOLO LOS CONSIDERAN CAPACES Y CREATIVOS EN ALGUNOS CASOS. 27%
- ALGUNOS EMPLEADOS SON CAPACES Y CREATIVOS. 20%

8 FOMENTAN EL DESARROLLO Y LA CREATIVIDAD DE SUS EMPLEADOS:

- SI 80%
- NO 20%

9 CONSIDERAN QUE LOS EMPLEADOS DESARROLLAN SU CAPACIDAD:

- NO COMO DEBIERAN 67%
- SI LA DESARROLLAN AMPLIAMENTE 33%

- 10 LES GUSTA SER JEFE A UN: 100%
- 11 SIENTEN QUE LOS EMPLEADOS TIENEN UNA ACTITUD HACIA ELLOS DE:
- SIMPATÍA 60%
 - INDIFERENCIA 16%
 - ANTIPATÍA O ENVIDIA 17%
 - NO CONTESTARON LA PREGUNTA 7%
- 12 COMO JEFES SE CONSIDERAN:
- BUENOS 63%
 - REGULARES 27%
 - EXCELENTES 10%
- 13 EL INTERÉS QUE TIENEN SUS EMPLEADOS POR EL TRABAJO ES:
- REGULAR 63%
 - MÁXIMO 20%
 - MÍNIMO 7%
- 14 CUANDO SUS EMPLEADOS NO RINDEN EN SU TRABAJO ELLOS LOS:
- ESTIMULAN 63%
 - REPRENDEN 27%
 - SANCIONAN 10%
- 15 EN LA TOMA DE DECISIONES:
- HACEN PARTICIPAR A SUS EMPLEADOS 80%
 - NO LOS HACEN PARTICIPAR 20%
- 16 SUS EMPLEADOS CONOCEN LOS OBJETIVOS QUE DEBEN ALCANZAR A TRAVÉS DE:
- SUS JEFES 86%
 - SUS COMPAÑEROS 7%
 - NADIE PORQUE NO LOS CONOCEN 7%

- 17 CONSIDERAN QUE LA FUNCIÓN DEL SUPERVISOR ES:
- IMPORTANTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS 90%
 - POCO IMPORTANTE YA QUE HAY OTRAS QUE REQUIEREN MAYOR ATENCIÓN 10%
- 18 CONSIDERAN QUE PARA DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE SU FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN:
- SE LES DEBE CAPACITAR PERMANENTEMENTE 83%
 - SE LES DEBE CAPACITAR SÓLO EN ALGUNOS ASPECTOS 17%
- 19 EL TIPO DE SUPERVISIÓN QUE SE DA EN SU DEPENDENCIA ES:
- DEMÓCRATA 47%
 - AUTÓCRATA 27%
 - INDIFERENTE 20%
 - PATERNALISTA 6%
- 20 EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEPENDE:
- DEL SUPERVISOR 67%
 - DEL EMPLEADO 33%
- 21 DESARROLLAN A SUS EMPLEADOS:
- CAPACITÁNDOLOS Y MOTIVÁNDOLOS 93%
 - PROMETIÉNDOLES MEJORES SUELDOS. 7%

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HU
MANOS.
TRILLAS

BEAL GEORGE M. Y BAHLEN JOE M.

CONDUCCIÓN Y ACCIÓN DINÁMICA
DE GRUPO.

BISHOP MAXINE H.

SUPERVISIÓN DINÁMICA
EDITORIA TÉCNICA

BITTEL LESTER R.

LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SA
BER.
MC GRAW HILL

CHRUDEN HERBERT J.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAÑ
CONTINENTAL, S. A.

D. M. HALL

DINÁMICA DE LA ACCIÓN DE GRUPO.

FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO
DIANA

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL IMSS.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINIS
TRATIVA.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL.

KOBAYASHI SHIGERU

MAIER NORMAN R.F.

MERCADO H. SALVADOR DR. Y C.P.

RAVEN BERTRAM H. Y RUBIN J.Z.

REYES PONCE AGUSTÍN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
SISTEMA GENERAL DE CAPACITA-
CIÓN Y DESARROLLO DEL IMSS.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.
1985-1987.

INSTRUCTIVO PARA LA INTEGRACIÓN
DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

FOLLETOS NOSOTROS IMSS Y DIVERSOS
CUADERNILLOS INFORMATIVOS

ADMINISTRACIÓN CREATIVA
EDITORIA TÉCNICA.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
TRILLAS

ADMINISTRACIÓN APLICADA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA EL
DESARROLLO DE MÉXICO.

PSICOLOGÍA SOCIAL
LAS PERSONAS EN GRUPOS
C.E.C.S.A.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIMUSA-WILEY, S.A.