



63
205.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**"RECOMENDACIONES BASICAS DE SUPERVISION - PRODUCTIVIDAD
PARA LOS PROFESIONALES DE LA QUIMICA EN LA INDUSTRIA"**

TRABAJO ESCRITO VIA EDUCACION CONTINUA

Que para obtener el Título de:

QUIMICA FARMACEUTICA BIOLOGA

P r e s e n t a :

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MA. ALEJANDRA HERNANDEZ MARTINEZ



México, D. F.

1993



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

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. EL SUPERVISOR	3
1.1. ¿Qué es el supervisor?	4
1.2. Diferentes formas de supervisión	8
1.3. ¿En qué consiste la supervisión	16
1.3.1. Objetivos de la supervisión	19
1.3.2. Requerimientos del supervisor	20
CAPITULO 2. EL SUPERVISOR Y EL PERSONAL	27
2.1. La comunicación en la supervisión	28
2.1.1. Los medios de comunicación	34
2.1.2. Retroalimentación	38
2.2. La motivación del empleado	41
2.2.1. ¿En qué consiste la motivación?	41
2.2.2. Los trabajadores y sus necesidades	43
2.2.2.1. Necesidades fisiológicas	44
2.2.2.2. Necesidades de salvaguardia	44
2.2.2.3. Necesidades sociales	45
2.2.2.4. Necesidades de estimación	45
2.2.2.5. Necesidades de autorrealización	46
2.2.3. Teoría de la motivación-higiene	46
2.2.4. Las recompensas y los incentivos como factores de motivación	48
2.2.5. La capacitación como motivador	50
2.3. Entrenamiento para el trabajo	54
2.4. La evaluación de los supervisados	63

INDICE

CAPITULO 3. EL SUPERVISOR Y LA EMPRESA	69
3.1. El supervisor y su relación con la empresa	70
3.2. Las funciones administrativas del supervisor	74
3.2.1. Planeación	74
3.2.2. Control	78
3.2.3. Organización	80
3.2.4. Toma de decisiones	81
3.2.5. Dirección	86
3.2.6. El manejo de los conflictos y el cambio	86
CAPITULO 4. SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD	91
4.1. El significado de productividad	92
4.2. El mejoramiento de la productividad y el control de costos	92
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	104

INTRODUCCION

Tengo la firme convicción de que la supervisión es el alma del trabajo productivo, un buen supervisor podrá enfrentarse a situaciones imprevistas o a graves carencias de recursos y salir adelante, mientras que un supervisor malo a pesar de contar con todos los equipos, instalaciones, recursos humanos y tecnológicos que requiera, desempeñará su labor de una forma mediocre y desaprovechará los recursos que se le han encomendado.

Lamentablemente en el plan de estudios de la Licenciatura de Químico Farmacéutico - Biólogo no se contempla la formación para la supervisión del futuro profesionalista que posiblemente desempeñará esas funciones.

El papel de la industria en este renglón generalmente no es adecuado porque la mayoría de las compañías no se esfuerzan, no saben o no pueden dar a los supervisores la preparación y los conocimientos necesarios para una buena labor. Normalmente la enseñanza que se proporciona al futuro supervisor se limita a las técnicas de trabajo, políticas y papeleo que tendrá que manejar, sin dar el menor apoyo a otras funciones con igual o mayor importancia. Con la grave deficiencia de que esta instrucción, normalmente le es impartida por el supervisor que va a sustituir o por algún otro supervisor.

Los supervisores así formados tienen muchas fallas y vicios.

Con la experiencia que dá el manejo del puesto, pueden llegar a funcionar eficientemente, pero esto será después de haber recorrido un

camino lleno de ensayos y errores, muchos de los cuales podrían evitarse con una adecuada preparación.

MI intención al hacer este trabajo es la de plantear algunos de los conceptos básicos de supervisión y ponerlos al alcance del estudiante o de los profesionistas recién egresados y contribuir a su formación y desarrollo profesional.

CAPITULO 1

EL SUPERVISOR

1.1. ¿Qué es el supervisor?

El significado de la palabra supervisor ha variado con el paso del tiempo, por lo que es necesario definir qué es lo que entendemos por SUPERVISOR.

La palabra supervisor, proviene de los vocablos latinos: "super" (1) que significa sobre y "visor" (2) que significa ver; de aquí que el supervisor es comúnmente descrito, como aquél que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo podemos suponer que los supervisores simbolizan algo negativo, la necesidad de un capataz para que la gente trabaje o rinda lo que de ella se espera.

Una definición moderna del supervisor es: "Un supervisor es aquél que tiene personal bajo sus órdenes" (3) Otra concepción más moderna y funcional es la siguiente: "Supervisor es aquél que realiza su trabajo a través de los esfuerzos y habilidades de otras personas" (4).

Los supervisores son administradores que, en forma directa, actúan recíprocamente con los trabajadores, les dan órdenes y evalúan su desempeño. Los supervisores son administradores de primera línea, responsables directos del desempeño de los trabajadores. La figura 1. es un ejemplo de un organigrama común.

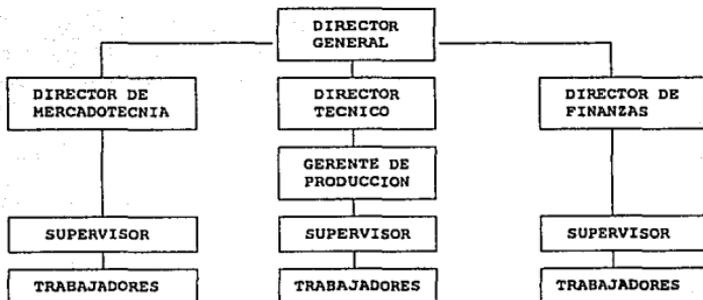


Figura 1. Lugar que ocupa el supervisor en una organización tradicional (organigrama parcial).

Los supervisores se ubican por encima de los trabajadores, por lo que con frecuencia se les llama administradores de primera línea.

En este estudio me enfocaré al supervisor de producción actual, que trabaja en una empresa establecida con estructuras, políticas y objetivos definidos; en este tipo de empresas, las principales funciones del supervisor son: (5).

1.- Establecer el clima de las relaciones humanas a nivel departamental.

2.- Dar forma a las actitudes que impulsan a los empleados a tener un mejor desempeño de su trabajo.

3.- Adiestrar a los nuevos empleados y dar instrucciones a los antiguos, para que trabajen con seguridad y eficiencia.

4.- Interpretar y aplicar las normas de la compañía, las especificaciones y las órdenes de trabajo.

5.- Asesorar y disciplinar a los empleados.

6.- Iniciar y recomendar las acciones concernientes al personal como: ascensos, transferencias, aumentos de salario y liquidaciones.

7.- Planear, organizar, dirigir y controlar los programas de trabajo.

8.- Ajustar y mejorar los procedimientos de trabajo, utilizando sus conocimientos de las máquinas y los equipos.

9.- Tomar las disposiciones necesarias para obtener una calidad adecuada de los productos o servicios que están bajo su responsabilidad.

10.- Ejecutar ideas, las propias, las de sus superiores, las de sus similares y las de sus subalternos.

11.- Conseguir una producción de acuerdo con los planes fijados por sus superiores. Coordinando las diversas actividades de su departamento para eliminar demoras del trabajo y que vea que los hombres, materiales y máquinas que se le han asignado se aprovechan al máximo.

Dentro de las responsabilidades productivas del supervisor podemos mencionar:

- a) Lograr que la producción salga a tiempo.
 - b) Lograr que la producción se ajuste a las normas de calidad.
 - c) Lograr que la producción se realice al mejor costo posible.
 - d) Lograr que el personal bajo su responsabilidad trabaje con la máxima seguridad.
 - e) Lograr mantener en forma óptima las condiciones de orden y limpieza de su personal y del área donde se encuentra laborando.
- (6).

En el desarrollo de las funciones antes mencionadas el supervisor se encontrará trabajando con tres grupos diferentes de personas: el grupo de trabajo que él supervisa, el de la dirección del que él es representante inmediato ante los subordinados y el grupo de supervisores de los cuales él es compañero.

En conclusión podemos definir al supervisor como: Un miembro de la empresa al que se le ha delegado autoridad para administrar una sección, un departamento o un grupo de operarios.

Y dentro de las actividades que desempeña primordialmente está la de guiar y orientar a su grupo para desarrollar los trabajos asignados, planear, organizar, dirigir y controlar las actividades correspondientes a su área de trabajo.

Además, es necesario considerar que para que un supervisor lleve a cabo positivamente sus actividades, además de fijar su atención en la

realización del trabajo también tendrá que tomar en cuenta las necesidades y objetivos personales de la gente que colabora con él.

1.2 Diferentes formas de Supervisión.

Ultimamente se ha enfatizado la necesidad de que los supervisores sean líderes de su personal. El liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinada(s) meta(s). (7).

Existen muchas formas de que los supervisores realicen este proceso, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación.

El liderazgo es un aspecto de la administración o actividades de los supervisores.

Cuando el liderazgo contribuye a obtener resultados que la empresa desea alcanzar, es porque ésta se ha preocupado por crear dentro de la misma un ambiente que los empleados consideran adecuado para satisfacer sus necesidades personales. De esta manera los empleados están dispuestos a brindar su cooperación y a desempeñar su labor lo más satisfactoriamente posible.

El ambiente de trabajo depende, en gran medida, del estilo de gerencia o supervisión que se lleva a cabo en la compañía. Como vemos, es muy importante lograr un ambiente de trabajo que propicie la productividad.

En la supervisión existen varios estilos básicos de liderazgo: Uno es el

líder autocrático fuertemente centrado en el trabajo. Un segundo es el líder paternalista muy centrado en el trabajo pero preocupado por su personal. Un tercero es el líder participativo que muestra una fuerte preocupación por el trabajo y por el personal. Un cuarto es el líder liberal que demuestra poca preocupación por el trabajo y por los trabajadores.

Richard M. Hodgetts, en su libro "El supervisor eficiente", manifiesta que existen algunas características personales que ayudan al supervisor a influir en sus subordinados, como son:

MADUREZ EMOCIONAL. Los supervisores eficientes confían en ellos mismos y en lo que hacen. Si alguien comete un error, tratan de utilizarlo como una experiencia didáctica que debe aprovecharse y no como una oportunidad para castigar al infractor. De esta manera cuando el supervisor dá ayuda a los supervisados, promueve un ambiente de confianza que lo estimula para que acepten asignaciones de trabajo con mayores responsabilidades.

NECESIDAD INTRINSECA DE LOGRO. Los supervisores con éxito sienten una necesidad interna de cumplir sus objetivos. Les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables.

HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS. Los supervisores eficientes muestran una destreza especial para resolver los problemas. Saben diferenciar entre la causa y el efecto y, por lo tanto, centrar sus esfuerzos en la primera. Con mucha frecuencia sus operaciones son las más eficientes, no por que sepan manejar mejor los problemas rutinarios, sino porque saben cómo evitar o minimizar los problemas que causan los cuellos

de botella y los retrasos.

EMPATIA. Los supervisores eficientes poseen empatía, esa habilidad que les permite identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que por ello estén de acuerdo con él. Ponerse en los zapatos de la otra persona les permite situarse en una posición privilegiada para mandar. Considero que el supervisor eficiente sabe lo que la dirección de la organización desea hacer y lo que sienten los trabajadores respecto del entorno laboral de ésta.

La empatía sirve de base para comunicar las cosas a las personas desde su punto de vista. De esta manera al informar a los trabajadores del provecho que pueden obtener de ellas, el supervisor eficiente se coloca en una excelente posición para su confianza y apoyo.

REPRESENTATIVIDAD ANTE LOS SUPERIORES. Los supervisores que se destacan de la mayoría saben que son responsables de actuar como representantes de su personal ante sus propios jefes. El administrador de primera línea es el vínculo entre los trabajadores y el siguiente nivel superior de la organización.

Por su habilidad para dirigir y controlar, el supervisor hace que se eleve ó decaiga la ejecución del trabajo de su grupo.

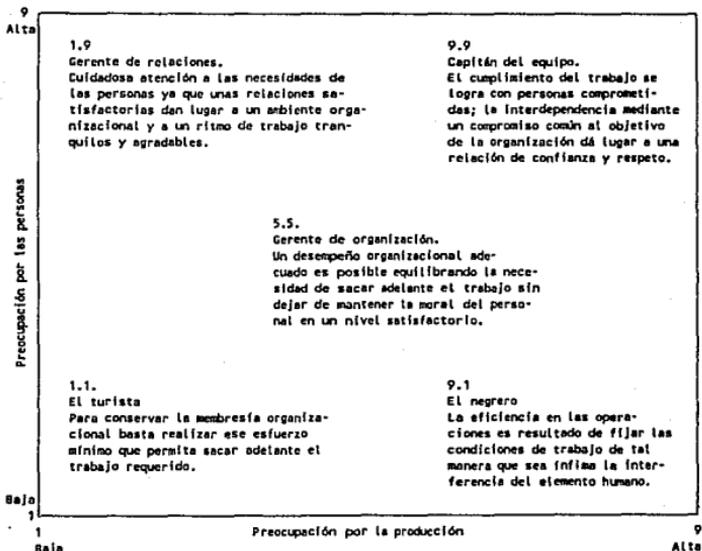
El éxito de un programa, de una política ó de un procedimiento depende en gran parte del supervisor, de su función, en la forma en que se transmita y lleve a la realización los planes de la gerencia.

Ha existido un gran interés y preocupación por determinar hasta qué punto la forma en que dirige la persona llega a afectar la actuación de la organización o del grupo; esta inquietud ha llevado a numerosos autores a estudiar las diferentes formas o estilos de dirección y sus efectos en el grupo de trabajo.

Una investigación que aportó importantes conclusiones a las organizaciones sobre el tema del liderazgo en cuanto a la forma o tipo de comportamiento de los dirigentes es la que realizaron ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON, quienes después de varios estudios postularon la teoría llamada "El Grid Gerencial" o "Gráfica Gerencial", teoría que distingue dos parámetros en la conducta de un gerente: el parámetro de tarea y el parámetro de las relaciones interpersonales.

La gráfica gerencial es un modelo, mediante el cual se intenta explicar el funcionamiento de toda organización formal; este modelo contiene dos elementos básicos que se relacionan entre sí y cuya dinámica se representa en la gráfica.

La relación entre los parámetros explica cómo un dirigente influye en su grupo de trabajo para lograr los objetivos de la organización (parámetro tarea, que es lo que se tiene que hacer); y la forma en la que maneja el elemento humano (parámetro relación, que es lo que sucede entre las personas). La combinación de los dos parámetros determina su estilo de dirección.



Tomado de Harold Koontz y Heinz Wehrich. Administración, Ed. McGraw Hill 9a. Edición. p. 506

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por el personal y preocupación por la producción.

La "preocupación de la producción" incluye actitudes de un supervisor hacia gran variedad de cosas, como la calidad de las decisiones, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del grupo, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción.

La "preocupación por el personal" casi siempre se interpreta en un

sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de responsabilidades con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

LOS CUATRO ESTILOS EXTREMOS. Blake y Mouton señalan cuatro extremos en los estilos. En el estilo 1.1. (llamado "administración empobrecida"), los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción y tienen una participación mínima en sus puestos; en todos sentidos, han abandonado sus posiciones y solamente pasan el tiempo o actúan como mensajeros que transmiten información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo están los gerentes 9.9 quienes proyectan en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como a la producción. Son los verdaderos "gerentes de equipo", capaces de combinar las necesidades de producción en la empresa con las de los individuos.

Otro estilo en la administración 1.9 (denominada "administración de club campestre" por algunos) en la que los gerentes tienen muy poco o ninguna preocupación por la producción pero les interesa el personal. Promueven un medio en que todos se sientan relajados, amistosos y felices y a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa. En el otro extremo están los gerentes 9.1 (en ocasiones llamados "gerentes autocráticos de tarea"), a quienes les interesa solamente el desarrollo de una operación eficaz, que tienen poca o ninguna preocupación por el personal y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo.

Utilizando estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo gerencial puede ubicarse en alguna parte de la rejilla. Es claro que los gerentes 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Obtienen una moral y producción adecuada pero no sobresaliente. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud un tanto benevolentemente autocrática hacia el personal.

La rejilla gerencial (administrativa) es un dispositivo para identificar los estilos de administración. Sin embargo, no dice por qué un gerente cae en una u otra parte de la rejilla. Para conocer esto, hay que analizar las causas subyacentes, como la personalidad del líder o las de los seguidores, la habilidad y capacitación de los gerentes, el medio de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la forma en que actúan los líderes y seguidores.

LIDERAZGO SITUACIONAL. Al revisar la teoría del Grid, con base en los estudios de la madurez de un grupo, Hersey y Blanchard avanzan en el estudio de liderazgo al constatar que no hay un estilo ideal de liderazgo, sino que los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente. (8).

El estilo de dirección está íntimamente relacionado con el nivel de madurez observable en el grupo de colaboradores.

La teoría del liderazgo situacional indica que el dirigente necesita

responder al nivel de madurez de su grupo de trabajo adecuando su estilo de dirección como sigue:(9)

- Un grupo inmaduro para la relación y para la tarea, como uno nuevo, implica que el dirigente tenga alta preocupación por ambos aspectos, es decir, un estilo más directivo.
- Un grupo maduro para la relación e inmaduro para la tarea requiere que el dirigente se preocupe más porque salga adelante la tarea y menos por las relaciones, que el propio grupo puede manejar.
- Un grupo maduro para la tarea e inmaduro para la relación requiere mayor preocupación del dirigente de mantener las relaciones apropiadas, menor preocupación para dar indicaciones en la tarea, que el grupo ya saca adelante.
- Un grupo maduro para la tarea y la relación permite que el dirigente tenga baja preocupación por ambos aspectos, dado que el grupo es capaz de manejarlas con autonomía, lo cual favorece esquemas de delegación.

OBSERVACIONES IMPORTANTES ACERCA DE LA REJILLA GERENCIAL.

1.- Al llevar a cabo la investigación acerca de la rejilla gerencial, Blake y Mouton se percataron de que los gerentes tienden a adoptar un estilo predominante, mismo que practicarán con más frecuencia que el resto de los estilos.

2.- Otro de los resultados es aquél estilo que un gerente elige, por ser el más apegado a su manera de ser (su estilo predominante) no suele proyectar la verdadera imagen del mismo. Por el contrario, este estilo proyecta la imagen que el gerente desearía tener de sí mismo, o de la imagen que desearía que sus subordinados tuvieran de él.

3.- Todo gerente posee un mayor o menor grado de todos los elementos que caracterizan a cada estilo gerencial.

4.- El estilo de un gerente depende de una serie de factores, incluyendo a su superior, al estilo de personal que supervisa, las circunstancias en que se desenvuelve y su propia personalidad.

5.- El Grid Gerencial es un esquema útil para ubicar el estilo que tiene un supervisor y determinar si éste responde a las necesidades de la organización del grupo y del mismo supervisor.

1.3. ¿En qué consiste la Supervisión?

Supervisar es la función de dirigir y encauzar la actividad de otras personas. Se puede describir como una serie de actitudes, habilidades, conocimientos y actos que ligan al supervisor con sus objetivos de producción, con toda seguridad y eficiencia. (10)

Dentro de la supervisión existen una serie de principios que es necesario conocer y entender para lograr desarrollar un buen trabajo de

supervisión.

Los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, dogmas aceptados) tienen una importancia enorme. Algunos de los principios de supervisión son los siguientes: (11)

1.- Funcionalmente la supervisión y la dirección no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra, están coordinadas, se complementan y son mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.

2.- La dirección se ocupa generalmente de las condiciones y operaciones en general. La supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.

3.- La supervisión debe ser sensible a los cambios, debe asumir una actitud experimental y dedicarse continuamente a evaluar los objetivos y a evaluar materiales y métodos.

4.- La supervisión debe basarse en la filosofía democrática:

a) Deberá respetar la personalidad y las diferentes individualidades y buscará proporcionar oportunidades para la mejor creatividad y desempeño de cada individuo.

b) Brindará oportunidad para la formulación de políticas y planes, acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión de las aportaciones de todos los interesados.

c) Deberá estimular la iniciativa, la confianza en sí mismo y la

responsabilidad de cada una de sus gentes en el desempeño de su trabajo.

d) Deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden y quieren mejorar. Deberá aceptar las ideosincracias, la renuencia a la colaboración y el antagonismo como características humanas; del mismo modo que deberá aceptar lo razonable, la cooperación y una actividad enérgica.

5.- Deberá emplear métodos y actitudes científicas siempre que se puedan aplicar al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.

6.- En situaciones en las que no sean aplicables los métodos científicos, la supervisión deberá emplear la lógica y el sentido común para estudiar el mejoramiento y la evaluación del trabajo.

7.- a) Debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y fomentar la creatividad. Debe buscar y hallar en su gente habilidades innatas para poder desarrollarlas.

b) Debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.

c) Debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren mejores resultados.

8.- La supervisión se realiza a través de una serie de actividades ordenadas, programadas, proyectadas y ejecutadas juntas.

9.- La supervisión debe juzgarse por la eficacia de los resultados que obtenga.

La consideración de los principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

1.3.1. Objetivos de la supervisión.

Entre los objetivos del supervisor para que lleve a cabo su trabajo de una manera profesional, señalaremos como los más importantes los siguientes:

1. Planear el trabajo de su departamento o sección.
 - a) Definir el orden de periodicidad de los trabajos.
 - b) Proveer los servicios que han de necesitarse.
 - c) Programar el trabajo del día.
 - d) Anticipar el personal necesario para futuros planes de producción.
 - e) Anticipar la selección de métodos, herramientas y equipos de trabajo.

2. Ser vínculo de información.
 - a) Informar a sus jefes el progreso de su trabajo.
 - b) Comunicar a sus empleados los planes, políticas, procedimientos, etc.
 - c) Consultar al personal de otros departamentos (principalmente de servicio) y atender a sus recomendaciones.
 - d) Intercambiar ideas, información y consejos con sus compañeros de supervisión.

3. Uso de autoridad.

- a) Conocer cuándo y en qué grado usarla.
- b) Tomar decisiones eficientemente.
- c) Imponer disciplina en el grupo.

4. Obtener resultados de otros.

- a) No hacer el trabajo de otros.
- b) Delegar en forma efectiva.

1.3.2 Requerimientos del supervisor.

Se han mencionado los objetivos de la supervisión, pero existen requerimientos propios del puesto para lograr dichos objetivos, como son:
- Conocimiento del trabajo.

El jefe intermedio o supervisor debe tener una visión clara de las cuestiones propias del puesto, saber lo referente a las herramientas y maquinaria que se utilicen, medidas de seguridad, condiciones de trabajo, previsiones de rutina o especiales, políticas generales de la empresa, calidad humana de sus subordinados y métodos de control. De esta manera, el supervisor estará en una situación más apta para desempeñar correctamente sus funciones.

- Conocimiento de sus responsabilidades.

Es fundamental que el supervisor o jefe inmediato sepa con exactitud qué se espera de él. Dicho conocimiento depende de la situación particular que ocupa dentro de la empresa.

El conocimiento de sus responsabilidades incluye la comprensión de la autoridad que se le ha delegado.

Un auténtico supervisor debe ser considerado por el grado de responsabilidades que está dispuesto a asumir. El supervisor que esté consciente de ellas se hará siempre respetar por sus subordinados.

- Capacidad de instrucción.

El supervisor debe realizar sus funciones de trabajo, es decir, hacer eficiente el trabajo de sus subordinados. Para esto el supervisor debe instruir y debe saber hacerlo. Por este conducto se forma a los subordinados y se les pone al corriente de sus labores dentro del ciclo de producción. La instrucción debe dirigirse hacia:

- Ahorro de tiempo en el desempeño de sus labores.
- Evitar posibles accidentes.
- Suprimir fallas y errores de los trabajadores.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.

En este aspecto es recomendable que tengan la oportunidad de consultar sus posibilidades de adiestramiento. Por esta situación se analizan las posibilidades individuales y se tendrá una base firme para elaborar programas de instrucción para los trabajadores bajo sus órdenes.

- Capacidad de mando.

Mandar es obtener del personal, con su consentimiento, el trabajo deseado en el tiempo requerido y de la mejor manera posible, tendiendo a

El conocimiento de sus responsabilidades incluye la comprensión de la autoridad que se le ha delegado.

Un auténtico supervisor debe ser considerado por el grado de responsabilidades que está dispuesto a asumir. El supervisor que esté consciente de ellas se hará siempre respetar por sus subordinados.

- Capacidad de instrucción.

El supervisor debe realizar sus funciones de trabajo, es decir, hacer eficiente el trabajo de sus subordinados. Para esto el supervisor debe instruir y debe saber hacerlo. Por este conducto se forma a los subordinados y se les pone al corriente de sus labores dentro del ciclo de producción. La instrucción debe dirigirse hacia:

- Ahorro de tiempo en el desempeño de sus labores.
- Evitar posibles accidentes.
- Suprimir fallas y errores de los trabajadores.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.

En este aspecto es recomendable que tengan la oportunidad de consultar sus posibilidades de adiestramiento. Por esta situación se analizan las posibilidades individuales y se tendrá una base firme para elaborar programas de instrucción para los trabajadores bajo sus órdenes.

- Capacidad de mando.

Mandar es obtener del personal, con su consentimiento, el trabajo deseado en el tiempo requerido y de la mejor manera posible, tendiendo a

establecer armonía entre el personal.

La emisión de órdenes es una de las actividades básicas de control con que cuentan los supervisores. La forma de comunicar las órdenes puede influir sobre el contenido y la forma en que sean acatadas. Es importante que las órdenes se den en forma apropiada si se desea obtener los mejores resultados. Características de las órdenes: (12)

- Precisión, para que la orden sea atendida y en consecuencia sea correctamente ejecutada.

- Seguridad, para que se tenga confianza y así mantener la autoridad personal.

- Firmeza, porque el personal necesita tener una autoridad que por sí mismos buscan, así, la encontrarán en él, sin buscarla en algún otro elemento.

Al utilizar estas condiciones del ordenar no es necesario emplear otros elementos, tales como la dureza de carácter.

La mejor indicación de que una orden dada es adecuada, está en el éxito que se obtenga de la misma, manteniendo al mismo tiempo relaciones amistosas y de cooperación con la persona a quien ha sido dada la orden.

Esto requiere tacto, diplomacia y conocimiento de las relaciones humanas y también conocimiento de la técnica de su trabajo.

- Capacidad de manejar los métodos de trabajo. Es recomendable dedicar parte del tiempo a la reflexión y estudio, con la finalidad de dirigir la

marcha y ejecución del trabajo, así como el desempeño de los subordinados.

Para esto es necesario tomar en consideración los siguientes elementos:

- Planear con detenimiento y anterioridad el trabajo que tenga que efectuarse.

- Estar siempre atento y en disposición para atender a todo lo que se refiere a la calidad, tanto del producto como de la materia prima y al mismo tiempo, inducir al personal a que haga lo mismo.

- Presentar a los superiores sugerencias o iniciativas con respecto a mejoras en los métodos de trabajo y consultar con los trabajadores con respecto a dichas sugerencias e iniciativas.

- Propiciar un espíritu de grupo entre los subordinados en la ejecución de las labores y estimularlos en iniciativas y sugerencias.

El supervisor además de ser un buen jefe, puede convertirse en un líder que despierte entusiasmo, colaboración y eficiencia de su personal.

El supervisor tiene que tomar en cuenta las cualidades de un buen jefe, esto es, tener conocimientos técnicos de las labores que llevan a cabo sus subordinados, vocación de enseñar y encauzar las actividades del personal y también tener preparación en el manejo de personal, es decir, en el campo de las relaciones humanas.

El manejo adecuado de las quejas de los subordinados, que por medio de ellas se pueden conocer sus insatisfacciones; el mantener la disciplina; el elogio y premio del buen desarrollo de las labores; los castigos y represiones sin lastimar la dignidad del trabajador; la creación de espíritu de colaboración del personal por medio del "trabajo en equipo". Estos aspectos hacen de la supervisión algo más humano que sirve para elevar y dignificar la naturaleza del trabajo y del trabajador.

Capítulo I.

**Notas (1) Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Selecciones del
Reader's Digest.
Tomo II,
México 1988**

(2) Idem

**(3) Supervisión Técnica de la Producción
Curso
Instituto Mexicano de la Capacitación de la
Industria Farmacéutica y Químico Farmacéutica
México 1992.**

**(4) Supervisión Dinámica.
Curso
Centro Industrial de Adiestramiento.
Consultores Industriales Asociados, S. C.
México, Septiembre 1990.**

**(5) Lester R. Bittel
Lo que todo supervisor debe saber.
México, Editorial Mc.Graw Hill
1979 p. 29-30**

(6) Idem

~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~

(8) ~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~

(9) Koontz, O'Donnell Wolfson R.
Elementos de Adulterios e Incestos
Editorial Mc. Gray Hill
Séptima Edición
Páginas 342

(10) Ibid
Páginas 716 11/1

~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~

- (7) Richard M. Hodgetts
El supervisor eficiente, Un enfoque práctico.
Traducción de la primera edición en inglés de
Effective Supervission. A Practical Approach.
México, Editorial Mc. Graw Hill 1989
Páginas 256-257
- (8) Robert R. Blake y Jane S. Mouton.
El nuevo Grid Gerencial.
México, Editorial Diana 1980
Páginas 20-21
- (9) Koontz, O'Donnell Weihrich.
Elementos de Administración moderna
Editorial Mc. Graw Hill
Séptima Edición
Página 342
- (10) Ibid
Página 708-710
- (11) Idem
- (12) Tesis: El supervisor en las organizaciones
Facultad de Contaduría
García Quezada Eustaquio
México, 1983

CAPITULO 2

EL SUPERVISOR

Y EL

PERSONAL

2.1 La comunicación en la supervisión.

Más que cualquier otro grupo administrativo, los supervisores son quienes llevan a cabo operaciones diarias. Por esta razón, resulta esencial que sepan comunicarse eficazmente con su personal. Si en este nivel se dá una falla o una ruptura en las comunicaciones, lo más probable es que sus efectos se dejen sentir en los resultados, en forma de una disminución en las utilidades, en la producción o en la eficiencia.

La mayoría de los autores consideran que la comunicación es un proceso de integración social a través del cual se conocen e intercambian experiencias, ideas, sentimientos, creencias, etc., y que este proceso es el medio utilizado para poder modificar la conducta y la voluntad de las personas.

Considerando que la comunicación es el proceso de transmitir ideas de un emisor hacia un receptor; algunas veces esto se realiza en forma verbal; en otras se lleva a cabo por escrito. El supervisor utiliza este proceso para transmitir directrices y órdenes a los trabajadores. En otras ocasiones el supervisor lo utiliza para pasar información a su jefe. A continuación examinamos cómo funciona este proceso.

La comunicación en la supervisión consta de varios elementos. En primer lugar se encuentra el supervisor que transmite la información y que en este caso se conoce como emisor. La responsabilidad de esta persona consiste en determinar qué debe comunicarse y en definir cómo debe comunicarlo para que la persona que reciba el mensaje lo comprenda.

En segundo lugar aparece el recurso que se emplea para transmitir el mensaje. Es importante que el supervisor utilice un medio de comunicación apropiado que puede ser una conversación, un dibujo, un diagrama, una gráfica o cualquier otra cosa que el emisor considere eficaz para lograr que el trabajador comprenda el mensaje.

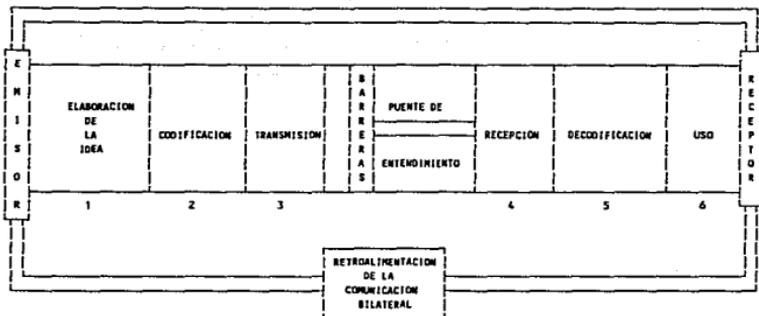
En tercer lugar viene el receptor que recibe el mensaje, que tiene que comprender su significado y, de ser necesario, emprender la acción que corresponda.

En cuarto lugar se produce la retroalimentación, mediante la cual el receptor informa que el mensaje está claro y que procederá en consecuencia, o bien solicita ayuda y mayores aclaraciones.

Por último está el entorno en el que se comunica el mensaje. Hay ocasiones en que lo más importante de todo el proceso es el lugar donde se lleva a cabo la comunicación. Por ejemplo, si el jefe del supervisor lo llama a su oficina para hablar de algún asunto, esto puede ser indicativo de un problema grave. El supervisor no tiene que esperar para determinar la seriedad del asunto; para ello le basta saber en dónde habrá de realizarse la comunicación. Si fuese un asunto de menor importancia, el jefe se lo comunicaría por teléfono, en los pasillos o durante un receso.

Figura 2. Ciclo de la comunicación.

CICLO DE LA COMUNICACION.



Considero que la comunicación es un factor fundamental y determinante del éxito en la labor de un supervisor, ya que por ser parte de un equipo de trabajo hará uso de ésta continuamente para cumplir con su trabajo de supervisor y así alcanzar los objetivos de la empresa. En síntesis, existe una estrecha relación entre productividad y comunicación.

"La comunicación es tan importante, que los empleados trabajan de manera adecuada y con mayor entusiasmo cuando sienten que el supervisor los toma en cuenta y están familiarizados con las metas que ellos mismos deben alcanzar en su labor". (1)

Esto sólo es posible cuando el supervisor logra establecer una estrecha comunicación con sus subordinados.

Cuando la comunicación es deficiente ya sea por descuido o por negligencia, surgen una serie de malos entendidos dentro de la empresa.

Esta comunicación deficiente se puede deber a varias razones como son:

a) Malas o inadecuadas instrucciones del supervisor a los subordinados, con respecto a la labor que deben desarrollar. Si al trabajador no se le informa de los requisitos de su trabajo y de sus obligaciones, pueden crearse malos entendidos y hacer que el trabajo se desarrolle en forma incompleta o incorrecta, produciendo un déficit económico dentro de la empresa.

b) Que al empleado no se le informa los datos que se relacionan con la labor que él desempeña. Al no comunicar este tipo de información, se daña el estado de ánimo o se mina el entusiasmo.

Todo supervisor se desenvuelve dentro de lo que podría considerarse un ambiente de comunicación bilateral y tridimensional. Se dice que es tridimensional debido a que independientemente del puesto en la escala jerárquica, el supervisor mantiene comunicación con su superior, con el personal al cual supervisa y con los demás departamentos con los que mantiene una estrecha relación para lograr los resultados deseados.

Es un proceso bilateral, puesto que el supervisor debe mantener una comunicación, con un flujo ascendente y descendente.

Ahora explicaremos algunos tipos de comunicación:

1.- Comunicación Descendente.

Es la comunicación por medio de la cual los supervisores se ponen en contacto con los subordinados, y sus variaciones son las siguientes:

1.a. Ordenes.

La orden siempre proviene de un jefe y se dirige a un subordinado. Toda orden debe ser concreta e implica la modificación de una situación establecida; la orden puede ser escrita o verbal, pero desde el punto de vista práctico se recomienda tomar en cuenta las siguientes reglas: (2)

- Planear y preparar la orden que se va a dar.
- Asegurarse que a quien se va a dar la orden, es la persona indicada.
- Verificar la forma en que se va a dar la orden. Esto es retroalimentación.
- Hacer que la orden tenga la importancia debida para la persona que ha de ejecutarla.
- Acompañar la orden con una explicación.
- Asegurarse que la orden ha sido entendida.
- Verificar el cumplimiento de la orden.

1.b. Instrucciones.

Las instrucciones se ajustan a los mismos requisitos de las órdenes, con la diferencia de que las órdenes son siempre concretas, de carácter

general, por ejemplo, se ordena recabar determinada documentación, pero se dan instrucciones de la forma como deben de organizarse en archivo.

1.c. Información.

La comunicación oficial entre superiores e inferiores requiere de la utilización de la información general. Por este medio, los jefes hacen saber a sus subordinados asuntos que se consideran necesarios para que el personal conozca mejor su trabajo y todo aquello que vincule a las personas con la institución de la que forman parte.

1.d. Juntas.

Estas son reuniones más o menos periódicas, y se llevan a cabo entre jefes-subordinados. Es conveniente planear las juntas con anticipación, precisar los puntos a tratar. Las juntas también son convenientes cuando se necesita tener un contacto continuo entre el personal, sobre todo cuando las labores requieren una coordinación constante y revisión frecuente de los planes o programas de trabajo.

2.- Comunicación Ascendente.

La comunicación ascendente es aquella por la que los subordinados se ponen en contacto con sus jefes, y generalmente se utiliza en los siguientes casos:

2.a. Quejas.

La queja es la manifestación de una inconformidad que puede ser fundada o no, pero de cualquier manera revela un estado de insatisfacción del trabajador, con influencia sobre el trabajo que desempeña.

Si el trabajador tiene razón de formular una queja, es necesario reconocerlo así, tan pronto como se advierte la justificación de su inconformidad y se dictan inmediatamente las disposiciones pertinentes para corregir la situación.

Si el trabajador no tiene razón en quejarse, el jefe tendrá que convencer a dicha persona y dejarla satisfecha, explicándole con toda claridad los hechos ó dándole las razones en que se apoya su opinión.

El trato de las quejas tiene la finalidad de eliminar inconformidades y corregir las irregularidades en el funcionamiento de la empresa, especialmente en el campo de las relaciones humanas.

2.b. Sugerencias.

Se aprovechan las iniciativas del personal para mejorar aspectos de la organización y funcionamiento de las empresas.

Las personas que directamente ejecutan labores, pueden tener juicio sobre cosas que pasan inadvertidas a los jefes.

2.1.1. Los medios de Comunicación.

Son muchos los medios de comunicación que utilizan los supervisores para transmitir sus mensajes. Por lo general todos ellos se dividen en dos categorías principales: verbales y escritos.

COMUNICACION VERBAL. La comunicación verbal es rápida y presenta la ventaja de brindar retroalimentación inmediata. Las dos formas más usuales de comunicación verbal, es la comunicación frente a frente y

las conversaciones telefónicas.

La comunicación frente a frente se considera como el medio más eficiente ya que proporciona retroalimentación inmediata. Si el trabajador interpreta algo equivocadamente o necesita información adicional, el supervisor puede dejar las cosas en claro en ese mismo momento y lugar. Aún cuando los mensajes se realizan por escrito, resulta oportuno hacerlos un seguimiento verbal complementario.

Los mensajes por teléfono no son tan eficientes como las comunicaciones frente a frente debido a que el supervisor no puede ver a su contraparte. Por otra parte el teléfono permite una transmisión rápida y brinda la oportunidad de recibir retroalimentación inmediata. Si el trabajador tiene alguna duda o requiere de mayor información puede plantear sus necesidades en ese mismo momento.

COMUNICACION ESCRITA. La comunicación escrita puede tomar muchas formas como: memorándums, boletines, informes oficiales, etc. La mayoría de los supervisores no emplea todas, ya que además de las evaluaciones de desempeño, su forma más usual de comunicación escrita es el memorándum. Estos mensajes escritos son breves, y tienen como propósito brindar información a un grupo de personas de una manera rápida y uniforme.

A este respecto pocas veces los supervisores son exigentes en la redacción. La comunicación escrita no es considerada en su totalidad como requerimientos para el puesto. Por lo tanto el empleado puede interpretar las directrices anteriores con un buen entendimiento de lo que se espera de él.

las conversaciones telefónicas.

La comunicación frente a frente se considera como el medio más eficiente ya que proporciona retroalimentación inmediata. Si el trabajador interpreta algo equivocadamente o necesita información adicional, el supervisor puede dejar las cosas en claro en ese mismo momento y lugar. Aún cuando los mensajes se realizan por escrito, resulta oportuno hacerles un seguimiento verbal complementario.

Los mensajes por teléfono no son tan eficientes como las comunicaciones frente a frente debido a que el supervisor no puede ver a su contraparte. Por otra parte el teléfono permite una transmisión rápida y brinda la oportunidad de recibir retroalimentación inmediata. Si el trabajador tiene alguna duda o requiere de mayor información puede plantear sus necesidades en ese mismo momento.

COMUNICACION ESCRITA. La comunicación escrita puede tomar muchas formas como: memorándums, boletines, informes oficiales, etc. La mayoría de los supervisores no emplea todas, ya que además de las evaluaciones de desempeño, su forma más usual de comunicación escrita es el memorándum. Estos mensajes escritos son breves, y tienen como propósito brindar información a un grupo de personas de una manera rápida y uniforme.

A este respecto pocas veces los supervisores son expertos en redacción. La comunicación escrita no es precisamente de los principales requerimientos para el puesto. Por lo tanto es necesario complementar las directrices anteriores con un buen conocimiento de lo que se conoce como

Índice de niebla, este índice mide el grado de dificultad para entender un memorándum o un informe. (3)

"La comunicación al ser un proceso de interacciones entre los individuos, da lugar a que el receptor cambie de conducta, para a su vez de acuerdo a este cambio, el emisor también modifica la suya, autoregulándose a esto se le llama proceso de retrocomunicación y el cual debe ocurrir en toda comunicación, ya que de no existir, será simplemente información". (4)

Aunque el proceso es sencillo, existen comunicaciones deficientes, esto se debe a alteraciones que puede sufrir cualquiera de los elementos que lo integran, algunos aspectos que interfieren pueden ser:

- Sus habilidades de comunicación (hablar, escribir, leer, escuchar, pensar, reflexionar).
- Sus actitudes (hacia sí mismo, hacia el tema, hacia el receptor).
- Su nivel de conocimiento (comunica lo que sabe, no conoce el tema, no entiende el mensaje).
- Su cultura y ubicación de un determinado sistema socio-cultural (contexto social y cultural en que se está actuando, roles que se desempeñan, funciones, prestigio, expectativas).

No todas las comunicaciones de supervisión tienen éxito. Algunas veces surgen obstáculos que provocan la ruptura de las comunicaciones. Dos de las barreras más usuales de las comunicaciones son la percepción y la inferencia.

La percepción es la visión que una persona tiene de la realidad.

Puesto que no existen dos personas que hayan vivido las mismas experiencias, tampoco será igual su percepción de las cosas. Algunas veces esto provoca problemas de comunicación.

Es necesario que todo supervisor tenga presente que cada persona tiene su propio punto de vista de la realidad. La única forma de cambiar un punto de vista es ofreciendo retroalimentación adicional que ayude a aclarar las cosas y a mostrar de qué manera la otra persona puede salir beneficiada con el cambio.

Una inferencia es una suposición o deducción por parte del receptor de un mensaje. Las inferencias son muy comunes cuando los mensajes contienen lagunas que pueden llenarse. Por ejemplo, el supervisor informa a un subordinado: "Vamos a empezar a otorgar mayores aumentos a los mejores trabajadores" ¿Qué quiere decir con eso? ¿De cuánto van a ser los aumentos? ¿Cuándo van a empezar a dar los aumentos? ¿Cómo van a medir el desempeño para determinar quiénes serán "los mejores" trabajadores?.

Todas estas cuestiones carecen de respuesta. El receptor va a empezar a hacer inferencias y a llenar vacíos. Así es como se inician los rumores y los chismes. Para evitar las inferencias, el supervisor tiene que promover y motivar la retroalimentación por parte de su personal. Pero lo más importante en este caso es que el supervisor emita mensajes verbales y escritos que contengan un mínimo de lagunas, es decir que sean lo más completos y detallados posibles.

Además de saber cómo se vencen las barreras para la comunicación,

todo supervisor tiene que estar al tanto de las comunicaciones no verbales. Estas pueden ser de muchas formas, como las expresiones faciales, los gestos, las actitudes corporales, y la manera en que las personas utilizan el espacio físico.

2.1.2 Retroalimentación.

"La retroalimentación es información que facilita la comprensión y/o control de las comunicaciones, permitiendo al emisor adaptar o ajustar los mensajes para darles mayor claridad. La retroalimentación convierte las comunicaciones en una calle de dos sentidos, al permitir que el receptor se convierta en emisor y viceversa. Este proceso tiene especial importancia porque los trabajadores se benefician mucho con dicha retroalimentación" (5).

La habilidad de dar y recibir retroalimentación es uno de los recursos básicos para que un supervisor o dirigente conduzca a su grupo de manera adecuada, y a la vez, para que avance en su propio proceso de desarrollo individual, laboral y social.

Sin retroalimentación, los supervisores no tienen la forma de saber realmente cómo se reciben sus mensajes, ni las preguntas que sus subordinados desearían que les contestaran.

Para una mejor labor de supervisión se recomienda que los supervisores consideren ciertos aspectos sobre la retroalimentación. A continuación se presentan algunos consejos muy útiles para mejorar la eficacia por medio de la retroalimentación:

1.- ES IMPORTANTE DAR RETROALIMENTACION DE INMEDIATO.
Cuando las personas hacen algo bien o mal, el supervisor necesita darles a entender que no le pasó desapercibido.

En el caso de un trabajador que hace una labor sobresaliente, la retroalimentación inmediata sirve para reforzar su comportamiento y para asegurarse de que el individuo vuelva a intentarlo nuevamente. En el caso de una persona que realiza un pésimo trabajo, la retroalimentación inmediata sirve como advertencia de que las cosas tienen que mejorar.

2.- LA RETROALIMENTACION POSITIVA PRODUCE LOS MEJORES RESULTADOS, PERO LA RETROALIMENTACION NEGATIVA ES MEJOR QUE NADA. A los trabajadores les agrada la retroalimentación positiva. También reciben con beneplácito los consejos y la ayuda en las áreas en donde su desempeño no es el esperado.

Como es natural, a nadie le gusta que lo critiquen. Sin embargo, las personas prefieren que les digan lo que están haciendo mal y cómo podrían mejorarlo, que no recibir ninguna retroalimentación.

3.- LA RETROALIMENTACION NO VERBAL DEBE IR ACOMPAÑADA DE UNA RETROALIMENTACION VERBAL. Muchos supervisores sonrían a sus subordinados, asienten ante lo que que les platican sus trabajadores y les dan una palmada en la espalda antes de alejarse de ellos. Todos estos comportamientos no verbales indican que el jefe está satisfecho con su desempeño. Sin embargo, estas actitudes deben ir acompañadas de una retroalimentación verbal. Es necesario decirles con palabras lo que significa

esa sonrisa, o esa palmada y de esta manera ayudar al trabajador a comprender mejor lo que su jefe desea que haga en el futuro.

4.- LOS TRABAJADORES RECUERDAN MAS TIEMPO LAS PARTES ESCUCHADAS AL PRINCIPIO Y AL FINAL DE LOS MENSAJES. Cuando se ofrece retroalimentación, los comentarios iniciales dan la pauta de lo que va a seguir. Si el supervisor empieza con una sonrisa y unas palabras amables, lo más seguro es que su oyente se vuelva más receptivo. Si el jefe llega con mala cara y empieza con una crítica, no deberá extrañarse si el trabajador se pone a la defensiva. De manera semejante, los comentarios finales afectan al receptor, ya que le sirven como un medio para determinar lo que se dijo durante la reunión.

5.- LA RETROALIMENTACION ES EL UNICO MEDIO PARA SABER LO QUE PIENSAN Y SIENTEN LAS PERSONAS ACERCA DE LAS COSAS. A menos que el supervisor proporcione retroalimentación a los trabajadores, éstos no tendrán otra forma de saber lo que su jefe piensa acerca de su trabajo. A menos que el supervisor reciba retroalimentación por parte de los trabajadores no tendrá forma de saber qué cosas les agradan, les desagradan o les son indiferentes. Una primera manera de establecer la retroalimentación consiste en hablar con los trabajadores con regularidad, solicitando preguntas y contestándolas con toda franqueza. Una segunda forma radica en alentarlos a hacer preguntas y a plantear asuntos de carácter personal.

Una tercera consiste en complementar las reuniones frente a frente con técnicas tales como los planes de sugerencias de los empleados.

2.2 La motivación del empleado.

La motivación es una de las principales dificultades que enfrentan los supervisores. La razón primordial de este hecho es la diversidad de las necesidades de los trabajadores, ya que el conjunto motivacional de uno de ellos puede carecer de valor para otro. Además, muchos supervisores se muestran confusos por el valor del dinero como motivador; ¿Qué importancia tiene y cómo debe emplearse? Lo mismo puede decirse de los motivadores psicológicos como un trabajo estimulante o un aumento en la responsabilidad.

La motivación proporciona una clave para comprender por qué un individuo responde a ciertos estímulos de su medio y no a otros. También motivación se refiere al "Conjunto de factores racionales y emotivos capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento de las personas hacia la satisfacción de una necesidad o al cumplimiento de una misión" (4).

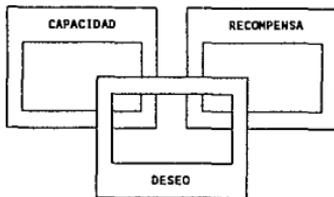
2.2.1. ¿En qué consiste la Motivación?

La motivación es el esfuerzo que se dirige al cumplimiento de un objetivo. En ocasiones, este esfuerzo toma la forma de un movimiento físico, como cuando el trabajador alimenta con más rapidez su máquina; otras veces se trata de una concentración mental, como la del empleado que lee con todo detenimiento el informe mensual de control. Es importante comprender que la motivación es un proceso psicológico interno.

El supervisor no puede exigir a su personal que se motive. Lo que

puede hacer es crear un ambiente que estimule a sus colaboradores. Esto se logra cuidando los tres eslabones principales de la cadena de la motivación: Aptitud o Capacitación, Deseo y Recompensa.

Figura. 3. Cadena de la Motivación.



CAPACIDAD. El primer eslabón de la cadena de la motivación es la capacidad. Es necesario que el trabajador tenga la capacidad para hacer el trabajo. Algunas veces esto toma la forma de destreza física, como unos reflejos rápidos o una buena coordinación entre la vista y las manos. Para ciertos puestos es importante contar con una capacidad innata. Sin embargo, muchas veces las personas cuentan con las aptitudes necesarias para realizar el trabajo como es debido. En muchos casos basta con enseñarles a los trabajadores los elementos básicos de sus puestos, complementando con capacitación, asesoría y seguimiento para reforzarles las prácticas y ayudarles a eliminar sus errores.

DESEO. Si bien la capacidad es importante, el deseo de realizar el trabajo lo mejor posible lo es aún más. Los supervisores tienen dos formas de fomentar este deseo. Una es aclarando cuáles son las recompensas por un buen desempeño. La segunda es permitiendo a los trabajadores saber cómo habrá de medirse su desempeño. Por ejemplo si el supervisor dice a su

personal "Quienes hagan el mejor trabajo recibirán los mayores aumentos de sueldo" está cometiendo el error de no estipular lo que significa "el mejor trabajo", si nos referimos a la cantidad y a la calidad, entonces el supervisor deberá decir "Quienes produzcan la mayor cantidad de aditamentos bien ensamblados recibirán los mayores aumentos de sueldo".

RECOMPENSA. Las personas trabajan más cuando reciben una recompensa o premio a cambio. Si esta remuneración es justa, el personal seguirá trabajando bien; si no considera justa la compensación, el desempeño laboral disminuirá.

El supervisor tiene varias formas de resolver estos problemas de justicia. Primero y lo más importante, es recomendar a los trabajadores que realicen el mejor trabajo para que se les otorguen los mayores aumentos de sueldo y la mayor cantidad de premios. Segundo, cuando sea posible, estimular a todos para que rindan el 100%. Tercero, si le es posible, tiene que negarse a que otorguen los mayores aumentos o premios a quienes no los merezcan plenamente.

2.2.2. Los trabajadores y sus necesidades.

Podemos plantear la siguiente pregunta: ¿Por qué trabajan las personas?

La respuesta a esta pregunta señala la esencia misma del proceso motivacional. Existen ciertos datos básicos que los supervisores pueden emplear para comprender por qué trabajan las personas. Considerando que el más completo sea la explicación de las necesidades.

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Puesto que las necesidades humanas no pueden verse, sino que deben inferirse de la conducta, puede esperarse que haya distintas teorías respecto a ellas y distintos sistemas para clasificarlas.

Considerando que una NECESIDAD es un deseo por algo, A.H. Maslow un psicólogo que desarrolló una teoría sobre la motivación humana, organizó y clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

(1) Las necesidades fisiológicas, (2) las necesidades de salvaguardia o de seguridad, (3) las necesidades sociales o de pertenecer a un grupo, (4) las necesidades de estimación, y (5) las necesidades de autorrealización.

2.2.2.1. Necesidades Fisiológicas.

Las necesidades fisiológicas incluyen aspectos como la alimentación, vestido, la habitación y la salud.

En el trabajo el supervisor se esfuerza por satisfacerles tales necesidades, pagándoles buenos sueldos y facilitándoles sus labores por medio de máquinas, herramientas, dispositivos y métodos más eficientes.

2.2.2.2. Necesidades de Salvaguardia.

Estas necesidades incluyen aspectos como la seguridad en el puesto y al estar a salvo de daños físicos y de otro tipo de riesgos.

Las personas desean sentirse seguras en su entorno. En el trabajo, el supervisor y la organización pueden ofrecer toda una serie de beneficios que permiten satisfacer estas necesidades, por ejemplo, el respeto a la antigüedad del puesto.

Otra necesidad es la de evitar cualquier daño físico. Los supervisores pueden satisfacer esta necesidad cerciorándose de que las condiciones laborales cumplan con las normas y leyes de seguridad.

Una tercera necesidad es salvaguardia muy común es la de evitar los riesgos, como el de no contar con ingresos suficientes si debe pasar una larga temporada en el hospital o en convalecencia.

2.2.2.3. Necesidades Sociales.

Las necesidades sociales son esos deseos que todos tenemos de sostener relaciones significativas con los demás. Por ejemplo, existe el deseo de compañerismo, que se puede satisfacer en el trabajo por medio de la interacción con los demás miembros del grupo. Otro es la necesidad de aceptación, que se cumple cuando se logra la total aceptación por parte del grupo de trabajo. Un tercero es el deseo de pertenencia, que es posible satisfacer desarrollando un alto espíritu de equipo.

2.2.2.4. Necesidades de Estimación.

Estas necesidades son deseos de sentirse importante y de tener amor propio. La necesidad de reconocimiento es una de ellas, y a menudo se satisface por medio de símbolos de posición, como el título del puesto, una

oficina propia, ó un lugar para estacionar el automóvil dentro de la empresa. Otro es el sentimiento de cumplimiento o de logro, que puede solventarse permitiendo la participación del individuo en la toma de decisiones. En términos generales, las personas tratan de satisfacer sus necesidades de estimación adquiriendo mayor prestigio y poder.

2.2.2.5. Necesidades de Autorrealización.

Las necesidades de autorrealización son aquéllas que algunos tenemos por desarrollar al máximo nuestro potencial interno, de convertirnos en eso que sabemos que podemos llegar a ser. Son necesidades que casi siempre se satisfacen, manifestando, expresando la propia personalidad, por ejemplo por medio de un trabajo creativo. Otra necesidad de autorrealización es la independencia, que puede saciarse otorgando a los empleados la libertad de tomar las decisiones que atañan directamente a sus labores.

Las necesidades de autorrealización poseen un contenido psicológico. Si el trabajador considera que su trabajo es rutinario y aburrido, nada conseguirá el supervisor diciéndole que su trabajo es interesante y estimulante.

2.2.3. Teoría de la Motivación-Higiene.

Como es obvio, no todo lo que haga el supervisor por uno de sus empleados o subordinados servirá para motivar a este último. Por ejemplo, si todo el personal del departamento recibe un 5% de aumento en sueldo, nadie tendrá razones para sentirse más motivado que los demás, sobre todo si sabe que todo el mundo recibió el mismo aumento. Este concepto de

~~El presente documento es una copia de un documento original que se encuentra en el archivo de la institución. El contenido de este documento es el mismo que el del original, pero puede haber diferencias en la calidad de la imagen o en la legibilidad de algunos caracteres.~~

~~El presente documento es una copia de un documento original que se encuentra en el archivo de la institución. El contenido de este documento es el mismo que el del original, pero puede haber diferencias en la calidad de la imagen o en la legibilidad de algunos caracteres.~~

FACTORES ECONÓMICOS: Salario y prestaciones.

CONDICIONES LABORALES: Luz y temperatura adecuadas.

FACTORES SOCIALES: Orientación por el bienestar del demás.

CATEGORIA: Títulos de los puestos, efectos propios, etc.

Otro conjunto de factores está formado por los motivadores, es decir, los factores asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo. Entre los factores más importantes de este tipo están:

TRABAJO ESTIMULANTE: Participación de miembros de la unidad, personalidad y de características organizacionales.

SENTIMIENTO DE RESPONSABILIDAD: Participación en la realización de algo de valor.

LOGRO O CUMPLIMIENTO: La satisfacción de una tarea difícil.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad de tener éxito y

satisfacción-insatisfacción ha sido de mucho interés para quienes se dedican a estudiar lo que motiva a los trabajadores, en especial para el doctor Frederick Herzbergh, quien formuló la teoría de la Motivación-Higiene tan popular en la actualidad. (5)

En esencia, el enfoque motivación-higiene sostiene que en el ámbito de la motivación existen dos conjuntos importantes de factores, uno está formado por los factores de Higiene o de Conservación que no proporcionan satisfacción sino más bien sirven para prevenir toda insatisfacción. Estos factores tienden a ser de naturaleza predominantemente física:

FACTORES ECONOMICOS: Sueldos y salarios.

CONDICIONES LABORALES: Luz y temperatura adecuados.

FACTORES SOCIALES: Oportunidades para interactuar con los demás.

CATEGORIA: Títulos de los puestos, oficinas propias, etc.

Otro conjunto de factores está formado por los motivadores, es decir, los factores asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo. Entre los factores más importantes de este tipo están:

TRABAJO ESTIMULANTE: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse personalmente.

SENTIMIENTO DE AUTORREALIZACION: Contribuir en la realización de algo de valor.

LOGRO O CUMPLIMIENTO: La oportunidad de llevar a cabo algo.

RESPONSABILIDAD MAYOR: La consecución de nuevas tareas y

labores.

Al hacer una revisión de lo expuesto anteriormente podemos observar que la teoría de Herzbergh se parece al enfoque de la jerarquía de las necesidades de Maslow en que ambos pretenden satisfacer las necesidades de los niveles alto y bajo, sin embargo, su enfoque es más práctico por la atención que presta a la satisfacción en el puesto y a la necesidad de proporcionar, como mínimo, los factores de higiene.

2.2.4. Las recompensas y los incentivos como factores de Motivación.

Tanto las recompensas materiales como las psicológicas son importantes para todas las personas. La gente trabaja por las recompensas que generarán sus esfuerzos. Esto le pone de relieve el enfoque motivación-higiene de la motivación, expuesto anteriormente, que sostiene que los factores de higiene no crean satisfacción pero ayudan a evitar la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales ayudan a crear satisfacción.

El dinero es un factor motivacional de primera importancia. Sin embargo, muchos supervisores tienden a otorgarle mayor valor del que realmente tiene. Una razón de esto, es que son realizadores consumados que tienden a otorgar mucha importancia a los factores cuantificables. Otra es que el dinero cae bajo control parcial del supervisor y a éste le agrada pensar que el dinero es uno de los principales motivadores y que le permite ejercer poder sobre sus subordinados.

Los supervisores que brindan los resultados deseados a sus empleados ganarán esfuerzo continuo y adicional por parte de ellos. Aquéllos que no retribuyen adecuadamente a sus subordinados o que administran las recompensas incluye el conocimiento de lo que la gente siente como estimulante y el brindarlo con efectividad.

Existen dos clases de recompensas para cada trabajo: internas y externas. (6)

Recompensas internas son las que conllevan a hacer el trabajo. Las labores son recompensas en sí mismas cuando:

- Involucran habilidades que los trabajadores disfrutan al practicar.
- Significan hacer trabajos de principio a fin (los trabajadores tienen un sentir de realización y satisfacción).
- Los trabajadores tienen razones para creer que han realizado un buen trabajo por lo tanto sienten que vale la pena.
- Los trabajadores aprenden cosas nuevas mientras realizan sus labores.

Recompensar a los trabajadores de esta manera requiere que se establezcan tareas que sean gratificantes en sí mismas para que ellos las lleven a cabo. Cada vez que el supervisor hace que la vida en el trabajo sea más satisfactoria para sus empleados, está incrementando las recompensas que ellos obtienen por desempeñar bien sus tareas y logra que ellos deseen continuar haciéndolo.

Recompensas externas se generan después de haber realizado un

buen trabajo. Las que motivan son:

- Pagos y bonos.
- Promociones.
- Tiempo libre, vacaciones, beneficios.
- Reconocimiento y valoración.
- Indicadores de status tales como un título o una oficina agradable.

Cuando los empleados ven a través de las políticas formales de la organización y de la experiencia de gente que los rodea, que el buen trabajo, no el ordinario o pobre, conlleva recompensas externas, éstas motivan y sirven de incentivo para que los empleados mejoren.

Al señalar la importancia de los motivadores tanto físicos como psicológicos, recalcamos que estos últimos tienen particular relevancia para lograr que las personas hagan las cosas. Debido a que ello depende del trabajador. Algunas empresas han tratado de resolver este aspecto ofreciendo planes de incentivos "a la carta", que permita a los trabajadores escoger sus prestaciones.

Como por ejemplo: día de cumpleaños libre con goce de sueldo, vales de gasolina, vales de despensa, café o té gratis durante los descansos, premios de productividad o calidad en el trabajo, etc.

2.2.5 La capacitación como Motivador.

"La capacitación es el proceso que permite cambiar sistemáticamente la conducta y/o las actitudes de los empleados con objeto de incrementar su

eficacia organizacional" (7)

Existen muchos tipos de capacitación de los que puede beneficiarse el personal; sin embargo el proceso inicia determinando las necesidades de capacitación.

Desde el punto de vista motivacional, las razones principales de la capacitación son: que el estudio ayuda realmente a resolver situaciones problemáticas de trabajo y de que a mayor estudio y/o conocimiento, lleva consigo mejoras económicas y sociales.

Los supervisores tienen muchas formas de detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores de su unidad. Entre las más comunes se encuentran: un desperdicio excesivo, un aumento en el número de accidentes, un incremento en el índice de rotación, la incapacidad como unidad de cumplir con los estándares de trabajo o demasiados cuellos de botella en las operaciones. Otras razones para dar capacitación son: nuevas asignaciones de trabajo, la instalación de nuevas máquinas o equipos y/o el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo. En todos los casos la capacitación es necesaria.

Como ya se ha mencionado, es muy importante la motivación para lograr el éxito del proceso de capacitación, pero también es necesaria la aplicación práctica de los conocimientos.

Es en este punto donde se presenta un detalle importante, el cual consiste en la aplicación de los conocimientos en la práctica.

Los puntos claves de cualquier programa de desarrollo de personal son las respuestas de por qué, qué, a quién, cómo, y cuándo enseñar. Si los incrementos en eficiencia, producción y otros aspectos no compensan el costo de la capacitación, entonces es necesario buscar otro medio más adecuado.

Existen muchos métodos y técnicas de capacitación en que su aplicación dependen de las necesidades particulares de las empresas. Existen varios métodos de capacitación en función de donde se lleva a cabo la capacitación.

1.- Capacitación en el trabajo.

Es un método de lo más utilizado, debido a su versatilidad y se presta para resolver necesidades específicas.

El fenómeno de desarrollo ocurre inevitablemente, y en cualquier momento, el principal y más importante entrenador es el supervisor o jefe en cualquier nivel. Los trabajadores aprenden todos los días lo que ven en sus superiores y las técnicas con que ellos operan.

Los programas formales que se llevan a cabo dentro de las instalaciones de las empresas, se prestan especialmente para capacitación de supervisores y de obreros calificados o no calificados, para enseñar nuevas técnicas, procedimientos, etc.

2.- Capacitación fuera del trabajo.

Este método se presta para el desarrollo de supervisores, gerentes y personal de cierto nivel jerárquico dentro de las organizaciones y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas tales como la administración, personal, técnicas, etc.

En esta forma de capacitación, debido a los factores de tiempo y lugar no es factible desarrollar en grado aceptable habilidades o actitudes determinadas.

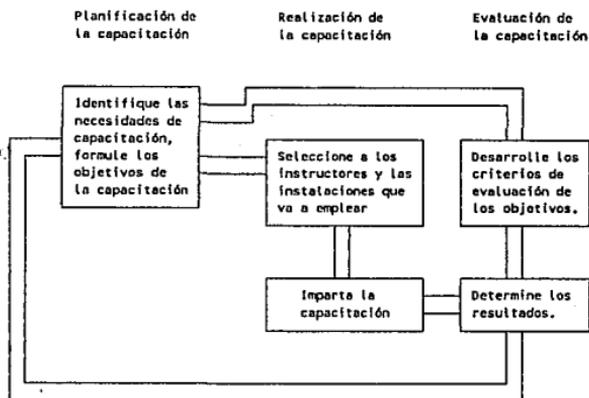
Cuando la compañía es pequeña, normalmente la capacitación la brinda el superior inmediato o una persona experimentada del mismo nivel jerárquico. Por ejemplo, el supervisor o un empleado con algunos años de experiencia (2 ó 3), pueden capacitar a un recién llegado sobre la forma de producir determinado producto o artículo, o de llenar el informe mensual de control de gastos. Sin embargo, cuando se trata de capacitar en áreas menos técnicas, por ejemplo, en cómo administrar mejor el tiempo y cómo comunicarse con los demás, es normal que para ello se contraten los servicios de instructores profesionales externos.

Independientemente de quien lleve a cabo la capacitación, es indispensable identificar los objetivos de la capacitación y determinar de qué manera se evaluarán los resultados. La figura 4 ilustra el ciclo de la capacitación.

Se puede observar que en la figura se presentan tres fases básicas. En la primera fase se identifican las necesidades y los objetivos de la capacitación. En la segunda fase se nombran los instructores, se escogen las instalaciones que habrán de utilizarse y se lleva a cabo la capacitación.

En la fase final se realiza una comparación de los criterios de evaluación contra los resultados reales de la capacitación.

Figura. El ciclo de la capacitación.



2.3. Entrenamiento para el trabajo.

El entrenamiento para el trabajo es una función indispensable que el supervisor debe seguir de cerca. Es preciso que el supervisor se haga a la idea de que el adiestramiento no sólo es una de sus funciones, sino también de las más importantes. Es necesario desempeñarlas casi todos los días, puesto que el adiestramiento proporciona el único medio seguro de obtener un grupo de operarios eficientes.

En nuestros días la responsabilidad por la calidad en la producción, producción eficiente y el bajo costo en la producción, depende del supervisor, y la manera de conseguir todo eso es teniendo bien entrenado al

personal, de tal manera que pueda desempeñar su trabajo eficiente y efectivamente.

El supervisor debe instruir al empleado sobre cómo hacer su trabajo correctamente, también despertar en él interés y entusiasmo, para hacerlo sentir satisfecho con su trabajo.

Antes de iniciar la instrucción, el supervisor debe aprender todos los detalles posibles de la operación, tomar nota de términos o del trabajo, de las condiciones de trabajo, riesgos de operación, así como puntos clave de cada operación en el orden en que deben llevarse a cabo.

Las necesidades de adiestramiento se pueden advertir con facilidad si se les busca. A continuación se enuncian algunas condiciones comunes que muestran la necesidad de adiestrar a los empleados:

- Cantidades elevadas de desperdicios.
- Exceso de ausencias.
- Cantidades anormales de quejas.
- Baja producción.
- Retrasos excesivos.
- Demasiado trabajo en horas extras.
- Falta de cooperación.

Siempre que el supervisor detecte una de estas condiciones es necesario verificar sus esfuerzos de adiestramiento antes de juzgar negativamente el desempeño del trabajador.

El adiestramiento proporciona a estos tipos de operarios un grupo de enseñanzas que permiten adquirir y aplicar los conocimientos de modo de modo de modo. El adiestramiento es el proceso por el cual se hace que las personas que trabajan con el equipo de trabajo y que fabrican más bienes a un menor costo. El adiestramiento de las personas es la herramienta para lograr este efecto.

Después de lo expuesto anteriormente surge la siguiente pregunta: ¿Cómo abordar la tarea de enseñar o instruir a un operario a que haga su trabajo como se quiere que lo realice?

La respuesta es, siguiendo el proceso de INSTRUCCIÓN, dividido en el trabajo, que comprende las siguientes cuatro etapas:

- Explicación.
- Demostración.
- Aplicación.
- Verificación.

La instrucción debe incluir el uso de herramientas, máquinas y equipo y las propiedades del trabajo, y del material que usará. Una explicación de la relación de la parte que producirá o de su trabajo con el producto terminado, tendrá mayor interés en hacerlo mejor. Es sumamente importante al notificarle el cómo se simplifican las operaciones para hacerlas con mayor rapidez.

Este conocimiento le ayudará a desarrollar en el trabajador una sensación de orgullo por un trabajo bien hecho; y un empleado que está

satisfecho con su labor, es normalmente un trabajador eficiente.

La instrucción deberá llevarse a cabo sin prisas y utilizando un lenguaje simple y fácil de entender y cualquier palabra especial ó término técnico comúnmente al hablar sobre el trabajo, el producto o la herramienta, deberá hacérsela notar al subordinado.

Se enfatiza la seguridad, las normas de calidad y el volúmen de trabajo que se espera del trabajador una vez que haya aprendido la operación.

El supervisor debe advertir al trabajador que al principio obtendrá un desempeño lento y poco hábil, y debe indicarle que posiblemente cometa errores; ésto evitará que el empleado se sienta desanimado cuando comience a demostrar cómo se hace la operación.

La segunda etapa es la demostración, en la que el supervisor demuestra prácticamente cómo debe ejecutarse el trabajo, ya que a medida que se demuestra cada elemento de la operación, deberá darse una explicación completa y cuidadosa, dado que el trabajador puede no conocer cosas que para el supervisor sean obvias.

Al trabajador se le debe enseñar sólo la manera correcta de desempeñar su trabajo, ya que de lo contrario se le puede confundir y adquirir malos hábitos de trabajo. A medida que el trabajador lleva a cabo su trabajo, es aconsejable hacerle que vaya explicando lo que hace.

Durante la demostración es importante que el supervisor vigile los

errores que comete el trabajador, y corregirlos enseguida para evitar que dichos errores se conviertan en malos hábitos de trabajo.

En la etapa de comprobación del aprendizaje (ejercitar), el supervisor corrige los errores, se le solicita al trabajador que destaque los puntos claves de la operación que está realizando. Se felicitará al trabajador por el desempeño correcto de su trabajo y sugerirle que continúe trabajando hasta que se compenetre perfectamente con la operación. El trabajador deberá saber que su supervisor estará dispuesto para aclararle cualquier duda y proporcionarle consejos para el mejor desarrollo de su trabajo.

La verificación inicia tan pronto como el trabajador inicia su trabajo, bajo la supervisión continua de su supervisor, ya que sólo así existe la oportunidad de observar los múltiples detalles de su labor y corregir ideas o movimientos erróneos.

Este período de observación y dirección sólo debe durar el tiempo suficiente hasta que se tenga certeza de que el empleado ha quedado listo para seguir adelante por sí solo y con confianza en su propia habilidad.

En el período de verificación el supervisor debe vigilar de que el trabajo se esté llevando a cabo correctamente, enseñando al subordinado el cómo inspeccionar su trabajo para que siempre tenga la seguridad de que se está realizando correctamente y con la mayor calidad posible. Cuando el supervisor tiene la certeza de que el empleado conoce a fondo su trabajo, deberá dejarlo solo y verificarle posteriormente en forma rutinaria.

PREPARAR AL TRABAJADOR

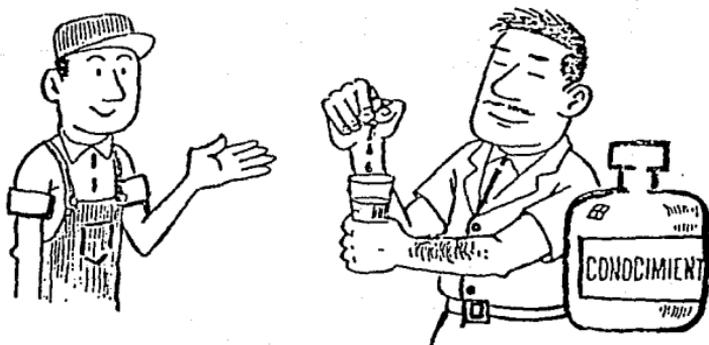
EXPLICACION



Despertar el interés del empleado y ganar su confianza, para lo que se recomienda:

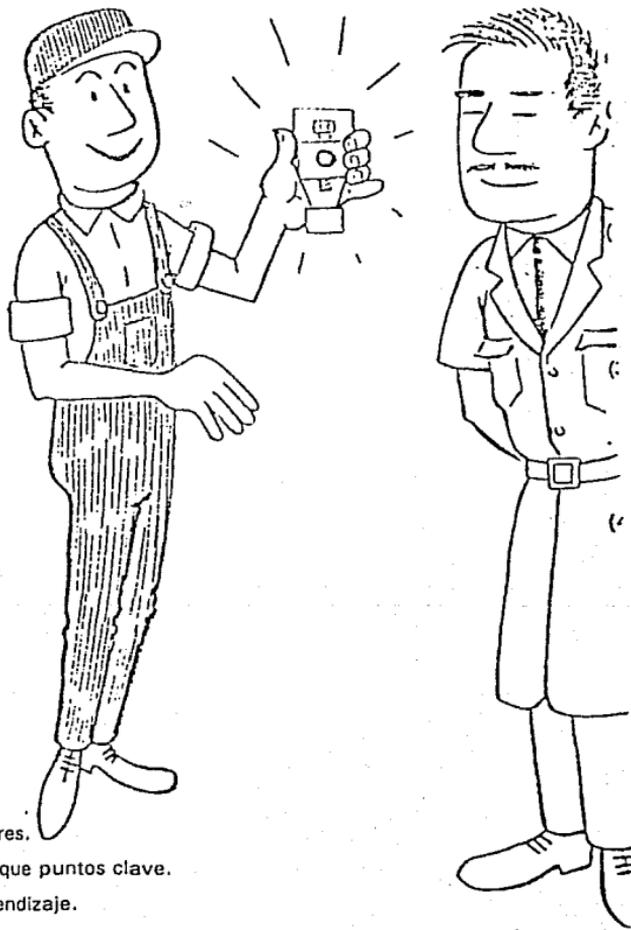
- Animarlo, ser amable con él, destacar la importancia de su trabajo.
- Definir su trabajo y averiguar su experiencia previa.
- Despertar el interés por el trabajo.
- Cuidar la comodidad del aprendiz, así como su fácil acceso a la instrucción.
- Utilizar lenguaje simple y fácil de entender.

DEMOSTRAR EL TRABAJO



- Colocar al aprendiz en posición de observar la demostración.
- Explicar, mostrar e ilustrar el orden real de las operaciones; destacar puntos claves.
- La instrucción debe ser clara, completa y paciente.
- Instrucción a ritmo de rapidez.
- Recalcar lo que el empleado debe saber de cada operación.

COMPROBAR EL APRENDIZAJE (EJERCITAR)



- Corregir errores.
- Pedirle destaque puntos clave.
- Verificar aprendizaje.
- Felicítelo al acertar.

OBSERVARLO EN LA PRACTICA



- Observar en el lugar de trabajo.
- Estimule al entrenando a preguntar.
- Abandónelo paulatinamente.
- Designar un auxiliar que permanezca con el aprendiz por lo menos al principio de esta etapa.

2.4 La evaluación de los supervisados.

La evaluación de los supervisores es una de las tareas más criticadas en el desempeño del supervisor. Esta tarea es sumamente compleja ya que en ella interviene una gama extensa de situaciones que el supervisor debe valorar (8).

Existen varios propósitos por los que se realizan las evaluaciones, dentro de éstos se pueden considerar; el determinar los puntos fuertes y débiles del personal con el fin de brindarle capacitación, desarrollo y asesoría adicionales. Otro es para determinar la forma en que cada individuo ha venido laborando con el fin de contar con una base para recompensar su desempeño y por último es para fijar los objetivos del siguiente período de evaluación.

Normalmente dichas evaluaciones del desempeño se realizan una o dos veces al año, dependiendo de la naturaleza del trabajo y de la filosofía de la compañía.

Las evaluaciones son importantes para el sistema de remuneración. Sin embargo, dado que la mayoría de los supervisores solo tienen una autorización mínima sobre los premios, no es mucho lo que pueden hacer al respecto, a no ser recomendar a sus mejores trabajadores para que les sean otorgados aumentos superiores.

¿Que factores deben tomarse en consideración al evaluar a un empleado? (9)

Los factores a considerar son: ¿Qué ha hecho?, ¿Hasta que punto lo ha hecho bien?, ¿Hasta que punto se puede confiar en él?, ¿Ahora y en el futuro?.

Los factores que se toman en consideración en la evaluación, también corresponden a juicios objetivos y subjetivos.

Los factores objetivos se enfocan a hechos firmes y resultados medibles como son: cantidades, existencia, etc. Los factores subjetivos tienden a representar opiniones, por ejemplo: sobre las actitudes, las personalidades y la capacidad de adaptación. Es posible mostrarse más firme en cuanto a la evaluación de factores objetivos, que los que implican opiniones.

El proceso de la evaluación del desempeño se inicia con la fijación de los estándares del desempeño. Casi siempre dichos estándares se basan en la descripción del puesto. (10).

A menudo, la determinación del desempeño individual es la parte más difícil del proceso. Si el supervisor carece de bases para identificar el volumen de trabajo generado por una persona, o qué tan bien lo ha hecho (calidad), cualquier evaluación del desempeño que se realice no será más que un pronóstico medio razonado. Entre más y mejor sean los registros que se lleven sobre las llegadas tarde, las faltas, el trabajo producido, el índice de rechazos o de desperdicios, los accidentes laborales, etc. más fácil será determinar la calificación de desempeño de cada miembro de la unidad en cada uno de esos aspectos.

Aunque existen muchos métodos que el supervisor puede utilizar, podemos recomendar o señalar algunas etapas que establecen una buena trayectoria hacia la comprensión y la aceptación de la evaluación:

- 1.- El supervisor debe preparar a los empleados y disponer de ir a la reunión con la esperanza de comparar notas. De este modo, tendrán los hechos a la mano y los empleados tendrán la oportunidad de reunir datos acerca de su desempeño durante el período anterior.
- 2.- Deberá expresar de manera específica cuáles son las expectativas y hasta qué punto se ha acercado el empleado a satisfacerlas.
- 3.- Debe asegurarse de expresar los elogios que se merezcan, por lo que han realizado bien.
- 4.- Enfatizar las cosas que no se hayan realizado. Haciendo hincapié en los puntos en que se necesite un mejoramiento e investigando con el trabajador cómo se pueden mejorar estos puntos y por qué es necesario hacerlo.
- 5.- El supervisor debe evitar dar la sensación de que está realizando un juicio al trabajador. No debe hablar de "equivocaciones", "fallas" ó "debilidades" y mucho menos comparar al trabajador con un tercero.
- 6.- Ponerse de acuerdo sobre los objetivos que se deben tratar de alcanzar durante el período siguiente.

- 7.- Revisar lo que puede hacer para ayudar a mejorar al trabajador. Cuando un trabajador sabe que el supervisor, al igual que él mismo acepta la responsabilidad, abordará la tarea con más confianza y entusiasmo.

CAPITULO II.

NOTAS

(1) Richard M. Rodgetts

El supervisor Eficiente. Un enfoque práctico
México, Editorial Mc Graw Hill
1989, p. 194-195

(2) Herbert J. Chruden / Arthur W. Sherrman.

Administración de personal
México, Editorial Continental
1980 p. 313, 314

(3) Hodgetts, op. cit p. 209

(4) C.N. Cofer, Mn A. Appey

Psicología de la Motivación
México, Editorial Trillas 1989

(5) Hodgetts, op, cit. p. 234-235

(6) National Seminars Publications

Mark R. Truitt
El manual del supervisor. Técnicas para lograr
resultados a través de otros.
México, editorial Panorama.
1992 p. 50 - 51

(7) Lester R. Bittel

Lo que todo supervisor debe saber.

México, Editorial Mc. Graw Hill 1979

(8) Ibid p. 84-85

(9) Idem

(10) Chrudden/Sherman, op, cit p. 47-48

CAPITULO 3

EL SUPERVISOR

Y LA

EMPRESA

3.1 El supervisor y su relación con la empresa.

El supervisor mantiene una relación íntima con la empresa, ya que ante los trabajadores él es el representante directo de la empresa y además el único canal de comunicación formal entre los trabajadores y la empresa.

Por esto último es muy importante que el supervisor entienda cuál es su posición y su papel en la empresa.

El supervisor como una parte indispensable de la organización, debe conocer suficientemente el aspecto de, qué es la organización y qué papel debe desempeñar él en ésta.

"Una organización es un agrupamiento de personas para poder esforzarse más eficazmente en alcanzar alguna meta que los miembros del grupo consideren valiosa. La mejor organización es la más sencilla, la que reúne a las personas de modo que puedan hacer las cosas con mayor rapidez y en la forma más barata que de cualquier otro modo" (1)

Entre los recursos de una organización pueden ser considerados los siguientes:

- **HOMBRES.** Las personas que manejan a otras, así como también quienes hacen el trabajo.
- **MAQUINAS.** La maquinaria, los edificios y los equipos que permiten a los hombres producir los bienes y servicios.
- **MATERIALES.** Las materias primas y otros bienes que forman parte de los productos o sirven para refinarlos.

- DINERO. Los capitales que permiten obtener las máquinas y los materiales para que trabajen los hombres.

Se puede definir a la empresa como: "Una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común".
(2)

El trabajo del supervisor consiste en administrar los cuatro recursos primordiales antes mencionados.

Siendo la función del jefe inmediato o supervisor de vital importancia dentro de la empresa, al crear la relación medular entre el jefe y subordinado como un nexo esencial para el logro de los fines de la empresa, es por ello indispensable conocer el importante papel que desempeña.

Supervisar es la función de dirigir y encauzar las actividades de otros.

La supervisión puede describirse como una cadena de actitudes, habilidades, conocimientos y actos que ligan al supervisor con sus objetivos de producción con toda seguridad y eficiencia. Es un sistema de métodos de operación que se organizan para la ejecución de un trabajo.

Es el jefe inmediato, quién por su habilidad para dirigir y controlar, eleva o deja que decaiga la ejecución del trabajo de su grupo.

Una gran parte del éxito de un programa, de una política o de un procedimiento depende del supervisor y de su función, ya que la forma en

que transmita y lleve a cabo la realización de los planes dependerá el éxito o fracaso de éstos.

Las características que una empresa busca en un supervisor son: (3)

La inteligencia, necesaria para resolver, problemas propios del puesto.

La adaptabilidad, para captar y adaptarse a una situación nueva.

La madurez mental, para dirigir y poder tomar decisiones. Una de las características principales de madurez es el sentido de responsabilidad.

El sentido práctico, como la habilidad para resolver problemas.

El don de mando, que es la habilidad para ordenar y que estas órdenes sean entendidas.

La honestidad, la integridad moral y la honradez.

Dentro de otras características importantes cabe señalar:

a) El conocimiento del trabajo.- Ya que no podrá supervisar un trabajo que desconozca o que se le dificulte su ejecución.

Esto implica conocer las técnicas de fabricación, los sistemas de trabajo, el manejo de la maquinaria, su mantenimiento de la misma, los materiales y características de los productos elaborados, la calidad deseada, la seguridad en el trabajo, etc.

b) Conocimiento de sus responsabilidades.- Esto implica que el supervisor debe conocer la política, los reglamentos, y las costumbres de la empresa, su grado de autoridad, su responsabilidad en la producción, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad y calidad, etc.

c) El arte de instruir.- El supervisor no solo debe percatarse de la realización correcta de sus funciones, deberá buscar la realización eficiente de las funciones de sus subordinados. Para ello debe saber instruir. El supervisor debe formar a los trabajadores, ponerlos al corriente de sus tareas para que ocupen debidamente un sitio en el ciclo de producción. Esta instrucción debe dirigirse:

- Al ahorro de tiempo empleado por ellos en el desempeño de sus labores.
- A evitar posibles accidentes.
- A suprimir errores y fallas de los trabajadores.
- Al mantenimiento en buenas condiciones de la maquinaria y su equipo.

d) El arte de mandar.- Consiste en obtener del personal con su conocimiento el trabajo deseado en el tiempo requerido y de la mejor manera posible, con la tendencia a establecer la armonía entre el personal que dirige. La emisión de órdenes es una de las actividades básicas de control con que cuentan los supervisores.

La forma de comunicar las órdenes pueden influir sobre el contenido y en la manera en que sean acatadas.

La mejor forma de indicarnos que una orden dada es adecuada, está en el éxito que se obtenga en el cumplimiento del propósito de la misma; manteniendo al mismo tiempo relaciones amistosas y cooperación con las personas a quién se le ha dado la orden. Esto requiere tacto, diplomacia y conocimiento de las relaciones humanas, así como conocimiento de la técnica de trabajo por parte de los supervisores.

e) El arte de mejorar los métodos de trabajo.- Dedicar parte del tiempo a la reflexión y estudio, con el objeto de mejorar la marcha y ejecución del trabajo.

f) Por último, deberá formar también un espíritu de grupo entre sus subordinados en la ejecución de sus labores y a estimularlos en sus iniciativas y sugerencias de mejoramiento de sus trabajos.

3.2. Las funciones administrativas del supervisor.

Desde el punto de vista administrativo, el supervisor debe saber cómo se aplican los principios básicos de la administración tales como la planeación, el control, la toma de decisiones, la organización y el manejo de los conflictos.

3.2.1. Planeación.

Al llevar a cabo las labores de todos los días, el supervisor desempeña funciones diferentes. Algunas veces tiene que transmitir nuevas órdenes de trabajo, en ocasiones deberá capacitar y encauzar a los nuevos empleados, y en algunas más vigilar el progreso del trabajo para determinar si todo está funcionando de acuerdo con el programa. Todas estas actividades están vinculadas a un plan general que sirve de guía a las operaciones de la unidad. En ocasiones este plan es formal y se encuentra por escrito; en otras es informal y se transmite verbalmente.

En cualquier caso, la planeación es una parte importante de la labor del supervisor.

La planeación es el proceso por medio del cual se fijan los objetivos y se determinan los cuatro pasos que han de seguirse. (4).

La planeación empieza con el establecimiento de objetivos. En el nivel de supervisión, normalmente los objetivos son específicos y medibles. Los objetivos de la unidad los determina el jefe del supervisor. Este último por su parte, es responsable de dividir estos objetivos en subobjetivos y comunicarlos después a su personal en forma de tareas.

Al terminar de informar a cada individuo en qué va a consistir su trabajo, el supervisor escucha lo que el trabajador le dice al respecto. Quizá para el trabajador no haya quedado muy claro lo que el supervisor quiso darle a entender cuando le dijo "La razón por la que quiero que tú te hagas cargo de esta nueva máquina es porque tú eres el mejor operador que tengo y contigo sé que el producir 500 unidades diarias es un objetivo realista. Es posible que el individuo se sienta preocupado porque si bien el objetivo de

500 unidades es realista, él no lo podrá alcanzar en tanto no conozca a fondo la nueva máquina.

También es recomendable que el supervisor logre ganarse el apoyo de los trabajadores. No basta decirles lo que deben hacer, el administrador tendrá que ganarse su confianza. Esto con frecuencia implica explicarles cómo va a funcionar el equipo de trabajo durante los primeros 3 a 6 meses, qué tipo de cambios pueden esperarse en las tareas y cuál va a ser la participación de cada uno de ellos en todo ese proceso.

No siempre las cosas funcionan de acuerdo con los planes. El supervisor puede delegar el trabajo a todos sus subordinados y encontrarse de pronto con que uno de ellos se va a la compañía y le es imposible reemplazarlo en menos de 10 días. O quizá una máquina se descomponga y el departamento de mantenimiento le informa que le tomará 4 días ponerla nuevamente en funcionamiento. Muchas veces el supervisor nada puede hacer al respecto. Sin embargo, cuando es posible emprender actividades optativas, resulta muy útil contar con un plan de contingencia. (5)

Algunas veces no pueden implantarse los planes de contingencia sin la ayuda de otros departamentos. Imaginemos, por ejemplo, que una máquina se descompona y que el departamento de mantenimiento informa al supervisor que no podrá arreglarla en menos de tres días, porque en su programa de trabajo hay otras antes que la suya. En este caso el supervisor puede ponerse en contacto con sus colegas encargados de esas otras máquinas para ver si alguno de ellos está dispuesto, por tener menos urgencia, a cederle su lugar en el programa de trabajo del departamento de mantenimiento. Este es el lado humano que hay que tomarse en cuenta en

los planes de contingencia.

La planeación tiene muchas ventajas para el supervisor. Una de las más importantes es que lo obliga a pensar en el futuro. En lugar de adoptar una actitud de sentarse a esperar los acontecimientos, el supervisor empieza a pensar en lo que deberá hacerse y cómo podrán alcanzar esos objetivos.

La planeación fuerza al supervisor a pensar en términos de objetivos específicos. Le brinda metas que perseguir y le ofrece las bases para contestar la pregunta ¿Qué tan bien se están haciendo las cosas?.

La planeación proporciona la base para el trabajo en equipo. Cuando las metas se definen con claridad, el supervisor puede determinar las asignaciones de trabajo de todas las personas de su equipo de trabajo y coordinar sus actividades.

La planeación ayuda al supervisor a desarrollar las aptitudes de su personal. Al determinar quién es capaz de hacer cada cosa, el supervisor empieza a darse cuenta de cuáles son las capacidades de cada persona.

La planeación enseña y ayuda al supervisor a vivir en un entorno ambiguo. Es muy frecuente que las cosas no marchen de acuerdo con los planes. Nunca dejan de surgir obstáculos o problemas inesperados. Al aprender a enfrentarnos, el supervisor gana experiencia que posteriormente le servirá cuando ascienda a los niveles intermedio y alto de la jerarquía. La planeación ayuda al administrador de primera línea a desarrollarse para sus responsabilidades futuras.

3.2.2. Control.

El control es el proceso mediante el cual se verifica que todo se esté realizando de acuerdo a los planes" (6).

En la práctica, con frecuencia resulta difícil determinar en dónde termina la planeación y empieza el control, debido a que son dos actividades estrechamente ligadas entre sí. En este proceso, el supervisor verifica si las cosas se están realizando según los planes y utiliza los resultados para determinar lo que habrá de hacerse en el futuro. Todos los días el supervisor enfrenta problemas como fallas de las máquinas, retrasos en las entregas de materias primas, y retrasos o ausentismos por parte de los empleados. En todos estos casos su control tiene que ser inmediato.

Se pueden considerar algunas características para llevar a cabo un control eficaz, dentro de las más importantes se encuentran:

Brindar información útil.-

El sistema de control del supervisor se diseña para que genere información útil. En este sentido el supervisor puede participar en el proceso de formulación de los sistemas de información y de reportes. Si a los individuos se les permite exponer lo que necesitan, y la forma en que lo necesitan, la compañía podrá partir de ese punto para asegurarse de que se les brinde lo que piden.

Ser oportuno.-

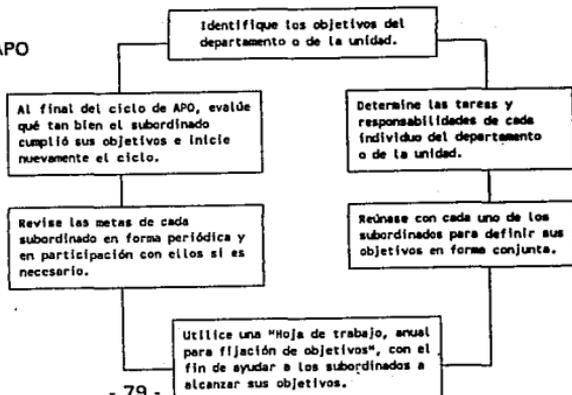
La información tiene que ser oportuna para lograr un control eficaz.

Induce a emprender acciones correctivas.-

No sólo permite detectar las desviaciones respecto al plan; también es necesario que brinde al supervisor instrucciones acerca de lo que se tiene que hacer. Por ejemplo, si el supervisor recibe un informe semanal que muestra la cantidad de unidades producidas por su grupo de trabajo con ésto podrá comparar la producción real total con la producción esperada. Sin embargo, es posible que no le permita saber si cada uno de sus trabajadores cumplió su parte del trabajo, la única forma que tendrá el supervisor para poder determinar cuánto trabajo realiza cada uno de ellos será por medio de una observación personal.

En muchas organizaciones la administración por objetivos se utiliza para coordinar tanto las responsabilidades de planeación como las de control. La administración por objetivos (APO) es un proceso mediante el cual el supervisor y el subordinado identifican las metas de este último, definen los resultados esperados y utilizan las metas medidas como base para el control y la planeación del futuro. (7).

Ciclo básico de la APO



3.2.3 Organización.

Para lograr que el trabajo se lleve a cabo, los supervisores dependen del personal de su equipo de trabajo. El proceso mediante el cual se asignan las actividades se conoce como organización.

"La organización es el proceso de asignar tareas y de coordinar esfuerzos del personal con el fin de lograr con eficiencia determinados objetivos. El supervisor no tiene por qué emprender todo este proceso a partir de cero. Normalmente ya existen en vigor un concepto organizacional básico, procedimientos, políticas y reglas" (8).

Se trata de una continuación natural del proceso de planeación puesto que las asignaciones de trabajo están de acuerdo con los objetivos.

Existen muchas actividades dentro del proceso de organización, como son la redefinición de las descripciones de puestos y la reorganización de las unidades de trabajo; sin embargo, éstas no requieren mucho tiempo por parte de los individuos puesto que el supervisor conoce a fondo los asuntos operativos de su área ya que éste es precisamente el objetivo de su trabajo de todos los días.

Dentro de las actividades del proceso de organización se mencionó la descripción de puestos, los cuales son enunciados de las tareas y funciones que llevan a cabo los titulares de los puestos. El propósito general de una descripción de puestos es explicar las tareas, los requisitos, las responsabilidades y las calificaciones al responsable de reclutar, seleccionar, entrevistar u orientar a un empleado para ese puesto.

Las descripciones de puestos sirven de base para todas las actividades de organización.

Otra actividad importante es la delegación de la autoridad, este es "el proceso mediante el cual el supervisor distribuye el trabajo a sus subordinados" (9).

Al delegar su autoridad, el supervisor tiene en mente una serie de aspectos como son: primero, para cada tarea selecciona a la persona más apropiada. No todos los empleados tiene las mismas habilidades y el supervisor tratar de vincular el trabajo a las habilidades de sus subordinados. Segundo, el supervisor concede al trabajador la autoridad necesaria para que lleve a cabo la tarea asignada y permitirle que ejerza esa autoridad. Tercero, una vez que la tarea ha sido terminada, el supervisor comunica cualquier crítica en términos constructivos. (10).

3.2.4. Toma de decisiones.

La toma de decisiones es parte fundamental del quehacer de todo supervisor. La toma de decisiones es el proceso que consiste en escoger una de entre varias opciones, los supervisores utilizan la toma de decisiones para solucionar los problemas y sacar provecho de las oportunidades.

Daniel Katz en su libro "Psicología Social de las Organizaciones", capítulo Formulación de políticas y toma de decisiones, sugiere varios pasos en el proceso de toma de decisiones como son:

a) Definir el problema o la oportunidad; lo primero que tiene que hacer es supervisor es definir con toda claridad el problema o la oportunidad. Por ejemplo si las llegadas tarde han aumentado en el último mes el supervisor considera que se trata de un problema, éste tiene que enunciarse en términos específicos, "Las llegadas tarde han aumentado un 23% en las últimas cuatro semanas".

En el caso de que se trate de una oportunidad, tiene que ser bien específico, como: "Necesito dos personas más para terminar el proyecto cinco días antes de lo programado".

b) Recabar la información importante: Ante un caso de solución de problema, ahora el supervisor necesita recabar la información relacionada con lo que está funcionando mal. Por ejemplo, ¿Quiénes son los responsables de llegar tarde? ó ¿Cuándo aumentan las llegadas tarde?.

En el caso de la oportunidad del proyecto-trabajo, el supervisor recabará información relacionada con aspectos tales como cuánto falta por hacer del proyecto, ¿Cuánto trabajo están produciendo en promedio las personas?.

c) Identificar las formas de enfrentar la situación: Ante un caso de solución de problema, este paso implica enlistar todas las posibles causas del dilema. Algunas veces un análisis de la información relacionada con el problema ayuda a detectar las posibles causas.

d) Escoger la causa más probable: De todas las opciones enlistadas del paso anterior, el supervisor escogerá la que presenta la mayor

oportunidad de resolver el problema o de aprovechar la oportunidad.

e) En esta etapa el supervisor ha de decidir lo que tiene que hacer. Esto implica un plan de acción. En el caso de los empleados impuntuales el supervisor puede decidir que a todos los que lleguen tarde el lunes por la mañana se les descontará una hora de sueldo.

En el caso del proyecto - trabajo, el supervisor puede decidirse por detallar las ventajas resultantes de asignar más personas al proyecto y dejar que su jefe proporcione voluntariamente dos personas más.

f) Evaluar el plan de acción: En este caso el supervisor puede discutir el enfoque con alguien más, de preferencia un supervisor con más experiencia, casi siempre esta persona ya habrá enfrentado un problema similar y estará dispuesta a ofrecernos un consejo muy útil. El jefe es otra alternativa muy valiosa, especialmente si se piensa llevar a cabo una acción disciplinaria.

g) Poner en marcha el plan de acción: Después de haber decidido la acción a realizar, ahora el supervisor implementará el plan.

En el proceso de toma de decisiones, con frecuencia el supervisor utiliza el análisis costo-beneficio, aunque él no lo conozca por su verdadero nombre. El análisis costo-beneficio implica una comparación de los costos y de los beneficios o utilidades relacionadas con una decisión determinada.

Si bien la toma de decisiones sigue en los pasos descritos anteriormente, existen factores que influyen en la forma en que lleva a cabo

el proceso, como son: el tiempo, soluciones satisfactorias (en contraposición a la mejor) y las distintas propensiones de los supervisores a correr riesgos.

Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que hay que aprovechar la ventaja de contar con un grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones.

La toma de decisiones en grupo presenta una serie de beneficios. El primero es una mayor concentración de conocimientos y de información. Como es lógico, un grupo puede aportar más información sobre un problema que un solo individuo, independientemente de la educación y de la experiencia que tenga este último.

Un segundo beneficio es la variedad de puntos de vista. Cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida, del de los demás. Como resultado, la cantidad y tipo de opciones son mayores.

Un tercer beneficio es la reducción de los problemas de comunicación. Puesto que el grupo participa en la toma de decisiones, todos sus integrantes están concientes de la situación y, por lo general, la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implementación de una decisión, con frecuencia desaparecen cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

El análisis costo-beneficio y la toma de decisiones en grupo son muy útiles para la toma de decisiones, sin embargo, algunas veces el supervisor

necesita ser menos analítico y más creativo.

Richard M. Hodgetts en su libro "El supervisor eficiente" indica varios consejos para mejorar la toma de decisiones, como son:

- Emplear el análisis costo-beneficio.- Casi siempre las decisiones de bajo costo reciben más atención, mientras que las decisiones de alto costo se toman en cuestión de minutos. Los supervisores se dan cuenta de que el tiempo es dinero y que la profundidad de sus análisis es proporcional a los resultados esperados.

- Evitar las decisiones "al vapor".- Los supervisores desarrollan una tendencia instintiva por actuar, es decir, prefieren resolver los problemas y no dejar que éstos se resuelvan por sí mismos, antes de que se conviertan en crisis.

- Confiar en los procedimientos establecidos.- Hay problemas muy difíciles y/o críticos que requieren un análisis y una toma de decisiones muy cuidadosos. Sin embargo, la mayor parte de los problemas pueden resolverse aprovechando los procedimientos existentes ya que se trata de aspectos rutinarios y diarios. Para resolverlos el supervisor utiliza el enfoque más simple y directo posible.

- Recordar que nadie tiene siempre la razón.- Por mucho que se esfuerce el supervisor, siempre cometerá errores. Es parte del costo de ser supervisor.

Los supervisores están dispuestos a aprender de sus errores, de esa

forma la habilidad del individuo para tomar decisiones irá mejorando con el tiempo y acabará siendo de mucho valor tanto para su jefe como para su organización.

3.2.5. Dirección

En el proceso de dirección, el supervisor se preocupa por las relaciones humanas. En especial, el administrador utiliza la comunicación, la motivación y el liderazgo para lograr que las cosas se hagan. (11).

3.2.6. El manejo de los conflictos y del cambio.

En las organizaciones actuales los conflictos son inevitables. Y los mismo puede decirse del cambio. El supervisor no puede hacer nada para evitar tales acontecimientos, pero sí le es posible aprender a manejarlos en forma constructiva.

El conflicto es una condición que se dá cada vez que se contraponen las metas, los métodos o los objetivos de dos ó más partes. En las organizaciones pueden surgir muchos tipos de conflictos. Uno de tantos tipos es el dque se dá a nivel de la unidad de trabajo que puede tomar formas tan diferentes como la frustración, el conflicto entre metas y el conflicto entre labores.

La principal dificultad para el supervisor radica en aprender a reconocer los síntomas de un conflicto.

Para poder manejar los conflictos en forma eficiente, es necesario que

los supervisores estén al tanto de: identificar los motivos ocultos, minimizar las diferencias de categoría, centrar la atención en las causas y no en los culpables y centrar la atención en los acuerdos y en los beneficios mutuos. (12).

Cambio, es cualquier modificación ó alteración de la situación actual o estado de las cosas actuales.

Los trabajadores responden al cambio de muchas maneras diferentes. Una de ellas es el RECHAZO, que tiene lugar cuando consideran que el cambio puede serles potencialmente destructivo. Por ejemplo, si una compañía decide computarizar sus operaciones y reducir un 20% su fuerza de trabajo, los que queden demostrarán su rechazo por medio del ausentismo.

La RESISTENCIA surge cuando los trabajadores se sienten amenazados por un cambio o por los efectos que podría tener sobre ellos. Por ejemplo, aparentando ayudar al supervisor a implementar el cambio, los trabajadores pueden arreglárselas para obstaculizar al máximo las labores de implementación. Traspapelan documentos, colocan los materiales en lugares equivocados, etc.

Cuando los trabajadores adoptan una posición neutral frente al cambio, ó éste les produce sentimientos encontrados, tienden a TOLERAR el cambio.

La tolerancia es evidente, sobre todo cuando el cambio no representa ninguna amenaza para los trabajadores. Por ejemplo, si la administración

insiste en que los trabajadores utilicen equipo de protección cuando se encuentran en cierta área de la fábrica y evitar que fumen en esas ocasiones, lo más probable es que nadie se oponga a las directrices de la administración.

Cuando las fuerzas en favor de cambio son más fuertes que las que se oponen a él, los trabajadores tienden a ACEPTAR el cambio. Por ejemplo, cuando la administración instala un nuevo equipo de seguridad que facilita el trabajo y lo hace más seguro, normalmente los trabajadores aceptan el cambio sin ningún problema.

Para manejar el cambio es necesario que el supervisor primero defina el cambio, después identifique los factores situacionales, elabore una estrategia del cambio e implemente y vigile el cambio.

CAPITULO III.

NOTAS

(1) Harold Koontz y Cyrill O'Donell.
Elementos de Administración Moderna.
México, Editorial Mc. Graw Hill.
1977 p. 342-345.

(2) Idem

(3) Hodgetts, op. cit. p. 17-21

(4) Ibid p. 36

(5) Idem

(6) Desarrollo de Habilidades gerenciales.
Curso.
Centro Industrial de Adiestramiento.
Consultores Industriales Asociados.
México, Junio 1990.

(7) Idem.

(8) Kontz/O'Donell op. cit.p. 521

(9) Idem

(10) Idem

(11) Hodgetts, op. cit.p. 9-10

(12) Ibid. p. 127,134 y 137

CAPITULO 4

SUPERVISION

Y

PRODUCTIVIDAD

4. Supervisión y Productividad.

4.1. El significado de Productividad.

Quizá la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico, usada por muchos economistas; PRODUCTIVIDAD es la relación entre los productos y uno ó más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de una manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria o una compañía nacional. (1)

La productividad se mide por medio de la ecuación producción/insumos.

4.2. El mejoramiento de la productividad y el control de costos.

Las compras y el control de los inventarios son dos funciones que permiten realizar importantes ahorros en costos y aumentos en productividad. Son dos funciones relacionadas entre sí, puesto que casi todas las empresas compran y almacenan materiales y partes hasta que los utilizan o consumen.

No hay empresa que no compre algo a uno o varios proveedores externos. En consecuencia, es importante contar con prácticas perfectamente definidas y una estructura organizacional que tome eficientes decisiones de compras. El supervisor puede ayudar en tal sentido, revisando sin cesar tales prácticas para determinar la posibilidad de eliminar

cualquier deficiencia.

Por otra parte, y por lo que se refiere a la participación del supervisor en las compras, cabe recordar que toda reducción en el costo de las adquisiciones se realiza si no afecta la calidad de las mismas y mientras no se corra el riesgo de sufrir carencias o faltantes de inventarios.

Los supervisores también pueden ayudar a controlar los costos vigilando los niveles de inventarios. En muchas compañías esto se lleva a cabo mediante una adecuada planeación de los requerimientos de materiales y/o del empleo de métodos de producción justo-a-tiempo. (2).

La planeación de los requerimientos de materiales (PRM) es una técnica sistemática y completa de planeación y control que se emplea para aumentar la eficiencia, tanto del manejo de los materiales como del control de los inventarios.

La producción de inventarios justo-a-tiempo (JAT) es una metodología bastante reciente proveniente del Japón y relacionada con la reducción al mínimo de los inventarios. La producción JAT consiste en comprar y/o fabricar pequeñas cantidades de materiales y partes justo a tiempo para ser utilizadas.

El mayor inconveniente de la producción JAT es que la compañía puede quedarse sin inventarios de vez en cuando, con los correspondientes paros de producción.

En todo este proceso, el papel del supervisor consiste en mantenerse

al tanto de los beneficios de la producción JAT y de trabajar hombro a hombro con los administradores de los niveles superiores para implantar este enfoque. El supervisor está especialmente alerta de los problemas que esta metodología puede provocar. Por ejemplo, un proveedor puede atrasarse en una entrega, o la calidad de la entrega puede no ser la correcta. Cuando el supervisor ayuda a identificar a tiempo estos problemas, la empresa puede tomar las acciones correctivas necesarias, por ejemplo, contratando a un proveedor confiable o que se encuentre más cerca de la fábrica. En su papel de descubridor del problema el supervisor ayuda a la alta administración a formular las estrategias adecuadas.

Otra área crítica para aumentar la productividad es el DISEÑO DEL FLUJO DE TRABAJO, ese proceso encaminado a determinar la configuración física del sistema productivo. Cuando la disposición del área de trabajo se diseña como es debido, algunos de los principales beneficios son:

- 1) Minimización de la inversión,
- 2) Empleo más eficiente del espacio existente,
- 3) Reducción de los costos por manejo de materiales y del tiempo total de producción,
- 4) Mayor seguridad y conveniencia para los empleados.

Existen formatos de las disposiciones básicas, así como las ventajas y las desventajas relacionadas con cada una de ellas, a continuación mencionaremos algunas de ellas.

DISPOSICIONES POR PRODUCTO. Las máquinas, los equipos y las personas se ubican de acuerdo con los pasos progresivos que se siguen para fabricar el producto. Un buen ejemplo nos lo dá una planta

ensambladora de autos.

Cuando se trata de operaciones de ensamblado de grandes cantidades de productos, es normal encontrar las máquinas y las personas colocadas en puntos fijos (estación) a lo largo de la línea de producción, cada una de ellas aportando algo a los productos a medida que éstos pasan por sus estaciones.

La ventaja de esta configuración es que normalmente un solo supervisor puede vigilar el trabajo de muchas personas y en consecuencia, el costo directo del personal tiende a ser bajo.

La desventaja de esta configuración en el caso de una línea de ensamble, si una persona no puede mantener el ritmo de trabajo ó si una máquina se descompone, es posible que tenga que detenerse toda la línea. Y lo mismo puede suceder si el proceso se queda sin alguno de los componentes en cuestión.

DISPOSICION POR PROCESO.- Es aquélla en la cual todos los componentes se agrupan de acuerdo con las funciones que realizan. En el caso de una planta farmacéutica, para la fabricación de tabletas, en una área se coloca la granuladora, en otra la secadora, en otra la tableteadora y en otra la encefalanadora. Empero, esta configuración no se limita a las organizaciones fabriles. Los hospitales también emplean este tipo de disposición. Los pacientes se mueven literalmente de un departamento (rayos x) a otro (cirugía), mientras que, otros los hay que "van" al paciente (farmacias, alimentos).

La disposición por proceso también tiene ventajas e inconvenientes. En su lado positivo, estas configuraciones son más flexibles que las disposiciones por producto. En su lado negativo, este tipo de disposición obliga a programar el trabajo con sumo cuidado para no sobrecargar ciertos departamentos y dejar parados a otros.

DISPOSICIONES DE POSICION FIJA.- Es aquella donde los trabajadores acuden al producto. Este es el caso cuando se fabrican productos más grandes y pesados que no es posible moverlo de su lugar de ensamblado y, por lo mismo, los obreros y los equipos acuden a él.

Las ventajas de esta disposición permiten un empleo más eficiente de los recursos, ya que de cualquier otra manera de construir el producto resultaría más costosa; además, a los obreros les agrada esta configuración, porque les permite moverse durante su jornada de trabajo. El lado negativo de este concepto de trabajo es que resulta muy caro porque la compañía tiene que duplicar sus recursos.

Otro aspecto importante en el mejoramiento de la productividad es la formación de **CIRCULOS DE CALIDAD**.

Control de calidad es el proceso que busca asegurar que los bienes y los servicios cumplan ciertas especificaciones preestablecidas. El control de calidad implica dos partes importantes: filosofía y práctica. La filosofía del control de calidad tiene que ver con la forma en que la administración y el personal entienden la responsabilidad de producir productos y servicios de calidad. La práctica del control de calidad se refiere a los sistemas que la

organización emplea para asegurarse que sus bienes y servicios cumplan las especificaciones preestablecidas, como son entre otros, los círculos de calidad. (3)

Todo círculo de calidad cuenta con un jefe. Muy a menudo es el supervisor del área. El papel del jefe consiste en dirigir los esfuerzos del grupo hacia la solución de problemas relacionados con el trabajo y en ayudar al grupo a identificar los problemas que desea resolver, analizar la información, y después presentar su informe final. Las empresas que cuentan con muchos círculos de calidad, a menudo realizan reuniones semanales. Durante esas juntas, dos o tres círculos presentan los resultados de sus labores, las acciones que recomiendan tomar y los ahorros en costos que consideran que podrían lograrse con sus recomendaciones.

Estas reuniones semanales permiten que los miembros de otros círculos de calidad se enteren de los diferentes enfoques puestos en práctica por los trabajadores de otros departamentos y del éxito que cada uno de ellos tiene.

En un círculo de calidad el supervisor desempeña tres papeles diferentes. (4)

Primero, es el instructor que enseña a los miembros cómo identificar, analizar y resolver los problemas relacionados con el trabajo. Segundo, es el capacitador que muestra a los miembros para qué sirven y cómo se emplean las diversas herramientas y técnicas encaminadas a identificar, analizar y resolver los problemas. Tercero, es el jefe que preside el círculo de calidad y que se asegura de que la moral y la productividad del grupo no decaigan.

Investigaciones recientes han descubierto que el estilo de liderazgo es uno de los principales componentes del éxito de los círculos; en términos de la rejilla gerencial, el estilo 9.9 parece ser el más eficiente.

	9.9	9.1	1.9	5.5	1.1
Círculo de calidad sumamente eficaz	13	11	2	4	0
Círculo de calidad con eficacia promedio	6	6	0	2	0
Círculo de calidad con baja eficacia	0	4	3	4	0

(Fuente Merle O'Donnell y Robert J. O'Donnell, Quality Circles.- The Latest Fad or a Real Winner? Business Horizons, May-Junio 1984, p.51.

Otra forma de abordar el problema de la productividad radica en aplicar estilos laborales optativos. Muchas empresas han descubierto que cuando ofrecen un horario de trabajo flexible a su personal, la producción aumenta y/o los costos disminuyen. La administración estudia las ventajas y los inconvenientes que le pueden acarrear cada uno de ellos.

Si bien, la productividad es un reto, sus soluciones no tienen por qué ser complicadas o costosas. Si la administración implanta técnicas para reducir los costos y motiva al personal para que trabaje con más ahínco y los recompensa por hacer todo eso, es seguro que la productividad acabará por aumentar muy pronto. Uno de los métodos más populares, en este sentido es la fijación de metas.

Investigaciones recientes han descubierto que el estilo de liderazgo es uno de los principales componentes del éxito de los círculos; en términos de la rejilla gerencial, el estilo 9.9 pare ser el más eficiente.

	9.9	9.1	1.9	5.5	1.1
Círculo de calidad sumamente eficaz	13	11	2	4	0
Círculo de calidad con eficacia promedio	6	6	0	2	0
Círculo de calidad con baja eficacia	0	4	3	4	0

(Fuente Merle O'Donnell y Robert J. O'Donnell. Quality Circles.- The Latest Fad or a Real Winner? Business Horizons, May-June 1984, p.51.

Otra forma de abordar el problema de la productividad radica en aplicar estilos laborales optativos. Muchas empresas han descubierto que cuando ofrecen un horario de trabajo flexible a su personal, la producción aumenta y/o los costos disminuyen. La administración estudia las ventajas y los inconvenientes que le pueden acarrear cada uno de ellos.

Si bien, la productividad es un reto, sus soluciones no tienen por qué ser complicadas o costosas. Si la administración implanta técnicas para reducir los costos y motiva al personal para que trabaje con más ahínco y los recompensa por hacer todo eso, es seguro que la productividad acabará por aumentar muy pronto. Uno de los métodos más populares, en este sentido es la fijación de metas.

La premisa básica de la fijación de metas es que las personas trabajan cuando cuentan con metas claras, y cuando se les brinda retroalimentación sobre su desempeño y recompensas por su cumplimiento. Un ejemplo, cuando a los individuos se les asigna el trabajo sin estándares específicos o medidas de control, normalmente su desempeño es de 40% a 60% del ritmo normal. Cuando se les aplican metas, a menudo esas cifras suben al nivel de 60% a 90%. (5)

Cuando una organización pone en marcha un nuevo sistema de compras o de control de inventarios, rediseña la configuración de sus plantas, introduce los horarios flexibles o crea círculos de calidad, casi siempre su productividad mejora. Sin embargo, el éxito general de tales sistemas se ve muy afectado por el sistema de recompensas que acompaña al cambio. Los supervisores están concientes de dos hechos básicos: (6)

1.- Los programas de productividad que ofrecen como principal recompensa la satisfacción del deber cumplido sólo atraen a una escasa minoría de la fuerza de trabajo y sólo aprovechan una mínima parte del potencial para mejoramiento.

2.- Los programas de productividad que ofrecen recompensas financieras proporcionales a las ganancias en productividad, a través de planes formales de participación en la productividad, dan resultados casi inmediatos y mucho más sustanciosos que los programas con recompensas no monetarias.

CAPITULO IV.

NOTAS

- (1) Kopelman**
Administración de la productividad en las organizaciones.
México, Editorial Mc. Graw Hill. 1990
- (2) Robert Dubin.**
Supervisor y Productividad
Biblioteca de Ciencias de la Administración.
México, Ed. Trillas, 1973
- (3) James F. Harmon**
The supervisor and Quality Control Circles-Studying a
Problem Area. Supervisory Management.
March 1984, p. 38-43
- (4) Richard M. Hodgetts**
El supervisor eficiente. Un enfoque práctico.
México, Editorial. Mc. Graw Hill, 1990
P. 360-361
- (5) Ibid p. 371**
- (6) Ibid p. 372**

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como vimos a lo largo de la exposición de los conceptos básicos de la supervisión, el ser un buen dirigente puede aprenderse mediante el estudio de ciertos conocimientos técnicos que pueden permitir el desempeñarse adecuadamente como dirigente, es decir, como supervisor.

En la actualidad, el supervisor en la industria tiene que valerse de su liderazgo natural, de su intuición, de los consejos de otros supervisores o de sus superiores. Su desarrollo como supervisor se vuelve completamente empírico, provocando que el supervisor novato cometa errores, que pudo evitar, de haber tenido conocimientos necesarios.

Este trabajo permite al futuro profesionista o al recién egresado, conocer los conceptos teóricos más importantes de supervisión y comprender que gran parte de las funciones del supervisor, están basadas en el adecuado manejo de las relaciones humanas.

Una reconsideración de los planes de estudio de la carrera de Químico-Farmacéutico-Biólogo, podría permitir la inclusión de algunas materias que permitieran al futuro profesionista el desarrollarse adecuadamente como supervisor.

Por otro lado consideramos que los supervisores desempeñan un papel de vital importancia en el funcionamiento de una empresa, ya que son ellos quienes conocen a fondo los mecanismos que permiten que las compañías trabajen como un todo indivisible y no como un conjunto de unidades aisladas.

El apoyo de la industria en la capacitación y actualización de supervisores, es una muy importante inversión de las más redituables que pueden hacer las empresas, ya que será una de las que en más corto tiempo proporcione los más altos rendimientos de productividad que se pueden obtener.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

CHRUDEN / SHERMAN

ADMINISTRACION DE PERSONAL

MEXICO, EDITORIAL C.E.C.S.A. 1980, 648 P.

DUBIN, ROBERT

SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD.

BIBLIOTECA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.

MEXICO, EDITORIAL TRILLAS, 1975, 141 P.

HODGETTS, RICHARD M.

EL SUPERVISOR EFICIENTE

UN ENFOQUE PRACTICO

MEXICO, EDITORIAL MC. GRAW HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO,

S.A. DE C.V. 1989, 445 P.

KIRK PATRICK, DONALD, L.

A PRACTICAL GUIDE FOR SUPERVISORY TRAINING AND DEVELOPMENT

ADDISON WESLEY PUBLISHING COMPANY, 1971, 180 P.

KOPELMAN, RICHARD, E.

ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

(PERSPECTIVA PRACTICA ORIENTADA HACIA LAS PERSONAS)

MEXICO, EDITORIAL MC. GRAW HILL, 1986, 351 P.

NATIONAL SEMINARS PUBLICATIONS.

EL MANUAL DEL SUPERVISOR.

(TECNICAS PARA LOGRAR RESULTADOS A TRAVES DE OTROS)

MEXICO, EDITORIAL PANORAMA, 1992, 88 P.