

3
de



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

EL SUPERVISOR ACTUA COMO LIDER Y MOTIVADOR DE GRUPOS PARA LA MAXIMA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA ISABEL BELTRAN SANCHEZ DE APARICIO

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.- LA SUPERVISION	
1).- DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LA SUPERVISIÓN	3
2).- IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN	5
3).- TIPOS DE SUPERVISIÓN	7
4).- FUNCIONES DEL SUPERVISOR	9
5).- PROBLEMAS DEL PERSONAL A CARGO DEL SUPERVISOR	13
6).- HABILIDADES DEL SUPERVISOR	14
7).- DE QUE DEPENDE LA SUPERVISIÓN EFECTIVA	15
COMENTARIOS	18

CAPITULO II.- LIDERAZGO Y MOTIVACION

1).- DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LIDERAZGO	25
2).- TEORIAS DE LIDERAZGO	27
A).- TEORÍA DE LOS RASGOS	27
B).- TEORÍA CONDUCTUAL	28
C).- TEORÍA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIÓN	30
3).- PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	32

A).- DE DIRIGIR AL OBJETO	33
B).- DE ARMONIA DEL OBJETO	33
C).- DE LA UNIDAD DE MANDO	33
4).- IMPORTANCIA DE LA DELEGACIÓN COMO MEDIO DE LIDERAZGO	34
5).- QUE ES EL LIDER NATURAL	35
6).- DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE MOTIVACIÓN	36
7).- MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN	40
8).- MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO, SATISFACCIÓN	41
9).- TEORIAS MOTIVACIONALES	42
A).- MASLOW	42
B).- McCLELLAND	43
C).- HERZBERG	45
D).- VROOM	45
10).- COMO MOTIVAR A SUS EMPLEADOS U OBREROS	46
11).- SISTEMA PAT DE MOTIVACION	47
COMENTARIOS	52

CAPITULO III.- EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

1).- DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE ORGANIZACIÓN	57
2).- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	61
3).- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	62
4).- TIPOS DE ORGANIZACIÓN	67
5).- SISTEMAS DE ORGANIZACION	72
6).- ORGANIGRAMAS (GRÁFICAS)	74

7).- COMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL	84
COMENTARIOS	86

CAPITULO IV.- INVESTIGACION DE CAMPO

1).- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	89
2).- RECOPIACIÓN DE DATOS	89
3).- INTERPRETACIÓN	90
4).- COMUNICACIÓN	90
5).- SOLUCION	90

CONCLUSIONES	92
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA	96
--------------------	----

INTRODUCCION

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TRATA DE DAR UN ENFOQUE GENERAL DE LO QUE ES UN SUPERVISOR, CUÁLES SON SUS FUNCIONES, SUS RESPONSABILIDADES Y EL TIPO DE AUTORIDAD QUE DEBE EJERCER SOBRE SUS SOBORDINADOS DE ACUERDO A DETERMINADAS SITUACIONES -- QUE SE LE VAN IR PRESENTANDO.

EN LAS ULTIMAS DECADAS, HAN SURGIDO VARIOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TIPO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO QUE TIENEN REPERCUSSIONES IMPORTANTES EN LA VIDA PROFESIONAL DE TODO ADMINISTRADOR. DICHS CAMBIOS BENEFICIAN A -- TODA EMPRESA EN EXPANSIÓN EN CUANTO AL LOGRO ÓPTIMO DE SUS OBJETIVOS, HAN SIMPLIFICADO SISTEMAS A NIVELES OPERATIVOS Y HAN REDUCIDO EL TRABAJO DEL HOMBRE QUE LABORA EN LAS MISMAS.

EN LA ACTUALIDAD TODO SUPERVISOR DEBERÁ PREOCUPARSE POR EL MEJOR DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO PROPORCIONÁNDOLE EL MEDIO ÓPTIMO PARA QUE ÉSTE LO PUEDA LLEVAR A CABO, DEBERÁ INFLUIR EN ÉL PARA QUE LOS OBJETIVOS QUE HAN ESTABLECIDO LOS ALTOS DIRECTIVOS LLEGEN A SU CULMINACIÓN. TODO ELLO SERÁ POSIBLE EN LA MEDIDA QUE SUPERVISOR Y SUBORDINADO TRABAJEN EN UN AMBIENTE CORDIAL Y DE COOPERATIVISMO EN DONDE LAS RELACIONES HUMANAS QUE PREVALEZCAN SEAN CONSTANTES.

EL SUPERVISOR NO SÓLO DARÁ ÓRDENES, SE PREOCUPARÁ TAMBIÉN PORQUE ÉSTAS SE CUMPLAN SATISFACTORIAMENTE Y ELLO SERÁ POSIBLE DE LOGRAR EN LA MEDIDA QUE EL GRUPO ESTE MOTIVADO Y SATISFECHO DE LO QUE HACE ,

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, EL SUPERVISOR DEBERÁ UTILIZAR UNA SERIE DE TÉCNICAS MOTIVACIONALES PARA CADA TIPO DE PROBLEMA QUE SE LE PRESENTE, Y DE ACUERDO AL COMPORTAMIENTO DE CADA EMPLEADO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, SERÁ NECESARIO CONJUNTAR ESFUERZOS Y UTILIZAR EL POTENCIAL MÁXIMO QUE - POSEE CADA ELEMENTO QUE CONFORMA EL GRUPO DE TRABAJO.

ESPERO QUE LOS ASPECTOS QUE SOBRE SUPERVISIÓN, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN SE MENCIONAN EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SEAN DE GRAN UTILIDAD PARA EL LECTOR Y SIRVAN DE APOYO EN SUS ACTIVIDADES LABORALES.

CAPITULO I

LA SUPERVISION

1).- DEFINICION Y NATURALEZA DE LA SUPERVISION.-

SUPERVISIÓN SIGNIFICA DIRIGIR UN PROCESO DE ELABORACIÓN, A UN TRABAJO DURANTE SU EJECUCIÓN Y A LOS TRABAJADORES DURANTE SU ACTUACIÓN.,

ANTIGUAMENTE, EN LA EMPRESA PEQUEÑA POR LO GENERAL, EL DUEÑO REPRESENTABA LA AUTORIDAD MÁXIMA, Y ERA EL RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN, DEL CONTROL Y DE TODO O PARTE DEL FUNCIONAMIENTO DEL MISMO. EN LA MEDIDA QUE FUÉ CRECIENDO DICHA EMPRESA SUS ACTIVIDADES SE VOLVÍAN CADA VEZ MÁS COMPLEJAS DICHAS RESPONSABILIDADES SE FUERON DELEGANDO A OTRAS PERSONAS, MISMOS QUE EJERCÍAN AUTORIDAD Y ASUMÍAN PARTE DE LAS RESPONSABILIDADES PARA LA MEJOR DIRECCIÓN DE DICHA EMPRESA EN EXPANSIÓN. DE ACUERDO A ELLO, EL SUPERVISOR VIENE A SER EL ESLABÓN DE LA CADENA DE MANDO QUE VA DESDE LA ALTA DIRECCIÓN HASTA LOS TRABAJADORES.

EL SUPERVISOR GOZA DE AUTORIDAD SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA ASIGNADAS A SU JURISDICCIÓN; SIN EMBARGO, ESTA AUTORIDAD PUEDE SER ASUMIDA NUEVAMENTE POR LOS SUPERIORES QUE LA DELEGARON EN UN PRINCIPIO. TODO SUPERVISOR POR NATURALEZA FORMA PARTE DE LA DIRECCIÓN, ES POR ELLO QUE TIENE QUE UTILIZAR SU CRITERIO Y SU ENERGÍA EN EL MANEJO DE SUS RESPONSABILIDADES Y SERÁ CAPAZ DE TOMAR ACUERDOS INTELIGENTES PARA DIRIGIR A LAS PERSONAS, TAMBIÉN

DE HACER PLANES PARA LA PRODUCCIÓN Y SE PREOCUPARÁ DE GASTAR EN FORMA ECONÓMICA EL TIEMPO Y LOS RECURSOS. ASÍMISMO SERÁ RESPONSABLE DEL BIENESTAR DE LAS PERSONAS PUESTAS A SU CARGO Y SERÁ EL RESPONSABLE DE EXPONER ANTE SUS SUPERIORES TODO LO RELACIONADO CON DICHAS FUNCIONES.

LA PALABRA SUPERVISIÓN SE DERIVA DE DOS VOCABLOS LATINOS SUPER, QUE SIGNIFICA SOBRE Y VISUMER QUE SIGNIFICA VER, POR LO TANTO SE DICE QUE ES VIGILAR, VER SOBRE, REVISAR.

LA FUNCIÓN SUPERVISORA SUPONE VER QUE LAS COSAS SE HAGAN COMO FUERON PLANEADAS. ESTO TIENE QUE DARSE EN TODOS LOS NIVELES PERO PREDOMINA EN LOS NIVELES INFERIORES LLAMADOS -- " SUPERVISORES INMEDIATOS "; O SEA, AQUELLOS JEFES QUE NO TIENEN BAJO SUS ORDENES A OTROS JEFES INFERIORES SINO SOLO OBREROS Y EMPLEADOS QUE REALIZAN ORDENES E INSTRUCCIONES. POR SER ÉSTA UNA FUNCIÓN INMEDIATA AL CONTROL, SUELE CONFUNDIRSE EL CRITERIO PARA DISTINGUIRLOS, POR LO QUE SE ACLARA QUE LA SUPERVISIÓN ES SIMULTANEA A LA EJECUCIÓN Y EL CONTROL ES POSTERIOR A ELLA AUNQUE A CORTO TIEMPO.

EL SUPERVISOR DEBE APLICAR LAS REGLAS SOBRE DIRECCIÓN, MANDO Y COORDINACIÓN, PERO SOBRE TODO LAS QUE LE CORRESPONDEN SON:

- SER EL ENCARGADO DE LA VIGILANCIA(VER QUE LAS COSAS SE HAGAN), LO QUE DEPENDE DE TODOS LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE UTILICEN EFICIENTEMENTE..
- ES EL ESLABON QUE UNE AL CUERPO ADMINISTRATIVO CON LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS QUE ESTEN EN CONTACTO INMEDIATO.

- ES EL TRANSMISOR NO SOLO DE ORDENES E INFORMACIÓN, SINO TAMBIÉN DE LAS INQUIETUDES, DESEOS, TEMORES Y REPORTES DE SUS SUBORDINADOS.

PARA QUE TODO ELLO SEA POSIBLE LLEVARLO A CABO SE PUEDEN MENCIONAR ALGUNAS REGLAS SOBRE SUPERVISIÓN:

1.- DE LA UNIDAD DEL CUERPO ADMINISTRATIVO.-

ESTA REGLA UTILIZA TODOS AQUELLOS MEDIOS QUE HAGAN SENTIR AL SUPERVISOR QUE ES PARTE DEL CUERPO ADMINISTRATIVO, YA QUE TIENE EL CARÁCTER DE JEFE.

2.- DE LA DOBLE PREPARACIÓN.-

ESTA REGLA DICE QUE TODO SUPERVISOR DEBE SER PREPARADO NO SOLO EN LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN, CONTABILIDAD, VENTAS, ETC., SINO TAMBIÉN EN LAS QUE REQUIERE SU CARÁCTER DE JEFE COMO LO SON LAS MOTIVACIONALES Y LAS MERAMENTE ADMINISTRATIVAS.

3.- DEL FORTALECIMIENTO DE LA AUTORIDAD.-

ESTA REGLA NOS DICE QUE LA AUTORIDAD DEL SUPERVISOR DEBE SER FORTALECIDA, PROCURANDO QUE TODA ÓRDEN O INSTRUCCIÓN ASÍ COMO QUEJA O SUGERENCIA SEAN DE SU CONOCIMIENTO.

2).- IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN.-

ES DE VITAL IMPORTANCIA LA FUNCIÓN Y EL CUIDADO DEL SUPERVISIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO Y PARA SU-

PRIMIR LOS FACTORES QUE OBSTACULICEN Y DISMINUYAN LA PRODUCCIÓN.

GRACIAS A LA INVESTIGACIÓN, DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL ELTON MAYO EFECTUÓ UNA SERIE DE ESTUDIOS ENCAMINADOS A DESCUBRIR LAS RAZONES DE ALTO GRADO DE AUSENTISMO Y LA RENOVACIÓN DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y DICE QUE UNA DE LAS CAUSAS PRINCIPALES DE ELLO ES LA DESORGANIZACIÓN SOCIAL DE AQUELLA EPOCA., A LO CUAL AÑADIÓ QUE EL DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO PARECE DEPENDER DE LA EXISTENCIA DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN. MÁS NO CONFORME CON DICHS RESULTADOS CONTINUA CON SUS ESTUDIOS EN OTRAS EMPRESAS DE AQUELLA EPOCA EN CALIFORNIA SOBRE LO ANTES PLANTEADO Y LLEGA A LA CONCLUSIÓN DE QUE EL "FACTOR DECISIVO ES LA CALIDAD DEL SUPERVISOR DEL EQUIPO"(1), LA ACTUACIÓN DE UN JEFE DE GRUPO REVELÓ UN SISTEMA DE SUPERVISIÓN QUE FOMENTABA LA SOLIDARIDAD DE SU GRUPO , GRAN PARTE DE SU TIEMPO LO DEDICABA A FACILITAR EL TRABAJO DE LOS DEMAS, NO SÓLO EN LO MECÁNICO Y LO PRODUCTIVO SINO TAMBIEN EN LO RELACIONADO CON LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LOS MISMOS.

EL SUPERVISOR NO SOLO ES RESPONSABLE DE LA ACTUACIÓN DE SUS SUBORDINADOS, SINO QUE TAMBIÉN DEBERÁ UTILIZAR FAVORABLEMENTE - LOS DEMAS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN (MATERIALES Y FINANCIEROS), SE ESFORZARÁ CONSTANTEMENTE POR MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SU UNIDAD POR MEDIO DEL APROVECHAMIENTO DE DICHS RECURSOS, EVITARÁ EL MAL USO DE MATERIALES Y SE PREOCUPARÁ POR OBTENER ---

(1) PFEFFNER M, JOHN "LA SUPERVISIÓN DEL PERSONAL", ED. AGUILAR, IMPRESO EN MÉXICO, D.F, 2A. EDICIÓN 1964 (PAG. 114 Y 115)

MEJORES RESULTADOS, MEDIANTE EL APROVECHAMIENTO ECONÓMICO DE -
LOS BIENES QUE TIENE BAJO SU CONTROL, DEBERÁ UTILIZAR SU INICIA
TIVA Y CRITERIO PARA MEJORAR LAS OPERACIONES DE LAS QUE ES RES-
PONSABLE, UTILIZANDO PARA ELLO TODOS LOS PODERES QUE LE HAYAN
DELEGADO.

" LA PRODUCTIVIDAD ES EL RESULTADO DEL ESFUERZO COMBINADO
DE LOS SUPERVISORES Y DE LOS EMPLEADOS QUE TIENE A SU CARGO. LA
ORIENTACIÓN E INSTRUCCIÓN QUE BRINDE A SUS SUBORDINADOS TIENE
MUCHO MÁS QUE VER CON LA PRODUCTIVIDAD QUE UNA DISCIPLINA Y UN
CONTROL CONSTANTE " (2)

LA ATENCIÓN INDIVIDUAL QUE PRESTA EL SUPERVISOR A SUS SU-
BORDINADOS, ESTIMULA Y MEJORA LA LABOR DE LOS MISMOS, MIENTRAS
MENOS PERSONAS DIRIJA, MÁS PODRÁ CONCENTRARSE EN CADA DETALLE
DE SU RESPONSABILIDAD.

HOY EN DÍA SE HA VISTO QUE UN NÚMERO SUFICIENTE DE SUPERVI
SORES RELEVARE EN OCASIONES A LA ALTA DIRECCIÓN, EN EL SENTIDO
DE CUIDAR DE LOS DETALLES RUTINARIOS, DE MODO QUE LE QUEDE MÁS
TIEMPO PARA HACER PLANES Y PROGRAMAS ASÍ COMO DE TOMAR ACUER-
DOS SOBRE AQUELLAS CUESTIONES QUE NO PUEDEN SER DELEGADAS.

3).- TIPOS DE SUPERVISORES.-

AL RESPECTO EXISTEN VARIOS AUTORES QUE HABLAN DE LA EXISTEN

(2) ETTINGER KARLE E., "CONTROL Y SUPERVISIÓN", EN, HERRERA Hnos. S.A.,
IMPRESO EN MÉXICO, D.F., 2A. EDIC. 1968 (PAG. 50)

CIA DE CUATRO DIFERENTES TIPOS DE SUPERVISORES LOS CUALES SON: AUTÓCRATA, DEMÓCRATA, PATERNALISTA, INDIFERENTE. DE ACUERDO A- ELLO, SE HA DE ACLARAR QUE PARA QUE UN SUPERVISOR ACTUE DE TAL O CUAL FORMA ANTE SUS SUBORDINADOS ES DEBIDO A LOS PRINCIPIOS - Y SITUACIONES QUE SE LES VAN PRESENTANDO EN LA VIDA DIARIA DE SU TRABAJO.

A).- SUPERVISOR AUTOCRATA.-

ES AQUEL QUE ESCLAVISA A SUS TRABAJADORES, NO LES PERMITE AUTOEXPRESARSE, SOLO OBEDECEN LAS ORDENES QUE SE LES MANDEN, - TIENE TODA LA AUTORIDAD MÁXIMA SOBRE ELLOS, LOS DIRIGE E INSPEC- CIONA CONSTANTEMENTE. CON ESTE TIPO DE SUPERVISORES LA ORGANI- ZACIÓN ALCANZA UN NIVEL DE PRODUCCIÓN SATISFACTORIA, EN TANTO QUE SU PERSONAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE INSATISFECHO.

B).- SUPERVISOR DEMOCRATA.-

ES AQUEL QUE LOGRA ESTIMULAR A SUS SUBORDINADOS, A LA GEN- TE SE LE TRATA COMO TAL, SE LE PIDE SU COLABORACIÓN A CAMBIO DE UN BUEN TRATO E INCENTIVOS PROPIOS A LA ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑAN. AQUÍ EL SUPERVISOR REALIZA UNA LABOR DE GRUPO Y ALIENTA A PARTI- CIPAR A SUS SUBORDINADOS CON JUSTICIA, LO CUAL LE DA COMO RESUL- TADO EL RESPETO MUTUO Y LA COLABORACIÓN DE UN ESFUERZO COLECTI- VO. SE OBTIENEN RESULTADOS SATISFACTORIOS DE PRODUCTIVIDAD A LAR- GO PLAZO, EN TANTO QUE A NIVEL PERSONAL ALCANZA SUS NIVELES MÁS ALTOS.

C).- SUPERVISOR PATERNALISTA.-

ES AQUEL QUE SIEMPRE ESTA DISPUESTO A AYUDAR A SUS SUBORDINADOS, COMO SU PROPIO NOMBRE LO DICE, LOS TRATA COMO A SUS -- PROPIOS HIJOS, LOS CUALES NECESITAN DE EL , TRATA DE PROPORCIONARLES TODO CUANTO NECESITEN PARA PODER LLEVAR A CABO SUS FUNCIONES, EN ESA MEDIDA LOS SUBORDINADOS SE VERÁN COMPROMETIDOS A RESPONDERLE FAVORABLEMENTE PUES SE SIENTEN MOTIVADOS Y ESTIMULADOS. CON ESTE TIPO DE SUPERVISORES SE OBTIENEN RESULTADOS FAVORABLES DE PRODUCCIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO Y LA SATISFACCIÓN PERSONAL ALCANZA SUS NIVELES MÁS ALTOS.

D).- SUPERVISOR INDIFFERENTE .-

ES AQUEL QUE NO SE PREOCUPA POR ESTAR VIGILANDO CONSTANTEMENTE A SUS SUBORDINADOS, NI LOS PRESTONA PARA NADA, NI SE PREOCUPA POR DARLES PALABRAS DE ALIENTO O DE ESTIMA QUE SIN LUGAR A DUDA HACEN FALTA PARA TODO EMPLEADO. AQUÍ EL SUPERVISOR SE CONFORMA CON QUE CUMPLAN CON SU TRABAJO Y SIGUEN LA PRODUCCIÓN DIARIA ESTABLECIDA.

COMO SE PODRÁ OBSERVAR DE ACUERDO A LAS DEFINICIONES ANTES MENCIONADAS, ES OBVIO QUE TODO SUPERVISOR DEBERÁ TENER CONOCIMIENTOS UN TANTO PSICOPEDAGÓGICOS PARA PODER MANEJAR A SUS SUBORDINADOS EN DETERMINADAS SITUACIONES YA QUE COMO ES DEL CONOCIMIENTO DE TODOS, EL SER HUMANO ES UN ENTE SUMAMENTE COMPLEJO Y POCO ENTENDIBLE.

4).- FUNCIONES DEL SUPERVISOR.-

EL SUPERVISOR DESEMPEÑA UN PAPEL CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN, PERO, ¿ QUE ES LO QUE HACE EN PARTICULAR ?, ¿ COMO MOVILIZA LAS ENERGÍAS DE SUS SUBORDINADOS PARA ENCAMINARLOS A LAS METAS ORGANIZACIONALES ?, PARA DAR CONTESTACIÓN A ESTAS PREGUNTAS DIREMOS QUE ENTRE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES QUE REALIZA EL SUPERVISOR PARA CON SUS SUBORDINADOS ES LO QUE LLAMAMOS "ESTRUCTURA Y APOYO ". ANTES DE EXPLICAR ESTOS TERMINOS, SE DEBEN HACER LAS SIGUIENTES ADVERTENCIAS:

- EL SUPERVISOR HACE MÁS QUE VIGILAR A SUS SUBORDINADOS, TOMA DECISIONES TÉCNICAS, REPRESENTA A SU DEPARTAMENTO EN LAS NEGOCIACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS, ATIENDE UN SIN NÚMERO DE TRABAJOS DE OFICINA.
- EL SUPERVISOR LES PROPORCIONA LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS, - ASÍ COMO INFORMACIÓN Y ASISTENCIA; EN ALGUNOS CASOS LES AYUDA A ADMINISTRAR LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN QUE PREMIA EL DESEMPEÑO EFECTIVO DE LOS MISMOS.
- EL SUPERVISOR HACE QUE LA REMUNERACIÓN Y SATISFACCIÓN DE SUS SUBORDINADOS NO SE VEAN AFECTADOS POR LA VIDA ORGANIZACIONAL. (CLARO ESTÁ EN LO QUE PUEDE)

AHORA BIEN, SE LE LLAMA "ESTRUCTURA" A LAS ACTIVIDADES DEL SUPERVISOR QUE DEFINEN LA NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS"(3), ESTO SE PUEDE EXPLICAR DE LA SIGUIENTE FORMA: EL SUPERVISOR FIJARÁ LAS METAS, ADIESTRARÁ Y COORDINARÁ LAS -

(3) STRAUSS GEORG "PERSONAL:PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION", ED. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A., IMPRESO EN MÉXICO, D.F., 4A. EDIC. 1985 (PAG. 81)

ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS.

SE LE LLAMA APOYO " A LO QUE REFLEJA EL GRADO EN EL QUE EL SUPERVISOR ES AMISTOSO PARA CON SUS SUBORDINADOS, SE MUESTRA -- ACCESIBLE, CONFIADO Y MUESTRA CONSIDERACIÓN POR SUS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS,"(4). ESTO ES SUMAMENTE IMPORTANTE, YA QUE LA SATISFACCIÓN DE SUS SUBORDINADOS SE CORRELACIONA POSITIVAMENTE CON DICHO APOYO DEL SUPERVISOR.

" LA CLAVE DE LA EFECTIVIDAD DEL SUPERVISOR, ESTÁ EN LA -- HABILIDAD PARA REACCIONAR CON FLEXIBILIDAD ANTE LOS CAMBIOS CONSTANTES QUE OCURREN EN LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS"(5), - DE ACUERDO A LO ANTERIOR, SE PUEDE DECIR QUE UN ADECUADO COMPORTAMIENTO DEL SUPERVISOR DEPENDE DE VARIOS FACTORES ENTRE LOS -- CUALES SE PUEDEN MENCIONAR LOS SIGUIENTES:

CUANDO EL SUPERVISOR NO PROPORCIONA LA SUFICIENTE INFORMACIÓN A SUS SUBORDINADOS SOBRE LO QUE TIENE Y DEBE HACER, ESTOS SE SIENTEN INQUIETOS, POR LO QUE SE LES DEBERÁ DE PROPORCIONAR GUÍAS Ó MANUALES FUNCIONALES DONDE SE LES ESPECIFIQUE CLARAMENTE CUALES SON SUS FUNCIONES, SIN EMBARGO, POR EL CONTRARIO, SI SE LES DA MUCHA INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES RUTINARIAS, SE LES PODRÍA LLEGAR A FRUSTRAR YA QUE SE CONSIDERA QUE SOLO SE LES PROPORCIONARÁN GUÍAS ESPECÍFICAS PARA AQUELLAS ACTIVIDADES MÁS COMPLEJAS Y CON UN CIERTO GRADO DE DIFICULTAD.

(4) IDEM (PAG 82)

(5) IDEM

DE ACUERDO A LO MENCIONADO ANTERIORMENTE, LAS FUNCIONES DE UN SUPERVISOR SON LAS SIGUIENTES:

- 1.- FACILITAR AL SUBORDINADO CONVERTIR EL ESFUERZO EN PRODUCTIVIDAD.
- 2.- AUMENTAR LA PROBABILIDAD DE QUE LA ALTA PRODUCTIVIDAD SERÁ RECOMPENSADA.
- 3.- ASEGURAR QUE LAS RECOMPENSAS SE DISTRIBUYAN MÁS EQUITATIVAMENTE (DE ACUERDO AL SISTEMA DE LA EMPRESA)
- 4.- PODRÁ LLEGAR A CAMBIAR EL VALOR DE LAS RECOMPENSAS PARA LOS EMPLEADOS (ESTO EN TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN)
- 5.- AYUDA A MEJORAR LA RETROALIMENTACIÓN.

CON DICHAS FUNCIONES, EL SUPERVISOR DEBERÁ AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS SUBORDINADOS, ASÍ COMO LAS RECOMPENSAS QUE RECIBAN POR SU ESFUERZO, LO QUE LLEVARÁ A UNA SATISFACCIÓN GENERAL DEL EMPLEADO Y DE LA ORGANIZACIÓN MISMA.

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, EXISTEN ALGUNOS AUTORES QUE MENCIONAN UNA GRAN VARIEDAD DE FUNCIONES QUE REALIZAN TODOS LOS SUPERVISORES INDEPENDIEMENTE DEL TIPO DE EMPRESA A LA QUE PROPORCIONAN SUS SERVICIOS Y ESTAS PUEJEN SER:

- A).- SABER TRATAR A SUS SUBORDINADOS
- B).- DISTRIBUIR EQUITATIVAMENTE EL TRABAJO ENTRE ESTOS
- C).- CALIFICAR A SUS SUBORDINADOS
- D).- INSTRUIRLOS ADECUADAMENTE
- E).- RECIBIR Y TRATAR QUEJAS DE ESTOS
- F).- REALIZAR ENTREVISTAS

- G).- HACER INFORMES Y REPORTES PERIODICAMENTE SOBRE LA ACTUACIÓN DE SUS SUBORDINADOS.
- H).- MEJORAR LOS SISTEMAS A SU CARGO
- I).- COORDINARSE CON LOS DEMAS JEFES Y
- J).- MANTENER DISCIPLINA.

5).- PROBLEMAS DEL PERSONAL A CARGO DEL SUPERVISOR.-

LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES HAN IDO EN AUMENTO A MEDIDA QUE LA MISMA EMPRESA VA CRECIENDO Y ESTO ES DEBIDO A VARIOS FACTORES LOS CUALES PUEDEN SER:

- A.- FALTA DE DESTREZA DEL TRABAJADOR
- B.- MAL ENTENDIMIENTO O INFORMACIÓN INSUFICIENTE
- C.- SIN CONVICCIÓN DE LO QUE SE TIENE QUE HACER
- D.- LAS NORMAS O PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO SON TORPES, DIFICILES E INCOMODAS Y LOS SUBORDINADOS PREFIEREN POR ELLO HACER ALGO DISTINTO A LO ESTABLECIDO.
- E.- ESPACIO, LUZ, COLOR, DISTRIBUCIÓN, VENTILACIÓN, MATERIALES, HERRAMIENTAS, EQUIPO, PROCEDIMIENTOS, RETARDOS, ETC.,
- F.- CONDICIÓN FÍSICA INADECUADA: OIDO, VISTA, EDAD, SEXO, ALTURA ETC.,
- G.- CARACTERISTICAS Y ACTITUDES PERSONALES DISPONIBLES (DESCUIDO, MALOS HÁBITOS, DESOBEDIENCIA, ARBITRARIEDAD, ETC., PEREZA, DESLEALTAD, ENVIDIA ETC., DE AQUI PUEDEN OBTENERSE RAZONES O SENTIMIENTOS).

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, SE PUEDEN MENCIONAR ALGUNAS POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS ANTES MENCIONADOS COMO SON :

- A.- INSTRUCCIÓN O REINSTRUCCIÓN,
- B.- REVISIÓN DEL MATERIAL MÉTODOS (REVISIÓN TÉCNICA)
- C.- PERSUACIÓN O APELACIÓN
- D.- REACOMODO (CAMBIOS DE PUESTOS)

- INCENTIVOS DE CUALQUIER TIPO
- EXÁMEN MÉDICO Y TRATAMIENTO
- MEDIDAS DISCIPLINARIAS

6.- HABILIDADES DEL SUPERVISOR

EL SUPERVISOR NO DEBE DE ESTAR INCLINADO POR NINGÚN INTERÉS PARTICULAR SINO DEBE BUSCAR EL BIEN GENERAL. ESTE PAPEL LO LLEVA A INCLINARSE POR EL INTERES DE LA ORGANIZACIÓN. BUSCA LA EFICIENCIA, EN OCASIONES PARECE Oponerse AL INTERES DEL EMPLEADO AUNQUE EN LA ACTUALIDAD SE AFIRMA QUE ESTAS DOS FUERZAS NO SON EXCLUYENTES SINO - COMPLEMENTARIAS. EN LA MEDIDA QUE EL SUPERVISOR SEPA COORDINARLAS, CUMPLIRÁ CON SUS FUNCIONES.

PARA QUE UN SUPERVISOR REALICE EFICAZMENTE SUS FUNCIONES Y PUEDA EMPRENDER OTRAS NUEVAS, SU FORMACIÓN SE DESARROLLARÁ EN:

- UNA HABILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS OPERATORIOS.
- UNA HABILIDAD PARA MEDIR OBJETIVOS CONTABLES, MATEMÁTICOS Y FINANCIEROS.
- LA HABILIDAD ANALÍTICA BASADA EN DATOS NUMÉRICOS, NECESIDAD DE CONOCER ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES, ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS Y TODO ELLO PARA TOMAR DECISIONES QUE REQUIEREN LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y CONTROL
- HABILIDAD PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE FORMA PARTE DEL CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO QUE SE CARACTERIZA POR EL CAMBIO Y LA INCERTIDUMBRE. DE AQUI LA NECESIDAD DE

PODER IDENTIFICAR LOS CAMBIOS Y PREDECIRLOS. POR LO TANTO DEBE-
RA CONOCER EL COMPORTAMIENTO HUMANO INDIVIDUAL Y DE GRUPO.

- HABILIDAD PARA DISEÑAR RELACIONES ORGANIZACIONALES DE AUTORI-
DAD Y COMUNICACIÓN A FÍN DE QUE LA ESTRUCTURA QUE ESTABLEZCA -
SEA OPERATIVA DE ACUERDO ALOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN Y A
LAS HABILIDADES DE SUS MIEMBROS.

- HABILIDAD PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS; ES DECIR, PA
RA MOTIVARLOS, DESCUBRIR CAPACIDADES Y RESOLVER RELACIONES CON-
FLICTIVAS CON SENTIDO DE JUSTICIA Y CON UNA MENTALIDAD QUE PER-
MITA A LOS GRUPOS QUE ESTEN BAJO SU RESPONSABILIDAD, LA AUTO-
RREALIZACIÓN Y LA CREATIVIDAD.

- HABILIDAD PARA APLICAR EL MÉTODO CIENTIFICO DE INVESTIGACIÓN,
AL ANALISIS DE SITUACIONES EN LA VIDA PROFESIONAL E IMPULSAR EL
AVANCE TECNOLÓGICO EN LA ADMINISTRACIÓN.

- FAMILIARIZARSE CON LAS ÁREAS DE: HISTORIA, FILOSOFÍA, CIEN -
CIAS SOCIALES, ECONOMÍA, DERECHO, SOCIOLOGÍA Y PSICOLOGÍA PARA
PREDECIR Y ACEPTAR CAMBIOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS.

- HABILIDAD PARA PLANIFICAR LA CAPACIDAD Y EL DESARROLLO DE LOS
RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN, HACIENDO COMPATIBLES LOS
OBJETIVOS INDIVIDUALES Y LOS ORGANIZACIONALES.

7).- DE QUE DEPENDE LA SUPERVISIÓN EFICAZ.-

TODA SUPERVISIÓN DEBE TOMAR EN CUENTA PARA UNA SUPERVISIÓN -
EFICAZ LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1.- DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.- EL SUPERVISOR GENERAL SE INTERESA

POR LOS RESULTADOS Y PERMITE QUE SUS SUBORDINADOS DECIDAN COMO HABRÁN DE LOGRARLO. SEÑALA METAS, MISMAS QUE COMUNICA A SUS SUBORDINADOS SOBRE LO QUE QUIERE VER REALIZADO. ESTA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD AYUDA A FORMAR TALENTOS Y CAPACIDADES EN LOS MISMOS. EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD SOLO SE APRENDE EN LA PRÁCTICA.

2. ASIGNACIONES PREVIAS Y SUPERVISIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS.

LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD LLEVA IMPLÍCITO ESTE PUNTO.

EL SUPERVISOR EXIGE QUE LOS SUBORDINADOS RECIBAN ASIGNACIONES PREVIAS EN BASE A RESULTADOS ESPERADOS, POR MEDIO DE ELLO HACE QUE CADA INDIVIDUO HAGA GALA DE SU INICIATIVA Y A QUE DESARROLLE SUS FACULTADES EN POTENCIA.

3. REDUCIR AL MÍNIMO LAS ÓRDENES DETALLADAS.

LAS INSTRUCCIONES DETALLADAS TIENDEN A QUE EL HOMBRE QUE LAS CUMPLA SE SIENTA COMO UN AUTÓMATA. LAS SUPERVISIONES PROCURAN DEJAR QUE SUS SUBORDINADOS CUIDEN POR SI MISMOS LOS DETALLES SATISFACIENDO ASÍ LA NECESIDAD DE AUTONOMÍA Y AUTOEXPRESIÓN.

4. EMPLEAR PRESIÓN

LA PRESIÓN SOBRE LOS SUPERVISORES DEBE SER MODERADA. ANTIGUAMENTE SE UTILIZABA LA FILOSOFÍA DE "EL TRABAJO ES UN CASTIGO" DE ESA FORMA EL EMPLEADO TRABAJABA POR MIEDO A PERDER EL EMPLEO. EN LA ACTUALIDAD EL SUPERVISOR EN CIERTO MODO APLICA PRESIÓN EN EL MOMENTO EN QUE FIJA LAS METAS QUE ESPERA ALCANZAR EN SUS SUBORDINADOS.

5. ADIESTRAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS.

EL ADIESTRAMIENTO POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN SUELE SER MÁS EFECTIVA QUE LAS EXPLICACIONES Y DEMOSTRACIONES Y ESTO PARA CREAR UN AMBIENTE QUE LEVANTE LA MORAL DEL TRABAJADOR.

EL SUPERVISOR PROPORCIONA LAS MÁXIMAS OPORTUNIDADES PARA - QUE ELLOS VEAN LOS PROBLEMAS POR SÍ MISMOS, ESTO AYUDA A - QUE HALLEN LAS SOLUCIONES POR SÍ MISMAS EN VEZ DE ESPERAR QUE LES PROPORCIONEN LAS RESPUESTAS.

6. EFECTUAR UNA LABOR DISTINTA A LA QUE HACEN LOS SUBORDINADOS.

UN SUPERVISOR EFICIENTE SE OCUPA DE MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS; DEDICA TIEMPO A ACTIVIDADES QUE DARÁN FRUTO A LARGO PLAZO, LABORES COMO, PLANEAMIENTO; COORDINAR ACTIVIDADES CON OTROS DEPARTAMENTOS. EN CASO DE EMERGENCIAS EL SUPERVISOR - ACUDIRÁ A PRESTAR AYUDA. PROCURARÁ DAR EXPLICACIONES Y MOTIVARÁ A SUS EMPLEADOS PARA MEJORAR SU ACTUACIÓN. TIENE QUE CON - TAR CON LA SUFICIENTE PACIENCIA PARA AYUDAR A SUS SUBORDINADOS.

7. OCUPAR MÁS SU TIEMPO EN LA CONCENTRACIÓN DE PROBLEMAS A LARGO PLAZO QUE A CORTO.

"EL SUPERVISOR SIEMPRE ESTA VIENDO HACIA EL FUTURO, PASA SU - TIEMPO PLANEANDO, MEJORANDO LAS RELACIONES CON LOS OTROS DE - PARTAMENTOS, ESTABLECIENDO METAS Y ADIESTRANDO A SUS SUBORDI - NADOS PARA UNA MÁXIMA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL." (6)

(6) SOLER MUÑOZ RAFAEL, TESIS "ALGUNOS ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE LA SUPERVISIÓN GENERAL EN RELACION CON LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS" UNIVERSIDAD LA SALLE 1973, (PAG. 49)

COMENTARIOS

SUPERVISION:

ES LA ACTIVIDAD QUE REALIZA TODO SUPERVISOR DE VIGILAR QUE SE HAGA LO QUE SE HABÍA PLANEADO EN UN PRINCIPIO. ESTO LO LOGRA DE ACUERDO A LAS FACULTADES QUE POR SU NATURALEZA TIENE LA SUPERVISIÓN Y AL GRADO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE EL SUPERVISOR TIENE QUE EJERCER SOBRE SUS SUBORDINADOS.

EL SUPERVISOR SE ENCARGARÁ DE VIGILAR, DE ORIENTAR, DE AYUDAR Y DIRIGIR CON EFICIENCIA A SU PERSONAL PARA QUE ASÍ LOGRE LLEGAR A LOS RESULTADOS ESPERADOS Y EVITAR AL MISMO TIEMPO POSIBLES DESVIACIONES QUE IMPIDAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Á MEDIDA QUE SE VAN DANDO TODO TIPO DE CAMBIOS (CIENTIFICOS, TECNOLÓGICOS, ECONÓMICOS Y SOCIALES) LA EXPANSIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL SE HA VISTO AFECTADA POR ELLOS, YA QUE LA GRAN MAYORÍA DE LAS EMPRESAS NO SE PREOCUPÓ POR ACTUALIZAR A SU PERSONAL Y PREPARARLO PARA DICHS CAMBIOS YA QUE SERÍAN ELLOS LOS PRINCIPALES PROTAGONISTAS QUE ACTUARÍAN DENTRO DE DICHS CAMBIOS Y SU ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS PO

SIEMPRE OCASIONARÍA UNA SERIE DE PROBLEMAS DE TIPO PERSONAL MISMOS QUE NO DEJARÍAN A LOS GRANDES EMPRESARIOS LLEGAR A LA CONSECUCCIÓN ÓPTIMA DE LOS OBJETIVOS.

EN VIRTUD DE DICHS CAMBIOS, LOS ALTOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS SE VIERON PRESIONADOS ANTE LA FALTA DE PERSONAL QUE LO AYUDARA Y APOYARA EN LAS DECISIONES QUE TOMARÍA PARA LA OBTENCIÓN ÓPTIMA DE LOS RESULTADOS. DE ACUERDO A ELLO SE CREAN NUEVAS ÁREAS QUE DARÍAN AL MISMO TIEMPO CREACIÓN A NUEVOS PUESTOS A SUPERVISIÓN. ESTOS LLEVARÍAN IMPLÍCITO UN CIERTO GRADO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE LES SERÍA DELEGADA POR LOS DIRECTIVOS, QUIENES SE PREOCUPARÍAN POR LOGRAR QUE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA SE LOGRARAN MÁS EFICAZMENTE.

PERO LA TAREA DE LOS SUPERVISORES ES MÁS COMPLETA, YA QUE NO SÓLO DARÍAN ÓRDENES Y VIGILARÍAN A SU PERSONAL, SINO QUE TAMBIÉN SE PREOCUPARÍA POR FOMENTAR BUENAS RELACIONES DE TRABAJO DENTRO DE SU GRUPO Y ESTARÍAN AL PENDIENTE DE QUE ÉSTAS SE LLEVARAN A CABO EN LAS MEJORES CONDICIONES AMBIENTALES PARA SU EJECUCIÓN.

EN LA ÚLTIMA DÉCADA SE HA VISTO QUE EL FACTOR

HUMANO ES LO MÁS IMPORTANTE PARA QUE LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS SE LOGRE DE FORMA EFICIENTE Y ELLO CLARO ESTA, SE LOGRARÁ EN LA MEDIDA QUE DICHOS INDIVIDUOS SE ENCUENTREN FACULTADOS TANTO FISICA COMO MENTALMENTE PARA LLEVARLO A CABO. DEBERÁN TENER CIER TA PREPARACIÓN PROFESIONAL QUE TRAIGA CONSIGO CARACTERISTICAS PROPIAS PARA TRATAR A SUS SUBORDINADOS.

TODO SUPERVISOR DEBERÁ POSEER UN ALTO GRADO DE AUTORIDAD, SIN LA CUAL NO SERÍA POSIBLE HACERSE OBEDECER NI RESPETAR POR SUS SUBORDINADOS. ASÍMISMO COMPARTIRA RESPONSABILIDADES CON SU PERSONAL PARA HACER MÁS FLEXIBLE EL TRATO CON ELLOS Y ASÍ LOGRARA LOS RESULTADOS ESPERADOS DE SU GRUPO EN UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN MUTUA Y CORDIALIDAD EN DONDE LOS ESFUERZOS EN CONJUNTO DARÁN INDICES MÁS ALTOS DE PRODUCTIVIDAD.

EL TIPO DE AUTORIDAD IDEAL PARA TODA EMPRESA ES LA DEMÓCRATA, YA QUE PERMITIRÁ PARTICIPAR A SUS SUBORDINADOS EN LAS DECISIONES DE LA MISMA, SE LE DARÁN A CONOCER LAS NUEVAS DISPOSICIONES DE LA EMPRESA EN UN MOMENTO DADO, SE LE PROPORCIONARÁ UNA MEJOR ATENCIÓN DE ACUERDO A SU DESEMPEÑO, SE LE PERMITIRÁ OPINAR SOBRE LOS MEDIDAS QUE SE TOMEN Y SE OIRÁN SUS SUGERENCIAS ANTE LAS MISMAS.

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, TODO SUPERVISOR MOSTRARÁ EN OCASIONES DIFERENTES TIPOS DE AUTORIDAD - ELLO DE ACUERDO A DIFERENTES SITUACIONES QUE SE LE PRESENTEN CON SU PERSONAL. ALGUNAS VECES TRATARÁ A SUS SUBORDINADOS PATERNALMENTE, TRATARÁ A SUS SUBORDINADOS COMO A SUS HIJOS. EN OTRAS TENDRÁ QUE SER MUY RIGIDO CON ELLOS, SE MOSTRARÁ EXIGENTE CON RESPECTO A LOS RESULTADOS. EN OTRAS SERÁ INDIFERENTE, NO LES DARÁ IMPORTANCIA A LOS PROBLEMAS DE SU PERSONAL.

ES MUY IMPORTANTE LA FUNCIÓN DE TODO SUPERVISOR INDEPENDIEMENTE DEL TIPO DE EMPRESA EN LA QUE PRESTAN SUS SERVICIOS. SON VARIAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN Y ALGUNAS DE ELLAS SON LAS SIGUIENTES:

- VIGILAR QUE SE LLEVEN A CABO LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS.
- HACER UNA BUENA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO ENTRE - LOS MISMOS.
- SABER TRATAR A SUS SUBORDINADOS.
- REALIZAR PERIODICAMENTE INFORMES A LA ALTA DIRECCIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE SU GENTE.
- MANTENER UNA BUENA DISCIPLINA DE SUS SUBORDINADOS.
- MANTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN CON SUS SUBORDINA

DOS Y CON SUS SUPERIORES.

- REVISAR RESULTADOS Y CONTROLAR POSIBLES ERRORES.

TAMBIÉN ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE NO SIEMPRE SERÁN FAVORABLES LAS RELACIONES ENTRE SUPERVISORES Y SUBORDINADOS Y ESTO DEBIDO A VARIOS FACTORES ENTRE LOS CUALES SE PUEDEN MENCIONAR:

- FALTA DE DESTREZA DEL SUBORDINADO
- MALA COMUNICACIÓN ENTRE AMBOS
- NO TENER IDEA DE LO QUE TIENE QUE HACER
- NO EXISTE EL MEDIO APTO DE TRABAJO
- POR PEREZA, MALOS HÁBITOS, DESOBEDIENCIA, ENVIDIA, DESLEALTAD, ETC.

SIN EMBARGO, NO SON LOS ÚNICOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS SUPERVISORES, EXISTEN OTROS PROBLEMAS DE TIPO PSICOLÓGICO QUE AFECTAN SOBRE LA CONDUCTA QUE DEBE MANTENER UN SUBORDINADO. ESTOS NO SON POSIBLES PERCIBIR A SIMPLE VISTA YA QUE SON GENERADOS POR LA INSATISFACCIÓN DE LOS INDIVIDUOS Y DAN CREACIÓN A REACCIONES PSICOPATOLÓGICAS COMO SON LAS SIGUIENTES:

- LOS SUBORDINADOS BUSCAN CAUSAS POR LAS QUE SE SIEN TAN OFENDIDOS.
- SE SIENTEN EXPLOTADOS CUANDO SE LES PIDE QUE HAGAN ALGO QUE NO LES CORRESPONDE.

- ALGUNOS NO REALIZAN SUS LABORES POR TRAER Y LLEVAR RECADOS
- SE PREOCUPAN POR GANAR AMIGOS UNICAMENTE
- SOLO ESPERAN LA HORA DE SALIDA
- LOS QUE SE ENFERMAN AL DIA SIGUIENTE DE HABER COBRADO SU SUELDO.
- EMPLEADOS MALHUMORADOS.

ES IMPORTANTE QUE TODO SUPERVISOR SEA CAPACITADO PARA ENFRENTAR TODA ESA SERIE DE PROBLEMAS QUE NO SON MÁS QUE EL REFLEJO DE LA INSATISFACCIÓN DE LOS SUBORDINADOS POR EL HECHO DE NO SER ESTIMULADOS DE ALGUNA FORMA EN SU TRABAJO Y QUE LO ÚNICO QUE OCASIONAN POR DICHA CONDUCTA NEGATIVA ES EL NO LLEGAR A LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDE LLEGAR. EN ALGUNAS OCASIONES ESTO ES EL RESULTADO DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN QUE DEBERÍA EXISTIR ENTRE TODO SUPERVISOR Y SUBORDINADO. LA COMUNICACIÓN QUE EXISTA ENTRE AMBOS HARÁ POSIBLE LLEGAR A LA CONSECUCCIÓN ÓPTIMA DE LOS RESULTADOS. NO HEMOS DE OLVIDAR QUE EN LA MEDIDA QUE LAS NECESIDADES DE CADA SUBORDINADO SEAN SATISFECHAS A NIVEL INDIVIDUAL, LAS SATISFACCIONES GRUPALES NOS DARÁN UNA MÁS ALTA PRODUCTIVIDAD.

PARA QUE SE PUEDA DECIR QUE EXISTE UN SUPERVISOR CIENTO POR CIENTO EFICIENTE, DEBERÁ DE POSEER CIERTAS HABILIDADES DENTRO DE SU CAPACIDAD PROFESIONAL QUE LO LLEVARÁ A ESTABLECER OBJETIVOS OPERATIVOS EN CUANTO AL DESARROLLO DE SU TRABAJO, DEBERÁ SER CAPAZ DE MEDIR SUS ALCANCES EN TÉRMINOS MATEMÁTICOS, FINANCIEROS-

Y ESTADÍSTICOS, DEBERÁ POSEER CONOCIMIENTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CON BASE EN LOS CAMBIOS QUE SE VAYAN GENERANDO Y LA FORMA EN QUE AFECTAN A SUS SUBORDINADOS Y A COMO SE VAN IR - ADAPTANDO A ELLOS. CON TODO ÉSTO OBTENDRÁ LO SIGUIENTE:

- UNA ALTA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
- UNA MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE NIVELES
- UNA BUENA RELACIÓN ENTRE JEFE-SUBORDINADO
- UNA ADECUADA CORRECCIÓN A LOS ERRORES
- UNA BUENA MOTIVACIÓN Y DISCIPLINA FORMAL.

TODO LO ANTERIOR SERÁ POSIBLE DE LOGRA CON BASE EN:

- UNA BUENA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
- UNA PRECISA ASIGNACIÓN Y SUPERVISIÓN DE ACUERDO A LOS RESULTADOS
- UNA REDUCCIÓN DE ÓRDENES DETALLADAS
- EMPLEO CON POCA PRESIÓN
- EFECTUAR LABORES DISTINTAS A LAS ESTABLECIDAS
- MEJORAR RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS.

CAPITULO II

LIDERAZGO Y MOTIVACION

1.- DEFINICION Y NATURALEZA DE LIDERAZGO.-

EL LIDERAZGO ES UNA INFLUENCIA, ES EL ARTE O PROCESO DE INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS, DE MODO QUE ESTAS SE ESFUERZEN VOLUNTARIAMENTE AL LOGRO OPTIMO DE LAS METAS DEL GRUPO, ESTE CONCEPTO NO SOLO INCLUYE EL TRABAJO CON VOLUNTAD, SINO CON GUSTO, AGRADO Y CONFIANZA, DE TODO ELLO DEPENDERÁ, QUE CADA INDIVIDUO PUEDA REFLEJAR TODO SU - POTENCIAL EN LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO CON CONFIANZA Y EXPERIENCIA EN ELLO.

EL LIDERAZGO SIGNIFICA GUIAR, CONDUCIR Y DIRIGIR A UN GRUPO - AL LOGRO DE UNA META MEDIANTE LA APLICACIÓN MÁXIMA DE SU CAPACIDAD FRENTE AL GRUPO Y FACILITANDO EL PROGRESO DEL MISMO.

"LA FUNCIÓN DE TODO LIDER ES INDUCIR Y PERSUADIR A TODOS LOS - SUBALTERNOS O SEGUIDORES A CONTRIBUIR A LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES MÁXIMAS" (1).

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, SE PUEDE DECIR QUE LA ESENCIA DEL LIDERAZGO ES LO QUE SE CONOCE COMO SEGUIDISMO, O SEA, ES EL AGRADO DE LAS PERSONAS POR SEGUIR A ALGUIEN, QUIEN LE SERVIRÁ PARA LOGRAR SUS PROPIOS DESEOS, MOTIVOS Y NECESIDADES, QUIENES A SU VEZ PUEDEN AUMENTARLOS O DISMINUIRLOS A TRAVES DE LAS RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN, Y DE CÓMO LAS ESTABLEZCAN.

1.- KOONTZ HAROLD/O'DONELL, "CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA", EDITORIAL MCGRAW HILL, IMPRESO EN MÉXICO, 6A. EDIC. 1980, PAG.656.

CUANDO UN GRUPO EJECUTA SU TRABAJO CERCA DE SU CAPACIDAD TOTAL, TIENE A SU MANDO A ALGUIEN HÁBIL EN EL ARTE DEL LIDERAZGO, MISMO QUE POSEE CIERTA CAPACIDAD PARA COMPRENDER QUE EL FACTOR HUMANO TIENE DIFERENTES FUERZAS QUE LO MOTIVAN EN DIVERSAS SITUACIONES Y PARA ELLO, LO ANIMARÁ PARA QUE ÉSTE APLIQUE TODA SU CAPACIDAD HACIA ESO QUE QUIERE LOGRAR; EN ESTE CASO LE BRINDARÁ SU APOYO, Y PARA QUE TODO ELLO SE PUEDA LLEVAR A CABO DEBERÁ ESTABLECER Y MANTENER UN MEDIO AMBIENTE PROPICIO PARA EL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

LIDERAZGO.-

TODO ADMINISTRADOR DE ÉXITO DEBERÁ SER CAPAZ DE GUIAR A UN GRUPO DE SUBORDINADOS, PARA LA MEJOR COMPRESIÓN DE ELLO, A CONTINUACIÓN SE DEFINE LA IMPORTANCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO:

" LA ADMINISTRACION, ES EL PROCESO DE HACER QUE LAS COSAS SE HAGAN A TRAVES DE OTRAS PERSONAS"(2)

"EL LIDERAZGO, FORMA PARTE DEL TRABAJO DE UN ADMINISTRADOR, Y SE DEFINE COMO EL PROCESO DE INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA ENCAUZAR SUS FUERZAS HACIA LA CONSECUICIÓN DE UNA O VARIAS METAS"(3). DICHA INFLUENCIA, SE DERIVA DE DOS FUENTES:

- A).- POSICIÓN DEL PODER DEL LÍDER.- ES LA AUTORIDAD FORMAL QUE ACOMPAÑA A UN PUESTO ESPECIFICO, (INFLUENCIA EN VIRTUD DE SU POSICIÓN.)
- B).- DISPOSICIÓN DEL SUBORDINADO A OBEDECER.- TODO SUBORDINADO DEBE DE ESTAR DISPUESTO A OBEDECER LAS ÓRDENES DE SUS SUPERIORES,

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, SE SOBREENTIENDE QUE EXISTE UN LÍDER Y UN SEGUIDOR, Y PARA QUE EL PRIMERO DE ELLOS SEA TOTALMENTE EFICIENTE DEBE SOLICITAR Y OBTENER LA COOPERACIÓN DE SU SEGUIDOR.

- 2.- HODGETTS RICHARD M. "COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES" EDITORIAL INTERAMERICANA, IMPRESO EN MÉXICO, D.F, 2A, EDIC, 1983 PAG. 197.
- 3.- IDEM.

ESTO MISMO SE LOGRA CUANDO EL LIDER DEMUESTRA COMPETENCIA, PROPORCIONANDO AYUDA RELACIONADA CON EL TRABAJO, DANDO RESPALDO MORAL Y PSICOLÓGICO Y/O PROCURANDO MAYORES BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA SUS SEGUIDORES.

LAS RELACIONES LIDER-SEGUIDOR COMPRENDEN UN INTERCAMBIO PSICOLÓGICO Y ECONÓMICO.

- EL PAPEL DEL LIDER DETERMINA LOS MEJORES RESULTADOS EN VISTA -
- DE:
- A).- SU PERSONALIDAD, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS
 - B).- EL HISTORIAL, LA PREPARACIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE LOS SEGUIDORES.
 - C).- LA SITUACIÓN EN PARTICULAR EN QUE TODOS ESTEN OPEPANDO.

EL LIDER DE ÉXITO, ESTÁ CLARAMENTE CONSCIENTE DE LAS FUERZAS -- QUE SON MÁS PERTINENTES A SU CONDUCTA EN UN MOMENTO DADO. ES AQUEL - QUE ES CAPAZ DE COMPORTARSE EN FORMA ADECUADA A LA LUZ DE LAS PERSEPCIONES, Y SERÁ CAPAZ DE DIRIGIR.

2.- TEORIAS DE LIDERAZGO.-

GRAN PARTE DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO SE ENFOCA A LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RASGOS Y CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LOS LIDERES DE ÉXITO O DE FRACASO. EN BASE A ELLO, ALGUNAS DE LAS CARACTERISTICAS COMUNES A ELLOS SON LAS SIGUIENTES:

- A).- INTELIGENCIA
- B).- CONFIABILIDAD
- C).- RESPONSABILIDAD
- D).- ACTIVIDAD SOCIAL
- E).- ORIGINALIDAD
- F).- STATUS SOCIOECONÓMICO.

EL ÉXITO DE ALGUNOS SUPERVISORES SE DEBE PRIORDIALMENTE A LAS- INTERACCIONES QUE TIENE CON EL PERSONAL A SU CARGO, A SU PREPARACIÓN PROFESIONAL, A SU EDUCACIÓN, A SU INTELIGENCIA Y AL TIPO DE MOTIVADO RES QUE UTILIZA SOBRE ELLOS.

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, EXISTEN UN SIN NÚMERO DE EXCEPCIONES - AL PATRON GENERAL DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER UN BUEN SUPERVISOR, YA QUE NO SON DEL TODO APLICABLES . POR ELLO, GHISELLE, ES ESPECIALISTA CONDUCTUAL, SE ESFUERZA POR IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS RASGOS EN LAS ORGANIZACIONES FORMALES ORIENTADAS A LAS TAREAS, MISMAS QUE SE RELACIONAN A CONTINUACIÓN DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA.

- CAPACIDAD DE SUPERVISIÓN (CAPACIDAD DE DIRIGIR A OTROS)
- NECESIDADES DE REALIZACIÓN OCUPACIONAL
- INTELIGENCIA (NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN)
- CONFIANZA EN SI MISMO (DECISIÓN)
- FALTA DE NECESIDAD DE SEGURIDAD
- AFINIDAD CON LA CLASE TRABAJADORA
- INICIATIVA
- FALTA DE NECESIDAD DE GRANDES RECOMPENSAS FINANCIERAS
- NECESIDAD DE EJERCER PODER SOBRE LOS DEMAS
- MADUREZ
- MASCULINIDAD-FEMENEIDAD

TEORIA CONDUCTUAL.-

ESTA TEORIA SE INTERESA EN EXPLORAR LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LA CONDUCTA DEL LIDER Y EL DESEMPEÑO DEL GRUPO DE TRABAJO.

EN CONTRASTE CON LA TEORIA ANTERIOR, ESTA DICE QUE LA CONDUCTA - TRATA DE EXPLICAR EL LIDERAZGO EN TÉRMINOS DE LO QUE LOS LIDERES HA--

CEN, MIENTRAS QUE LA OTRA SE BASA EN LO QUE SON LOS LIDERES.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, SE HAN PROPUESTO MUCHOS MODELOS CONDUCTUALES DE LIDERAZGO, MISMO QUE SE INCORPORAN A DOS DIMENSIONES PRINCIPALMENTE:

- 1.- EL INTERÉS DEL LÍDER DE LOGRAR QUE EL TRABAJO SE REALICE.
- 2.- SU PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS MISMAS.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, SE PLANTEAN ALGUNOS MODELOS SOBRE ESTA TEORIA. UNO DE ELLOS ES EL SIGUIENTE:

ESCALA O CONTINUO DE LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO,-

ESTE MODELO MENCIONA QUE LA MANERA MÁS SIMPLE DE EXAMINAR LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO, ES OBSERVANDO LOS DIFERENTES ESTILOS QUE SE PUEDEN APLICAR SOBRE EL LIDER, Y ESTO SE LOGRA A TRAVES DE UNA ESCALA DE CONDUCTA, MISMA QUE VARIA DESDE LA FUERTEMENTE CENTRADA EN EL JEFE, HASTA LA MUY CENTRADA EN LOS SUBORDINADOS (AUTÓCRATA Ó DEMÓCRATA).

ESCALA,-

RECOMPENSA.- PODER QUE EMANA DE LA CAPACIDAD DEL LIDER PARA RECOMPENSAR A QUIENES OBEDECEN SUS DIRECTRICES (PSICOLÓGICAS Y/O ECONÓMICAS) A CAMBIO DE LA ADHESIÓN.

COERCITIVO.- PODER BASADO EN EL TEMOR. A MENUDO RESULTA EFICAZ PARA INFLUIR EN LOS SUBORDINADOS, EN LO QUE SE PERCIBE COMO FALTA A LAS ORDENES, MISMA QUE CONDUCE AL CASTIGO U OTRO ACTO INDESEABLE.

LEGÍTIMO.- PODER DEL QUE ESTA INVESTIDA LA POSICIÓN O PAPEL DEL GERENTE EN FUNCIÓN DE LA JERARQUÍA.

NATURAL.- PODER BASADO EN LA IDENTIFICACION DEL SEGUIDOR CON EL LIDER. ÉSTE MODELO SE ASOCIA POR LO REGULAR CON LOS LI

DERES CARISMÁTICOS, O CON LOS QUE POSEEN UNA REPUTACIÓN ADMIRABLE, POR LO REGULAR LOS SEGUIDORES ANHELAN SER CO COMO SU LÍDER.

DE EXPERTO.- PODER BASADO EN LA COMPETENCIA O PERICIA, SE DICE QUE EL LIDER ES CAPAZ DE ANALIZAR, IMPLANTAR Y CONTROLAR LAS -- TAREAS QUE SE LE ASIGNEN AL GRUPO. (ESTO EN CUANTO AL -- GRADO DE ESPECIALIZACIÓN DEL LIDER.)

MUCHOS ESTUDIOSOS EN ADMINISTRACIÓN, SE INCLINAN MÁS POR ESTA -- TEORÍA, YA QUE EN ESTA, LOS LIDERES DELEGAN AUTORIDAD EN SUS SUBORDI NADOS Y ASCIENDE LA PARTICIPACIÓN DE ESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES.

EN BASE A LO ANTERIOR, SE PUEDE DECIR, QUE EL MEJOR ESTILO DE - LIDERAZGO, SERÁ EN FUNCIÓN DE LAS INTERRELACIONES ENTRE LOS SEGUIDO RES, EL LIDER Y LA SITUACIÓN.

EN VIRTUD DE LO ANTES MENCIONADO, ALGUNOS ESTUDIOSOS SOBRE AD MINISTRACIÓN, SEÑALAN QUE EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DA ORIGEN A LA - MAYOR SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, EN TANTO QUE EL AUTÓCRATA GENERA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD. DE TODO ELLO, SE PUEDE AFIRMAR QUE EL MEJOR ESTILO DE LIDERAZGO DEBE SER SELECCIONADO EN FUNCIÓN DE LAS METAS -- QUE PRETENDA ALCANZAR LA ORGANIZACIÓN, SI LO VITAL ES EL RENDIMIENTO INMEDIATO, SE OPTARÁ POR UN ESTILO AUTORITARIO PARA ASÍ ALCANZAR RE SULTADOS A CORTO PLAZO. POR OTRO LADO, SI LO QUE SE PRETENDE ESTABLE CER ES UNA FUERZA LABORAL MÁS ESTABLE Y BIEN MOTIVADA, DEBERÁ IMPLAN TARSE UN ESTILO DEMOCRÁTICO.

TEORÍA CONTINGENCIAL O SITUACIONAL. _

ÉSTE NO ES UN PLANTEAMIENTO NUEVO SOBRE LIDERAZGO, SE HA DEMOS --- TRADO QUE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SON EFICACES CUANDO SE RELACIO NÁN CON UNA VARIEDAD DE FACTORES INCLUYENDO EL TIPO DE TRABAJO QUE DESA

ROLLA EL LIDER , EL TAMAÑO DEL GRUPO Y EL GRADO DE COOPERACIÓN QUE SE REQUIERE DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

ESTE MODELO ES UNA FORMA MUY REALISTA DE EXAMINAR AL LIDER; SIN EMBARGO, ES PRECISO RECALCAR QUE ESTE TIENE QUE IDENTIFICAR TANTO -- LAS VARIABLES CRÍTICAS ESPECÍFICAS DE LA SITUACIÓN QUE SE ESTÁ ANALIZANDO, COMO LA RELACIÓN ENTRE ELLOS, LOS RASGOS DEL LIDERAZGO Y LA CONDUCTA,

EXISTEN DOS TEORÍAS QUE LOGRAN LA CONTINGENCIA:

1.- DE FIEDLER.- MODELO DE LA SITUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL LIDER

ESTE MODELO SE RELACIONA ENTRE EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS ACTITUDES DEL LIDER. SE INTERESA EN DETERMINAR SI LOS LIDERES - QUE EJERCÍAN UNA DESCRIMINACIÓN MENOR PARA EVALUAR A SUS SUBORDINADOS TENÍA MAYOR O MENOR PROBABILIDAD DE LOGRAR GRUPOS EFICIENTES DE ALTA PRODUCCIÓN, QUE LOS QUE TENÍAN MAYORES EXIGENCIAS AL EVALUAR A SUS SUBORDINADOS. PARA ELLO, PROPONE UNA HIPÓTESIS SOBRE EL TIPO CORRECTO DE CONDUCTA DEL LIDER , MISMO QUE DEPENDE DE SI LA SITUACIÓN DEL GRUPO ES FAVORABLE O NO PARA ÉL, Y DETERMINA TRES DIMENSIONES:

A) - RELACIONES ENTRE LIDER-MIEMBRO.-

SE REFIERE A LA CALIDAD DE LAS RELACIONES ENTRE EL LIDER Y EL GRUPO. ÉSTA SE MIDE DE ACUERDO A LO BIEN QUE ES ACEPTADO EL INDIVIDUO, LA CONFIANZA QUE SE LE TENGA, Y LO CÁLIDA Y AMISTOSA - QUE SEA LA RELACIÓN CON LOS MIEMBROS.

B).- ESTRUCTURA DE LA TAREA.-

SE REFIERE AL GRADO AL QUE LA TAREA SE PROGRAMA O EXPLICA POR MEDIO DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, Y SE MIDE EN FUNCIÓN AL NÚMERO DE SOLUCIONES QUE ES FACTIBLE UTILIZAR PARA ALCANZAR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS.

c).- PODER DE POSICIÓN.-

SE REFIERE AL GRADO AL QUE LA POSICIÓN MISMA LE PERMITE AL LIDER LOGRAR QUE LOS MIEMBROS SE ADHIERAN A ÉL Y ACEPTEN SU DIRECCIÓN Y LIDERAZGO. ESTO INCLUYE LA AUTORIDAD PARA RECOMENDAR, - CASTIGAR Y RECOMPENSAR.

FIEDLER AFIRMA QUE EL ESTILO DE LIDERAZGO APROPIADO PARA MAXIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL GRUPO, SE BASA EN LO FAVORABLE DE LA SITUACIÓN GRUPO-TAREA Y RECOMIENDA QUE: CUANDO LA RELACIÓN ES FAVORABLE O MUY POCO FAVORABLE, SERÁ APROPIADO TENER UN LIDER ORIENTADO AL TRABAJO, Y QUE CUANDO LAS RELACIONES SE MEZCLAN Y LA SITUACIÓN ES MODERADAMENTE FAVORABLE, SERÁ NECESARIO CONTAR CON UN LIDER ORIENTADO - A LAS RELACIONES.

2.- DE LAS TRAYECTORIAS Y LAS METAS.-

ESTE MODELO SE BASA EN LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE VROOM; DICE - QUE LA FUNCIÓN DEL LIDER SE CONCEPTÚA COMO UN TRABAJO QUE CONSISTE EN:

- A) ESPECIFICAR LAS TAREAS QUE DEBEN REALIZAR LOS SUBORDINADOS.
- B) QUITAR CUALQUIER ESTORBO QUE OBSTACULICE LA OBTENCIÓN DE LAS METAS.
- C) AMPLIAR LAS OPORTUNIDADES DE QUE LOS SUBORDINADOS ALCANCEN SATISFACCIONES PERSONALES.

ESTA TEORÍA SOSTIENE QUE LOS SUBORDINADOS CONSIDERAN LA CONDUCTA DEL LIDER COMO ACEPTABLE, SEGÚN EL GRADO AL QUE PERCIBAN QUE DICHA CONDUCTA ES UNA FUENTE INMEDIATA DE SATISFACCIÓN FUTURA.

3).- PRINCIPIOS DE LIDERAZGO.-

EXISTEN TRES PRINCIPIOS DE LIDERAZGO QUE SE REFIEREN AL PROPÓSITO Y AL PROCESO DEL MISMO, Y ESTOS SON :

1.- PRINCIPIO DE DIRIGIR AL OBJETO.-

ESTE PRINCIPIO ESTÁ BASADO EN LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO, Y NOS DICE QUE "CUANTO MÁS EFECTIVO SEA EL PROCESO DE DIRECCIÓN, Y LIDERAZGO, MAYOR SERÁ LA CONTRIBUCIÓN DE LOS SUBORDINADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA"(4)

2.- PRINCIPIO DE ARMONÍA DEL OBJETIVO.-

ES SUMAMENTE COMPLEJO EL DESCRIBIR LA ARMONÍA QUE DEBE EXISTIR ENTRE LOS OBJETIVOS DE LOS SUBORDINADOS Y LOS DE LA EMPRESA EN DONDE LABORAN, POR LO GENERAL LA GRAN MINORÍA IDENTIFICAN REALMENTE SUS OBJETIVOS PERSONALES CON LOS DE EMPRESA, PERO AÚN Y CUANDO SUCEDE ESTO, SE APROVECHAN LOS MOTIVOS INDIVIDUALES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL GRUPO, AUNQUE LOS EMPLEADOS TRABAJAN PARA SATISFACER NECESIDADES QUE POR LÓGICA NO SON LAS MISMAS QUE LAS DE LA EMPRESA, ESTAS DEBEN ARMONIZARSE Y COMPLEMENTARSE CON LAS DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN, ESTE PRINCIPIO DICE QUE "CUANTO MÁS EFECTIVA ES LA DIRECCIÓN, MÁS SE DARÁN CUENTA LOS SUBORDINADOS DE QUE SUS METAS PERSONALES ESTÁN EN ARMONÍA CON LOS DE LA COMPAÑÍA"(5)

3.- PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.-

ESTE PRINCIPIO REFLEJA LA CONVENIENCIA DE QUE LOS SUBORDINADOS-SOLO SON RESPONSABLES ANTE UN SOLO SUPERIOR, NOS DICE QUE "CUANTO MÁS COMPLETA SEA LA RELACION DE AUTORIDAD DE UN INDIVIDUO CON UN SOLO SUPERIOR, MENOR SERÁ EL PROBLEMA DE CONTRADICCIÓN EN LAS INSTRUCCIONES Y MAYOR LA SENSACIÓN DE RESPONSABILIDAD PERSONAL EN LOS RESULTADOS"--(6). SE HACE HINCAPIÉ EN LA PROTECCIÓN DEL SUPERIOR MEDIANTE LA OBLIGACIÓN PERSONAL DEL SUBORDINADO DE VER QUE LAS ACTIVIDADES ORIGINADAS

4.- KOONTZ/O'DONNELL, "CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA"EDIT, MCGRAW HILL, IMPRESO EN MÉXICO, D.F. 6A. EDIC. 1980 , PAG. 613

5.- IDEM PAG. 613

6.- IDEM PAG. 614

SE EJECUTEN DE MANERA APROPIADA.,

EL SUPERIOR INMEDIATO DE CADA SUBORDINADO, SE ENCUENTRA EN LA MEJOR SITUACIÓN PARA SELECCIONAR CUALQUIER TÉCNICA DIRECTIVA QUE PERMITA-MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD; NO AL INDIVIDUO COMO TAL EXACTAMENTE, -SINO A SU GRUPO DE SUBORDINADOS,

4.- IMPORTANCIA DE LA DELEGACION COMO MEDIO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION,-

LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD ES UNA FORMA GENERALIZADA DE LA DIRECCIÓN Y NO UNA SIMPLE EMISIÓN DE ÓRDENES,

EL SUPERVISOR CONCEDE AL SUBORDINADO AUTORIDAD PARA ACTUAR EN-UNA AMPLIA ÁREA DE LA EMPRESA, TOMANDO EN CUENTA QUE LAS ORDENES SE EMITEN CUANDO UN SUPERIOR SABE O CREE SABER EXACTAMENTE CUALES SERÁN LOS RESULTADOS ESPECÍFICOS,

EXISTEN TRES TIPOS DE AUTORIDAD AL RESPECTO DE LO ANTES MENCIONADO, Y ESTOS SON:

A.- AUTORIDAD IMPLÍCITA.-

"DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EFICIENCIA, LA IMPLICACIÓN DE LA -AUTORIDAD ES DE LA INCUMBENCIA DE TODOS LOS ADMINISTRADORES, SU ACTUACIÓN DEBE SER EN FAVOR DE LOS INTERESES DE LA COMPANÍA, LA CUAL-ES IMPORTANTE, YA QUE CONTRARRESTA CUALQUIER SUTIL DELEGACIÓN DE AU-TORIDAD LIMITADA"(7),

B.- AUTORIDAD RIGIDAMENTE DELEGADA,-

ALGUNOS ADMINISTRADORES CONCIBEN LA DELGACIÓN DE AUTORIDAD CON-ENFADOSA RIGIDEZ, LES DISGUSTA DELEGAR, Y CUANDO LO TIENEN QUE HACER SE ESFUERZAN POR CIRCUNSCRIBIR LA CONCESIÓN CON EXACTITUD; CREEN QUE-ESTA DEBE HACERSE CON PRECISIÓN, Y LOS RESULTADOS QUE ELLOS ANTICIPAN SE DEBEN LOGRAR.

LOS EFECTOS DE ESTE TIPO DE ACTITUD SON SERIOS, YA QUE UN ADMINISTRA-DOR DE ESTA CLASE NO PUEDE PREPARAR A UN SUCESOR Y MUCHOS EMPLEADOS-

7.- OB.CIT. KOONTZ/O'DONNELL, PAG. 620.

SE NIEGAN A TRABAJAR CON ÉL, Y SU CALIDAD ES DUDOSA, POR OTRO LADO, UN CONCEPTO RIGIDO DE DELEGACIÓN, LIMITA EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y SU CRECIMIENTO, EL ADMINISTRADOR QUE HAGA POCO USO DE SUS SUBORDINADOS, DEBE POR NECESIDAD TOMAR LAS DECISIONES ÉL MISMO Y EL ALCANCE REAL DE LA ADMINISTRACIÓN, LIMITA LO QUE UNA PERSONA PUEDE HACER . ESTA LIMITANTE PUEDE PARALIZAR A LA ORGANIZACIÓN E IMPIDE SU CRECIMIENTO.

C.- AUTORIDAD DELEGADO POSITIVAMENTE.-

LOS EJECUTIVOS QUE TIENEN UNA ACTITUD POSITIVA HACIA LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD SE CONTEMPLA DE UNA MANERA DIFERENTE, TALES EJECUTIVOS CONSIDERAN QUE UNO DE SUS MAYORES SERVICIOS ES PREPARAR FUTUROS ADMINISTRADORES.

ESTO NO IMPLICA EL DESCUIDO DE LAS TAREAS DIARIAS Y LOS ERRORES QUE SE COMETEN SE CONVIERTEN EN LECCIONES OBJETIVAS Y NO CATASTROFES EN LOS SUBORDINADOS. POR SUPUESTO, LOS ERRORES SE REDUCEN AL MÍNIMO. UNA ATENCIÓN DE ESTA CLASE PARA ENTRENAR SUBORDINADOS REFLEJA LA -- CREENCIA DE QUE NADA ES MÁS IMPORTANTE PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SU FUTURO. ESTA CLASE DE ACTITUDES POSITIVAS ESTIMULA A LOS SUBORDINADOS A ACEPTAR SUS RESPONSABILIDADES. EL SUPERIOR DEBE PERMITIR QUE SUS SUBORDINADOS UTILICEN SU CEREBRO. AL MISMO TIEMPO ESTA ACTITUD IMPLICA INMENSA PACIENCIA, EXIGE BUEN JUICIO Y DESARROLLA LA CAPACIDAD DIRECTIVA.

5.- ¿ QUE ES EL LIDER NATURAL ?.-

NO ES POSIBLE HABLAR DE UN GRUPO SI NO EXISTE UN LIDER, AL CUAL HAY VECES QUE SE LE LLAMA LIDER NO FORMAL O LIDER EXPONTANEO. GENERALMENTE ES DISTINTO AL QUE DESIGNA LA DIRECCIÓN COMO JEFE, AUNQUE PUEDE DARSE EL CASO DE QUE SEAN LA MISMA PERSONA. EN ESE CASO, LO LLAMAREMOS LIDER NATURAL, MÁS NO LIDER OFICIAL, YA QUE NO ESTA LEGAL O FORMALMENTE RECONOCIDO EN LA EMPRESA, PERO SI ESTA IDENTIFI-

CADO, A MENUDO SUELEN SER AQUELLAS PERSONAS VETERANAS QUE MERECEAN RESPECTO, PERO NO POSEEN CUALIDADES PERSONALES PARA SER LIDERES OFICIALES.

LA TAREA DE TODO SUPERVISOR HOY EN DÍA REQUIERE DE UNA PREPARACIÓN TÉCNICA Y UNA FORMACIÓN QUE NO TODOS POSEEN PARA CONVERTIRSE EN LIDERES OFICIALES. UNA DE LAS MANIFESTACIONES MÁS COMUNES A ESTOS LÍDERES, ES LA DEL ANTIGUO EMPLEADO AL QUE SE LE RESPETA Y QUE TIENE EL PAPEL DE APASIGUADOR ENTRE LOS EMPLEADOS Y LA DIRECCIÓN, LOS RASGOS MÁS CARACTERÍSTICOS DE ESTOS LÍDERES, ES LA CAPACIDAD DE PERCIBIR NATURAL E INTUITIVAMENTE LOS SENTIMIENTOS DE LOS OBREROS, EN REALIDAD NO ES RARO QUE EL LÍDER NO POSEA UN CARÁCTER SOBRESALIENTE Y LAS CARACTERÍSTICAS DE SU PERSONALIDAD SEAN SENCILLAS Y AÚN VULGARES, EN LUGAR DE LLAMATIVAS Y DESLUMBRADORAS.

6.- DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE MOTIVACIÓN.-

DADO QUE ADMINISTRAR IMPLICA LA CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UN AMBIENTE PROPICIO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LOS INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN UN GRUPO PARA EL LOGRO OPTIMO DE LOS OBJETIVOS COMUNES DE LA EMPRESA, ES IMPORTANTE QUE EL ADMINISTRADOR SEPA QUE ES LO QUE MOTIVA AL SER HUMANO.

"LA TAREA DEL ADMINISTRADOR ES HACER QUE LAS PERSONAS CONTRIBUYAN AL LOGRO DEL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN."(8).

LOS MOTIVOS HUMANOS SE BASAN EN NECESIDADES, YA SEA QUE ESTAS SE PERCIBAN CONSCIENTE O SUBCONSCIENTEMENTE, DE ACUERDO A LO ANTERIOR, SE DICE QUE UN MOTIVO ES UN ESTADO INTERNO DEL INDIVIDUO QUE DA ENERGÍA O MOVIMIENTO AL COMPORTAMIENTO DE ÉSTE HACIA EL OBJETIVO DESEADO.

8.- OB.CIT.KOONTZ/O'DONNELL PAG. 624

"LA MOTIVACIÓN INCLUYE UNA REACCIÓN EN CADENA QUE EMPIEZA POR SENTIR NECESIDADES, LO CUAL DA LUGAR A LA BUSQUEDA DE UN DESEO O META, LO QUE A SU VEZ ORIGINA TENSIONES (DESEOS NO SATISFECHOS)." (9)

LA PALABRA MOTIVACIÓN SE DERIVA DEL VOCABLO LATINO MOVERE, QUE SIGNIFICA "MOVER"

A CONTINUACIÓN, SE MENCIONAN ALGUNAS DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN:

DESSLER.-

ES EL REFLEJO DEL DESEO QUE TIENE UNA PERSONA PARA SATISFACER CIERTAS NECESIDADES.

KELLY.-

AFIRMA QUE TIENE QUE VER CON LAS FUERZAS QUE MANTIENEN Y ALTERAN LA DIRECCION, LA CALIDAD Y LA INTENSIDAD DE LA CONDUCTA.

JOHNS.-

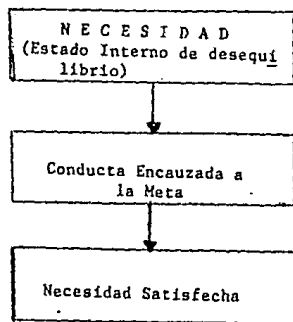
ES ALGO RELACIONADO CON LA FORMA EN QUE LA CONDUCTA SE INICIA, SE ENERGIZA, SE SOSTIENE, SE DIRIGE, SE DETIENE Y CON EL TIPO DE REACCIÓN SUBJETIVA QUE ÉSTA SE PRESENTA EN LA ORGANIZACION.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, SE DICE QUE EL PROCESO MOTIVACIONAL CONTIENE TRES ASPECTOS COMUNES A DICHAS DEFINICIONES:

- LO QUE LE CONFIERE ENERGÍA A LA CONDUCTA HUMANA
- LA FORMA EN QUE SE DIRIGE O ENCAUZA DICHA CONDUCTA
- LA MANERA EN QUE SE PUEDE SOSTENER LA CONDUCTA.

LO ANTERIOR SE GRAFICA DE LA SIGUIENTE MANERA:

9.-OB.CIT.KOONTZ/O'DONNELL PAG. 624



NO OBSTANTE LO MENCIONADO CON ANTELACIÓN, LA MOTIVACIÓN ES UN PROCESO MUY COMPLEJO DEBIDO A ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES RAZONES:

- A.- LA CAUSA O MOTIVO QUE TIENE UNA PERSONA PARA REALIZAR UNA ACCIÓN ESPECÍFICA, NO SE PUEDE VER, SOLO SE PUEDE INFERIR.
- B.- LOS INDIVIDUOS PUEDEN TENER GRAN CANTIDAD DE NECESIDADES O EXPECTATIVAS QUE CAMBIAN CONTINUAMENTE, Y QUE EN ALGUNOS CASOS ÉSTAS ESTÁN EN CONFLICTO ENTRE SÍ.
- C.- LAS PERSONAS SATISFACEN SUS NECESIDADES DE MUCHAS FORMAS DISTINTAS.
- D.- LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD PARTICULAR PUEDE CONDUCIR EN LA REALIDAD A UN AUMENTO EN SU INTENCIDAD.
- E.- LA CONDUCTA ENCAMINADA HACIA LAS METAS NO SIEMPRE CONDUCE A LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD.

TOMANDO EN CUENTA, COMO YA SE DIJO, QUE LA MOTIVACIÓN ES UN PROCESO SUMAMENTE COMPLEJO POR SU NATURALEZA MISMA, TAMBIEN HAY QUE DEJAR BIEN CLARO QUE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES NO SIEMPRE SE LOGRA CON FACILIDAD. POR ELLO ES QUE CUANDO LLEGA A SUCEDER ESTE TIPO DE SITUACIONES EL INDIVIDUO REACCIONA EN FUNCIÓN A LA OBTENCIÓN DE METAS QUE NO LOGRÓ RESOLVER SU ESTADO INTERNO DE DESEQUILIBRIO, O DICHO DE OTRA FORMA, REACCIONA DE DIVERSAS FORMAS ANTE SU FRUSTRACIÓN, QUE ES LA INSATISFACCIÓN DE NECESIDADES PARTICULARES.

EN BASE A LO ANTERIOR, EXISTEN DOS TIPOS DE CONDUCTA DERIVADAS DE DICHA FRUSTRACIÓN:

1.- CONDUCTA CONSTRUCTIVA,-

ES EL RESULTADO QUE SE OBTIENE CUANDO UN INDIVIDUO INCAPAZ DE - SATISFACER UNA NECESIDAD SE ENFRENTA A LA REALIDAD DE LA SITUACIÓN,- Y NO SIENTE LA NECESIDAD DE SATISFACER SU EGO.

2.- CONDUCTA DEFENSIVA,-

ESTA CONDUCTA ESTÁ ENCAMINADA A DEFENDER O PROTEGER A NUESTRO - PROPIO SER PERSONAL CONTRA FRACASOS, DAÑOS AL EGO, O PÉRDIDA DE AUTO ESTIMACIÓN (POR LO GENERAL ESTA CONDUCTA ES INCONSCIENTE Y SE REACCIONA AUTOMATICAMENTE). ESTA CONDUCTA NO ES PELIGROSA, Y DE HECHO - PUEDE SER FAVORABLE PARA REDUCIR TENSIONES. CUANDO SE USA EN EXCESO SE GENERAN PROBLEMAS PSICOLÓGICOS GRAVES Y SUELE TOMAR VARIAS FORMAS:

RACIONALIZACIÓN,- BUSCAR EXCUSAS POR LOS FRACASOS.

COMPENSACIÓN,- SUSTITUIR POR UNA META ALCANZABLE UNA QUE NO LO ES.

PROYECCIÓN,- CULPAR A OTROS O ATRIBUIRLES SENTIMIENTOS PROPIOS.

REGRESIÓN,- REVERSIÓN A UNA CONDUCTA INFANTIL.

AGRESIÓN,- TRATAR DE DAÑAR O PERJUDICAR A ALGUIEN.

EN RESUMEN, LOS MOTIVADORES SON AQUELLOS ESTIMULOS QUE INDUCEN AL INDIVIDUO A ACTUAR, SON FACTORES QUE DAN AL SER HUMANO UNA RAZÓN PARA HACER ALGO.

MIENTRAS LOS MOTIVADORES REFLEJAN NECESIDADES, LA RECOMPENSA -- RECIBIDA O LOS INCENTIVOS OTORGADOS, AGUDIZAN EL DESEO DE SATISFACCIÓN. SON EL MEDIO A TRAVES DEL CUAL LAS NECESIDADES CONFLICTIVAS - PUEDEN RECONCILIARSE O UNA DE ELLAS PUEDE ACENTUARSE DE TAL MODO QUE SE LE DE PRIORIDAD. ES AQUELLO QUE INFLUYE SOBRE UNA CONDUCTA .

7.- MOTIVACION, LIDERAZGO Y ADMINISTRACION.-

LA INTERRELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL, NO SOLO ACENTUAN LA IMPORTANCIA SOBRE LA TEORIA DE LA MOTIVACIÓN, SINO QUE TAMBIÉN SUBRAYAN CÓMO LA MOTIVACIÓN DEPENDE E INFLUYE SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.

TANTO LOS LÍDERES COMO LOS ADMINISTRADORES (QUIENES SI SON EFECTIVOS, CON CERTEZA SON LÍDERES), DEBEN DE RESPONDER A LAS MOTIVACIONES DE LOS INDIVIDUOS SI ESTÁN EN UN AMBIENTE EN EL QUE LAS PERSONAS ESTÁN DISPUESTAS A DESEMPEÑAR SUS LABORES CON GUSTO Y ASÍ PUEDAN ESTABLECER UN CLIMA QUE DESPIERTE O REDUZCA LA MOTIVACIÓN.

PARA QUE UN BUEN SUPERVISOR OBTENGA EL MEDIO PROPICIO PARA EL - MEJOR DESEMPEÑO DE SUS SUBORDINADOS, ESTO SE LOGRARÁ EN LA MEDIDA - QUE EL PRIMERO DE ESTOS VIGILE REGULARMENTE QUE LOS OBJETIVOS QUE SE ESTABLECIERON EN UN PRINCIPIO SEAN LOS QUE SE LOGRAN Y AL MISMO TIEMPO SE COMUNIQUEN PERIODICAMENTE CON LOS ALTOS DIRECTIVOS PARA EFECTOS DE QUE ESTOS HAGAN ALGUN COMENTARIO, SUGERENCIA O MODIFICACION EN CUANTO A DICHS LOGROS.

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS SON SUMAMENTE BÁSICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ASÍ COMO DE CREAR EL MEDIO AMBIENTE EFECTIVO CUANDO SE ASEGURA DE QUE LAS HERRAMIENTAS DE - CONTROL, INFORMACIÓN Y TÉCNICAS LE PROPORCIONAN EL CONOCIMIENTO RETRO ALIMENTATIVO PARA LOGRAR UNA MOTIVACIÓN EFECTIVA.

8.- MOTIVACION, DESEMPEÑO-SATISFACCION.-

EN AÑOS RECIENTES, SE HA OBSERVADO QUE LA HIPOTÉTICA CONEXIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO Y SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO, HA GENERADO UN MAYOR INTERÉS EN EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL. POR ELLO ES QUE HAN SURGIDO ALGUNAS TESIS QUE EXPLICAN LA RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN-DESEMPEÑO-SATISFACCIÓN Y ESTAS SON:

" LA SATISFACCIÓN CONDUCE A UN BUEN DESEMPEÑO EN EL TRABAJO"(11)
ESTO TIENE SUS RAICES EN ESTUDIOS DE HOWT-ORNE, EN LOS QUE SE CREYÓ QUE LAS MUJERES QUE TRABAJABAN EN UN CUARTO DE ENSAMBLAJE SE SENTÍAN AGUSTO EN SU TRABAJO, Y COMO RESULTADO DE ELLO, INCREMENTARON SU PRODUCCIÓN. POR ESTE HECHO, LOS HUMANORRELACIONISTAS DE AQUELLA-EPOCA DEFENDIERON ESTA POSTURA DICRIENDO QUE "LOS TRABAJADORES FELICES SON TRABAJADORES PRODUCTIVOS" (12)

"EL DESEMPEÑO CONDUCE A LA SATISFACCIÓN"(13),

ALGUNOS CIENTIFICOS TERGIVERSARON LA POSTURA ANTERIOR Y POSTULAN — QUE: "EL BUEN DESEMPEÑO CONDUCE A LA SATISFACCIÓN, LO QUE LOGRARÍAN CON UNA VARIABLE; LA RECOMPENSA"(14), Y DICEN: " SI LAS PERSONAS REALIZAN UN BUEN TRABAJO Y SE LES RECOMPENSA, ELLO LES GENERARÁ SATISFACCIÓN"(15), DE LO ANTERIOR, SE CONSIDERA QUE EL DESEMPEÑO ES UNA VARIABLE CAUSAL, Y LA SATISFACCIÓN LA VARIABLE INDEPENDIENTE.

ÉN BASE A LO ANTES MENCIONADO, TAMBIÉN SE DICE QUE: " LAS RECOMPENSAS SON EL FACTOR CAUSAL Y POR LO TANTO, LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO SON FUNCIONES DE LA RECOMPENSA" (16) Y SUS DEFENSORES POSTULAN:

11.- HODGEST RICHARD M. "COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES", EDIT. INTERAMERICANA, IMPRESO EN MÉXICO, D.F. 2A. EDIC. 1983 (PAG.111)

12.- IDEM

13.- IDEM, PAG. 112

14.- IDEM, PAG. 113

15.- IDEM, PAG. 114

16.- IDEM, PAG. 115

- LAS RECOMPENSAS PRODUCEN SATISFACCIÓN
- LAS RECOMPENSAS BASADAS EN EL DESEMPEÑO ACTUAL AFECTA AL DESEMPEÑO SUBSECUENTE.

EL RAZONAMIENTO ANTERIOR, AFIRMA QUE NO EXISTE UNA RELACIÓN INHERENTE ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO, MÁS SIN EMBARGO, TAMBIÉN SE DESCUBRIÓ QUE LA CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO SUBSECUENTE ERA CERO, CUANDO SE EXCLUÍA EL EFECTO DE LAS RECOMPENSAS. POR CONSIGUIENTE, LA SATISFACCIÓN NO CONDUÍA AUTOMÁTICAMENTE A UN DESEMPEÑO MEJOR.

9.- TEORIAS MOTIVACIONALES.-

EXISTEN DIVERSAS TEORÍAS QUE CONLLEVAN A LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS EN BASE A UNA SERIE DE TÉCNICAS MOTIVACIONALES QUE SE PUEDEN UTILIZAR EN LAS PERSONAS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES Y A LA FORMA EN QUE ÉSTAS SON SATISFECHAS. DE ACUERDO A ELLO, SE MENCIONAN LAS SIGUIENTES:

A).- TEORIA DE MASLOW.-

MASLOW POSTULA QUE TODO INDIVIDUO TIENE CINCO NECESIDADES, MÁS SIN EMBARGO, SIEMPRE SU IMPULSO SERÁ SATISFACER PRIMORDIALMENTE LAS FISIOLÓGICAS ANTES QUE CUALQUIER OTRA. A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN DICHAS NECESIDADES:

- 1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS: COMER, DORMIR, RESPIRAR, ETC.
- 2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD: ESTABILIDAD, TRABAJO ETC.
- 3.- NECESIDADES SOCIALES; PERTENECER A UN GRUPO
- 4.- NECESIDADES DE ESTIMA: SER RECONOCIDO
- 5.- NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN: DESEO DE SER MÁS DE LO QUE SE ES.

EN ESTE ÚLTIMO NIVEL, EL INDIVIDUO LUCHA POR LOGRAR TODO SU POTENCIAL, EN LO QUE RESPECTA A SU AUTODESARROLLO Y CREATIVIDAD EN EL-

SENTIDO MÁS AMPLIO.

ALGUNOS SUPUESTOS A L RESPECTO DE ESTA TEORÍA, SON LOS SIGUIEN
TES:

- LAS NECESIDADES DE NIVELES MÁS BAJOS DEBEN SER SATISFECHAS ANTES-
DE LAS DE NIVELES MÁS ALTOS.
- UNA VEZ SATISFECHA UNA NECESIDAD, YA NO NOS SIRVE COMO MOTIVADOR.
- VARIAS NECESIDADES INSATISFECHAS AFECTAN LA CONDUCTA DE UN INDIVI
DUO EN UN MOMENTO DADO.
- EXISTEN DIVERSAS FORMAS DE SATISFACER NECESIDADES, DE MÁS ALTO NI
VEL QUE LAS DE NIVELES ANTERIORES.

B).- TEORIA DE McCLELLAND.-

ESTE INVESTIGADOR HIZO UN ESTUDIO MUY MINUCIOSO DE COMO SATIS
FACER DETERMINADOS LOGROS. SE DICE AL RESPECTO QUE LOS INDIVIDUOS-
TIENEN Y SIENTEN DICHA NECESIDAD, PERO EN REALIDAD SOLO UN DIEZ POR
CIENTO DE DICHAS PERSONAS ESTÁN MOTIVADAS PARA SATISFACERLOS; ELLO
PUEDE SER EL RESULTADO DE FACTORES TALES COMO: EXPERIENCIAS NEGATI
VAS EN SU NIÑEZ, EN SU TRABAJO PERSONAL, O POR EL TIPO DE ORGANIZA
CIÓN EN EL QUE DESEMPEÑEN SUS LABORES. A TRAVES DE ESTA INVESTIGA
CIÓN (EMPIRICA), SE IDENTIFICAN TRES CARACTERÍSTICAS DE GRANDES REA
LIZADORES.

- 1.- LES AGRADAN LAS SITUACIONES EN LAS QUE ACEPTAN UNA RESPONSABIL
IDAD PERSONAL PARA ENCONTRAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS, ES -
TAS PERSONAS DESEAN DESEMPEÑAR UN PAPEL ACTIVO EN LA DETERMINA
CIÓN DE RESULTADOS.
- 2.- TIENDEN A ACEPTAR RIESGOS MODERADOS. SI ACEPTAN RIESGOS PEQUE
ÑOS, EXISTE POCA SATISFACCIÓN EN EL ÉXITO QUE SE TIENE, SI LOS
RIESGOS SON ELEVADOS, TENDRÁN POCA SATISFACCION DEBIDO A LA PO
CA O REMOTA POSIBILIDAD DE ÉXITO. ESTA SITUACIÓN PUEDE LLEVAR
A UNA FUENTE DE FRUSTRACIÓN Y ANSIEDAD; POR ELLO ES QUE LA MA
YOR POSIBILIDAD DE MAXIMIZAR UNA ASOCIACIÓN DE LOGRO PERSONAL,

Y DE ÉXITO, OCURRE EN LOS RIESGOS MODERADOS.

- 3.- BUSCAN UNA RETROALIMENTACIÓN CONCRETA RESPECTO A SU DESEMPEÑO,--
LES AGRADA SABER QUE TAN BIEN ESTÁN REALIZANDO SUS LABORES.,

DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS ANTES MENCIONADAS, MC CLELLAND
SUGIERE LO SIGUIENTE:

- A.- EL INDIVIDUO SE DEBE ESFORZAR POR RECIBIR LA RETROALIMENTACIÓN
NECESARIA, CON ELLO ALCANZARÁ LOGROS MÁS ELEVADOS.
B.- EL INDIVIDUO DEBE BUSCAR MODELOS DE REALIZACIÓN, ESCOGIENDO PER
SONAS QUE DESARROLLEN UN BUEN TRABAJO.
C.- EL INDIVIDUO DEBE TRATAR DE MODIFICAR SU IMAGEN PERSONAL COMO -
ALGUIEN QUE NECESITA EL ÉXITO Y EL DESAFIO,
D.- EL INDIVIDUO DEBE CONTROLAR LAS FANTASIAS PENSANDO Y HABLÁNDOSE
ASÍMISMO EN TÉRMINOS POSITIVOS.

EN BASE A ELLO, POSTULA TRES NECESIDADES QUE LLEGAN A LA REALI
ZACIÓN DEL INDIVIDUO, MISMO QUE TAMBIEN SUELEN SER IMPULSOS, ELLOS
SON:

NECESIDAD DE PODER.-

LAS PERSONAS QUE TIENEN UNA ALTA NECESIDAD DE PODER, TIENEN --
GRAN INFLUENCIA DE CONTROL, Y BUSCAN POSICIÓN DE LIDERAZGO.

NECESIDAD DE AFILIACIÓN.-

LAS PERSONAS QUE TIENEN ESTE TIPO DE NECESIDAD, SUELEN GUSTAR
DE SER APRECIADAS Y TIENDEN A EVITAR EL DOLOR DE SER RECHAZADAS POR
UN GRUPO SOCIAL. TIENDEN A OCUPARSE EN MANTENER RELACIONES SOCIALES.

NECESIDAD DE REALIZACIÓN.-

LAS PERSONAS CON ESTE TIPO DE NECESIDAD, TIENEN UN INTENSO DESEO DE TENER ÉXITO Y UN TEMOR IGUAL AL FRACASO, LO CUAL LOGRAN DE ACUERDO A QUE

- GUSTA DEL DESAFÍO,
- ESTABLECE METAS MODERADAS, NO IMPOSIBLES,
- DA UN ENFOQUE REALISTA AL RIESGO
- PREFIERE LA RESPONSABILIDAD PERSONAL,
- DESEA UNA RETROALIMENTACIÓN RÁPIDA Y EFECTIVA,
- TIENDE A SER CONSTANTE,
- TIENDE A DIRIGIR SU PROPIO ESPECTÁCULO,

C).- TEORÍA DE HERZBERG/TEORÍA DUAL O DE MOTIVACIÓN E HIGIENE.-

ESTA TEORÍA TRATA DE EXAMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD, DE ACUERDO A ELLO, AFIRMA QUE LA MOTIVACIÓN SE DERIVA DE:

- 1.- ASOCIARSE CON LOS SENTIMIENTOS POSITIVOS HACIA EL TRABAJO
- 2.- EVITAR LA INSATISFACCIÓN (DE HIGIENE), ESTAS PUEDEN SER NORMAS DE LA COMPAÑÍA EN LA QUE LABORAN, DE LA SUPERVISIÓN, DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, ETC.,

D).- TEORÍA DE LA EXPECTACIÓN DE VROOM.-

ESTA TEORÍA POSTULA QUE LOS INDIVIDUOS SON SERES PENSANTES Y RAZONABLES QUE ABRIGAN CREENCIAS Y TIENEN ESPERANZAS Y EXPECTATIVAS RESPECTO A EVENTOS FUTUROS EN SUS VIDAS.

CUANDO SE ANALIZAN PARA DETERMINAR SUS MOTIVACIONES ES PRECISO EXAMINAR QUE ES LO QUE LAS PERSONAS BUSCAN EN LA ORGANIZACIÓN Y COMO CREEN PODER OBTENERLO, ELLO SE PUEDE LOGRAR EN BASE A:

- INSTRUMENTACIÓN.-

ES LA RELACIÓN QUE PERCIBE UN INDIVIDUO ENTRE RESULTADOS DE PRIMER NIVEL Y OTRO DE SEGUNDO NIVEL.

- VALENCIA.-

SE CONSIDERA LA PREFERENCIA EN DONDE DEBE MOSTRAR UNA VALENCIA-POSITIVA (+) HACIA UN MAYOR NIVEL.

EXPECTATIVA.-

ES LA PROBABILIDAD PERCIBIDA DE ALCANZAR LOS NIVELES MÁS ALTOS.

10.-) COMO MOTIVAR A EMPLEADOS Y OBREROS.-

EN LO QUE RESPECTA A LAS CONDICIONES DE TRABAJO, SE SUPONE QUE EN LA MEDIDA QUE EXISTA EL MEJOR MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE CADA INDIVIDUO, MITIGARÁ HASTA CIERTO PUNTO EL DISGUSTO DEL TRABAJADOR Y AYUDARÁ A CONSERVARLO EN UN ESTADO FÍSICO SALUDABLE QUE LE PERMITIRÁ DESPLEGAR MAYOR EFICIENCIA EN EL SENTIDO MECANICISTA.

ANTE EL PROBLEMA DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR, LA HIPÓTESIS SOSTIENE QUE EL PRINCIPAL INCENTIVO POSITIVO ES EL DINERO, Y EL NEGATIVO FUNDAMENTALMENTE ES EL TEMOR AL DESEMPEÑO. SIN EMBARGO, A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ALGUNAS AFIRMACIONES QUE FORMAN LA BASE DE CUALQUIER ENFOQUE NUEVO SOBRE LOS PROBLEMAS INDUSTRIALES.

A.- EL TRABAJO ES UNA PARTE ESENCIAL DE LA VIDA HUMANA, PUESTO QUE CONFIERE CONDICIÓN Y RELACIÓN CON LA SOCIEDAD., POR ELLO TODOS LOS HOMBRES Y MUJERES GUSTAN DE SU TRABAJO Y CUANDO NO LES GUSTA ES QUE EXISTEN FALLAS EN LAS CONDICIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES EN EL TRABAJO.

B.- EL ESTADO DE ÁNIMO DEL TRABAJADOR NO TIENE LA MENOR RELACIÓN DIRECTA CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO, AUNQUE SI ES IMPORTANTE MANTENER UNA SALUD FÍSICA Y COMODIDAD EN EL TRABAJO PARA EL MEJOR LOGRO DE OBJETIVOS Y UN DESEMPEÑO EFECTIVO Y EFICIENTE.

C.- EXISTEN ABUNDANTES INCENTIVOS, QUE BAJO CONDICIONES NORMALES, -
ES PRECISO DECIR QUE EL DINERO ES EL MENOS IMPORTANTE.

LA CONDICIÓN (POSICIÓN DENTRO DE UN GRUPO), Y LA FUNCIÓN (CONDUCTA APROPIADA QUE CORRESPONDE AL PUESTO), SON DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL BIENESTAR PSICOLÓGICO DEL INDIVIDUO Y ES EN EL AMBIENTE DE-TRABAJO EN DONDE SE ASIGNAN TANTO LAS CONDICIONES Y LAS FUNCIONES.

11.- SISTEMA PAT DE MOTIVACION (HERZBERG).-

LOS ENSAYOS DE LA ADMINISTRACIÓN PARA INSTALAR GENERADORES EN-SUS EMPLEADOS HA RESULTADO SER UN FRACASO COMPLETO , DICE HERZBERG. LA FALTA DE CONDICIONES ADECUADAS , COMO LAS BUENAS RELACIONES ENTRE SUPERVISORES Y EMPLEADOS, ASI COMO LAS PRESTACIONES QUE RECIBEN ES-TOS ÚLTIMOS, PUEDEN CAUSAR INCONFORMIDAD EN ELLOS.

POR TODO LO ANTERIOR, DICE " LA ÚNICA MANERA DE MOTIVAR AL EM-PLREADO, ES PROPORCIONARLE TAREAS QUE CONSTITUYAN UN RETO A LAS QUE PUEDE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD"(17).

TODA ORGANIZACIÓN CUENTA CON UN TIPO DE SUPERVISOR QUE CREE, - QUE LA MANERA MÁS SEGURA Y MENOS INDIRECTA PARA LOGRAR QUE ALGUIEN HAGA ALGO, ES LLEVANDU A CABO UNA "ACCIÓN DIRECTA", MISMA QUE PARTE DE LA FRASE,...., "DALE UN PUNTAPIE". A ESTO, EL LO LLAMA "SISTEMA - PAT DE MOTIVACIÓN"

EXISTEN VARIAS FORMAS DE PATS, Y ESTAS SON:

PAT FISICO-NEGATIVO.-

7.- HERZBERG FREDERICK, UNA VEZ MÁS ¿ COMO MOTIVAR A SUS AMPLEADOS?,
BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, FOLLETO 49,
PAG. 3, 4 Y 5.

ES LA APLICACIÓN LITERAL DEL TÉRMINO, Y ADOLECE DE TRES DESVENTAJAS:

- 1.- ES POCO ELEGANTE
- 2.- SE CONTRAPONA A LA SAGRADA IMAGEN DE BENEVOLENCIA QUE VENERAN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES.
- 3.- POR TRATARSE DE UN ATAQUE FÍSICO, ESTIMULA DIRECTAMENTE AL SISTEMA NERVIOSO AUTÓNOMO, Y POR ENDE, LOS RESULTADOS SON NEGATIVOS.

PAT PSICOLÓGICO-NEGATIVO.-

TIENE VARIAS VENTAJAS SOBRE EL ANTERIOR, Y ELLAS SON:

- 1.- LA HEMORRAGIA ES INTERNA, Y OCURRE MUCHO TIEMPO DESPUES.
- 2.- COMO SU FUERZA ES INHIBITORIA, AFECTA LOS CENTROS SUPERIORES DEL CEREBRO, Y DISMINUYE LA POSIBILIDAD DE UNA REACCIÓN FÍSICA.
- 3.- DADO QUE LA CANTIDAD DE AFECCIONES PSICOLÓGICAS QUE PUEDE PADECER EL INDIVIDUO ES CASI INFINITA, SE MULTIPLICAN LAS POSIBILIDADES DE DIRECCIÓN.
- 4.- QUIEN PROPONE ESTO, SUELE LAVARSE LAS MANOS.
- 5.- QUIEN LO PRACTIQUE OBTIENE CIERTA SATISFACCIÓN DE SU PROPIO EGO.

PAT NEGATIVO.-

LOS LOGROS DE ESTE SISTEMA DICEN QUE ESTE TIPO DE SISTEMA MOTIVACIONAL SOLO CONDUCE AL MOVIMIENTO Y NO A LA MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO, YA QUE EL HECHO DE GENERAR UN PUNTAPIE A ALGUIEN SOLO HACE QUE EL INDIVIDUO SE MUEVA A HACER LO QUE TIENE QUE HACER.

PAT POSITIVO.-

EL INDIVIDUO QUE GENERA ESTE TIPO DE PAT, LOGRA QUE EL PERSONAL A SU CARGO OBTENGA SATISFACCIÓN PERSONAL Y DE LA MISMA EMPRESA A CAMBIO DE CONCEDERLE PREMIOS, INCENTIVOS Y ASCENSOS. ES ASÍ COMO LLEGA A LA VERDADERA MOTIVACIÓN.

ALGUNOS PATS PRACTICADOS AL PERSONAL SON:

1.- REDUCCIÓN DEL HORARIO DE TRABAJO,-

CONSTITUYE UN MEDIO MARAVILLOSO PARA MOTIVAR A LA GENTE A QUE TRABAJE. UNA VARIABLE AL RESPECTO, LO CONSTITUYE LA CREACIÓN DE PROGRAMAS DE RECREO PARA LAS HORAS LIBRES, LO CIERTO DE ESTO ES QUE LAS PERSONAS QUE ESTAN MOTIVADAS, ASPIRAN A MÁS HORAS DE TRABAJO Y NO A MENOS.

2.- ESPIRALES DE AUMENTO DE SALARIOS,-

SE PIENSA QUE ALGUNOS EMPRESARIOS CREEN QUE UNA BUENA DEPRESIÓN ECONÓMICA HACE QUE LOS EMPLEADOS SE MUEVAN Y AL MISMO TIEMPO OPINAN QUE SI LOS AUMENTOS DE SUELDO NO RESUELVEN EL PROBLEMA, QUIZAS LAS REDUCCIONES LO LOGREN.

3.- PRESTACIONES EXTRASALARIALES,-

ESTA TENDENCIA LLEGA A TENER TANTA IMPORTANCIA QUE DEJA DE SER PRESTACIÓN Y SE CONVIERTE EN UN DERECHO.

4.- ENTRENAMIENTO EN RELACIONES HUMANAS,-

EL FRACASO DE ESTE ENTRENAMIENTO SE DEBE A QUE EL SUPERVISOR NO ESTÁN LO SUFICIENTEMENTE PREPARADOS PSICOLÓGICAMENTE PARA LA PRACTICA INTERPERSONAL.

5.- ENTRENAMIENTO DE LA SENSIBILIDAD,-

LOS SUPERVISORES QUE PRACTICAN ESTE TIPO DE ENTRENAMIENTOS SE CONVIERTEN EN EXPLOTADORES OPORTUNISTAS DE LA MISMA Y LLEVAN A CABO CURSOS ADECUADOS PARA EVITAR EL FRACASO DE RESULTADOS.

6.- COMUNICACIONES,-

TRATA DE AYUDAR A QUE LOS EMPLEADOS COMPRENDAN LO QUE HACE LA ADMINISTRACION POR ELLOS Y LOS BENEFICIOS QUE LE TRAIRAN POR SU TRABAJO.

7.- COMUNICACIÓN BILATERAL,-

LOS ADMINISTRADORES HICIERON UNA SERIE DE ENCUESTAS SOBRE LA MORAL DE SUS EMPLEADOS, PROYECTOS DE SUGERENCIAS, Y PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DE GRUPOS. SE LOGRÓ QUE TANTO ADMINISTRADORES COMO SUBORDI-

NADOS SE COMUNICARAN Y ESCUCHARSE MUTUAMENTE, PERO ALGUNAS VECES LA MOTIVACIÓN NO RESULTA.

8.- PARTICIPACIÓN LABORAL.-

ESTE ENFOQUE TIENE POR META, PROPORCIONAR AL EMPLEADO LA SENSACIÓN DE QUE ÉL DETERMINARÁ LO QUE DEBA HACER EN SU TRABAJO, CON EL FIN DE PROPORCIONAR LA SENSACIÓN DE REALIZACIÓN E INDEPENDENCIA.

9.- ASESORIA PARA EMPLEADOS.-

DURANTE LA DECADA DE LOS TREINTAS SE VIÓ QUE LOS EMPLEADOS ALBERGABAN SENTIMIENTOS IRRACIONALES QUE INTERFERÍAN CON EL FUNCIONAMIENTO RACIONAL DE LA FÁBRICA, POR ELLO ES QUE LA ASESORIA FUE EL MEDIO QUE PERMITIÓ A LOS EMPLEADOS DESEMBARAZARSE DE SUS PROBLEMAS, AL CONTARSELOS A ALGUIEN.

ESTE TIPO DE ASESORIA SE VIÓ AFECTADA A RAÍZ DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, AL DESCUBRIR QUE DICHO PROGRAMA INTERFERÍA CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN; SIN EMBARGO LA ASESORIA PSICOLÓGICA HA LOGRADO SUPERAR EL IMPACTO NEGATIVO DE DICHAS EXPERIENCIAS.

EN RESUMEN, ESTE TIPO DE SISTEMA MOTIVACIONAL, SOLO TIENE RESULTADOS A CORTO PLAZO, POR LO QUE SE PRONOSTICA QUE EL COSTO DE ESTOS PROGRAMAS AUMENTA CONSIDERABLEMENTE, HASTA EL PUNTO DE LLEGAR A LA SATIEDAD. NO OBSTANTE ESTO, SE PUEDE DECIR QUE EL ENRIQUECIMIENTO DE LAS LABORES NO SE EFECTUARÁ DE UN SOLO GOLPE, SINO POR MEDIO DE UNA ADMINISTRACIÓN CONTÍNUA EN LA QUE LOS CAMBIOS INICIALES HABRÁN DE PERDURAR DURANTE UN PERIODO MUY LARGO Y EXISTEN VARIOS MOTIVOS PARA ELLO:

A.- LOS CAMBIOS DEBERÁN AUMENTAR EN LA MEDIDA QUE LOS TRABAJADORES ACEPTAN LOS CAMBIOS COMO ALGO QUE LOS BENEFICIA Y DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO PARA EL QUE SE LE CONTRATÓ.

B.- LOS QUE POSEEN CAPACIDAD INCLUSO MAYOR, PODRÁN DEMOSTRARLA EVEN

TUALMENTE MEJOR, Y ASÍ GANAR UN ASCENSO A CORTO PLAZO A NIVELES SUPERIORES.

C.- LA NATURALEZA MISMA DE LOS MOTIVADORES A DIFERENCIA DE LOS FACTORES DE HIGIENE, ES QUE SURTEN SUS EFECTOS A PLAZOS MÁS LARGOS SOBRE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS.

DE ACUERDO A ESTE SISTEMA, SE SUGIERE QUE SI ALGÚN ADMINISTRADOR TIENE A UN INDIVIDUO QUE ESTE LABORANDO A SU CAPACIDAD, HAY QUE UTILIZARLO, Y SI NO, DEBERÁ LIQUIDARLO Y CAMBIARLO POR OTRO QUE UTILICE AUNQUE SEA SU MÍNIMA CAPACIDAD, SI NO LLEVA A CABO ESTA SUGERENCIA, REALMENTE EXISTIRÁ UN PROBLEMA DE MOTIVACIÓN.

COMENTARIOS

LIDERAZGO Y MOTIVACION

EL LIDERAZGO CONSTITUYE TODO UN PROCESO QUE DEBE LLEVAR A CABO TODO ADMINISTRADOR PARA LLEGAR A LOGRO OPTIMO DE RESULTADOS. ES UN PROCESO QUE IMPLICA EL QUE TODO SUPERVISOR O ADMINISTRADOR EJERSA INFLUENCIA SOBRE EL PERSONAL A SU CARGO, Y LOGRE QUE EL ESFUERZO QUE ESTOS HAGAN EN CONJUNTO LOS LLEVE A LA CONSECUICIÓN DEL OBJETIVO DESEADO. DICHA INFLUENCIA DEPENDE BASICAMENTE DE: EL PODER QUE TIENE DE AUTORIDAD SOBRE SUS SUBORDINADOS, Y AL MISMO -- TIEMPO DE LA OBEDIENCIA QUE ESTOS TENGAN CON ÉL, YA QUE -- EL TRABAJAR COORDINADAMENTE JEFE-SUBORDINADO Y LA AYUDA QUE SE PROPORCIONAN MUTUAMENTE, ES INDISPENSABLE PARA -- LLEGAR A MEJORES RESULTADOS.

PERO NO SOLO SE TRATA DE INFLUIR SOBRE ALGUIEN, YA -- QUE EL LIDERAZGO ES TODO UN ARTE QUE POSEE UN INDIVIDUO QUE VA DESARROLLANDO DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES Y CARACTERISTICAS PROPIAS A SU PERSONALIDAD DE HACER QUE SUS ORDENES SE CUMPLAN, NO SOLO POR EL HECHO DE QUE ES UNA ORDEN, SINO QUE DEBE LOGRAR QUE EL ESFUERZO QUE UN INDIVIDUO HAGA SEA POR VOLUNTAD PROPIA, CON CELO Y CONFIANZA -- EN LO QUE ESTA REALIZANDO.

ALGO QUE CARACTERIZA A UN LIDER ANTE LA GENTE QUE LO SI-

QUE, ES QUE TIENE LA CAPACIDAD DE COMPRENDER AL FACTOR - HUMANO, YA QUE POR SER UN ENTE TAN COMPLEJO, OBSERVA DIFERENTES CONDUCTAS ANTE DETERMINADAS SITUACIONES, MISMAS QUE EN UN MOMENTO DADO PUEDEN O NO LLEVAR A LA SATISFACCIÓN DESEADA. EL SUPERVISOR, DEBE TAMBIÉN BRINDARLES CONFIANZA, SER LEAL, DARLES TODO SU APOYO Y PROPORCIONARLES UN CLIMA ADECUADO PARA QUE ESTOS PUEDAN LLEVAR A CABO SUS ACTIVIDADES Y AL MISMO TIEMPO DEBERÁ CREAR FACTORES MOTIVACIONALES. TODO ESTO SERÁ POSIBLE DE REALIZAR DE ACUERDO AL TIPO DE LIDER QUE EXISTA EN BASE A LA POSICIÓN QUE GUARDA ANTE UN DETERMINADO GRUPO Y A LAS CARACTERÍSTICAS QUE ESTE POSEA, LAS CUALES PUEDEN SER:

- CAPACIDAD DE DIRIGIR A OTROS,
- NECESIDAD DE REALIZACIÓN
- INTELIGENCIA,
- CONFIANZA EN SÍ MISMO
- AFINIDAD CON LA CLASE TRABAJADORA,
- INICIATIVA Y MADUREZ

EL LIDER DEBE TENER GRAN INTERÉS EN LOGRAR QUE EL TRABAJO SE REALICE Y SENTIR LA NECESIDAD DE PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS QUE LO REALIZAN.

EN APOYO A LA TEORÍA SITUACIONAL DE FIEDLER ACERCA DE LA CAPACIDAD DEL LIDER PARA MANTENER BUENAS RELACIONES -- CON SU GRUPO DE TRABAJO Y MEDIANTE ELLO LOGRAR ALTOS GRA-

DOS DE PRODUCTIVIDAD, DEBO RECALCAR QUE ELLO ES FRUTO DE LAS BUENAS RELACIONES QUE HAY ENTRE LIDER-MIEMBRO Y A LA ACEPTACIÓN Y CONFIANZA QUE SE LE BRINDE AL INDIVIDUO. ASI TAMBIÉN , APOYO LA TEORÍA DE VROOM QUE DICE QUE LA TAREA FUNDAMENTAL PARA MANTENER BUENAS RELACIONES CON SUS SUBORDINADOS, SERÁ EN LA MEDIDA QUE ÉSTE DE A CONOCER CLARAMENTE A CADA SUBORDINADO LAS TAREAS A DESEMPEÑAR, Y AL MISMO TIEMPO EVITANDO OBSTACULOS QUE LES PERMITAN A ESTOS LLEGAR A LAS METAS DESEADAS. TAMBIÉN LES DEBERÁ DAR OPORTUNIDAD A SUS SUBORDINADOS DE LLEGAR A LA SATISFACCIÓN PLENA DE SUS NECESIDADES PERSONALES Y DE SATISFACERLAS,

EN RESUMEN, EL LIDER EFECTIVO SERÁ AQUEL QUE GRACIAS A SU INFLUENCIA (POSITIVA O NEGATIVA, SEGUN SEA EL CASO), SERÁ CAPAZ, POR MEDIO DE SU CONFIANZA, COOPERACIÓN Y APOYO INCONDICIONAL DE LOGRAR QUE SUS SUBORDINADOS, QUIENEN LABORANDO EN UN AMBIENTE ADECUADO Y ARMONIOSO, LLEGARÁ A LA SATISFACCIÓN TANTO PERSONAL COMO DE SU GRUPO EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

MUCHO SE HABLA DE LA EXISTENCIA DE MOTIVADORES QUE SERÁN USADOS PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA EN FORMA INDIVIDUAL Y GRUPAL. ESTOS MOTIVADORES PUEDEN SER PSIQUICOS, FISICOS Y ECONÓMICOS PRINCIPALMENTE.

EL TÉRMINO MOTIVACIÓN, SE REFIERE A LA NECESIDAD DE SATISFACER UN DESEO, MISMO QUE SI NO SE SATISFACE PODRÁ GENERAR FRUSTRACIÓN EN EL INDIVIDUO, LO QUE OCASIONARÁ TAMBIÉN DESVIACIONES NEGATIVAS EN LA CONDUCTA DEL MISMO INDIVIDUO.

EL TÉRMINO MOTIVACIÓN LLEVADO AL CAMPO EMPRESARIAL, PUEDE DAR RESULTADOS POSITIVOS O NEGATIVOS SEGUN SU APLICACIÓN, ESTO SIGNIFICA QUE TODO SUPERVISOR O LIDER, DEBERÁN ESTAR EN CONOCIMIENTO DE CUALES SON LAS NECESIDADES PARTICULARES DE SUS SUBORDINADOS Y EN BASE A ELLO UTILIZAR EN FORMA INTELIGENTE SUS CONOCIMIENTOS UN TANTO PSICOLÓGICOS PARA INDUCIRLOS A QUE DICHS OBJETIVOS PARTICULARES QUE CADA EMPLEADO DESEA ALCANZAR SE COMPLEMENTEN. - CON LOS GENERALES QUE PERSIGUE LA ORGANIZACIÓN Y TODO ELLO GRACIAS A LA COOPERACIÓN QUE TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS APORTAN PARA LOGRARLOS.

SIN EMBARGO, , COMO ES DEL CONOCIMIENTO DE TODOS LOS ADMINISTRADORES, DEBIDO A LA COMPLEJIDAD DEL SER HUMANO ES SUMAMENTE DIFICIL LOGRAR QUE LA SATISFACCIÓN DE LOS INDIVIDUOS Y LA DE LA ORGANIZACIÓN LLEGUEN A EQUILIBRARSE EN UN PUNTO ESTRATÉGICO, MÁS NO ES IMPOSIBLE YA QUE EL MISMO SUPERVISOR SE ENCARGARÁ DE QUE SUS SUBORDINADOS POR MEDIO DEL TRATO DIARIO Y LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO SEAN MÁS ARMÓNICAS, PARA QUE ASÍ

LOGREN QUE LOS OBJETIVOS PARTICULARES Y GENERALES DE LOS MISMOS LLEGUEN A LA CONSECUCCIÓN ÓPTIMA,

ES NECESARIO ACLARAR QUE LA SATISFACCIÓN DE RESULTADOS TAMBIÉN DEPENDE EN GRAN PARTE, DEL TIPO DE AMBIENTE- EN EL QUE SE ENCUENTREN LABORANDO LOS INDIVIDUOS. ASÍ COMO EL TIPO DE ACTIVIDAD QUE ESTOS DESEMPEÑEN DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES Y PREPARACIÓN PROFESIONAL. ESTO QUIERE DECIR QUE NO ES POSIBLE DARLE LA MISMA MOTIVACIÓN A UN SUPERVISOR QUE A UN EMPLEADO U OBRERO, YA QUE TAMBIÉN ES TO PROVOCARÍA PROBLEMAS E INSATISFACCIONES PERSONALES, - LAS QUE NO SERÁN REMUNERADAS DE LA MISMA FORMA.

CAPITULO III

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

1.-) DEFINICION Y NATURALEZA DE ORGANIZACION.-

VIENE DEL GRIEGO ORGANON, QUE SIGNIFICA INSTRUMENTO.

LA PALABRA ORGANISMO IMPLICA:

- PARTES Y FUNCIONES DIVERSAS. NINGÚN ORGANISMO TIENE PARTES IDENTICAS NI FUNCIONES IGUALES.
- UNIDAD FUNCIONAL. ESTAS PARTES AUNQUE DIVERSAS, TIENEN UN FIN COMÚN.
- COORDINACIÓN. EFECTIVAMENTE, PARA LOGRAR DICHO FIN, CADA UNO PONE UNA ACCIÓN DISTINTA, PERO COMPLEMENTARIA A LAS DEMAS OBRAS, ENFOCADAS AL FIN COMÚN, Y AYUDAN A LAS DEMAS A CONTRUIRSE Y ORDENARSE A UNA TECNOLOGÍA ESPECIFICA.

A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ALGUNAS DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN DE ALGUNOS DE SUS PRINCIPALES ESTUDIOSOS:

TERRY.-

DEFINE A LA ORGANIZACIÓN COMO " EL ARREGLO DE LAS FUNCIONES - QUE SE ESTIMAN NECESARIAS PARA LOGRAR UN OBJETIVO Y UNA INDICACIÓN DE AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD ASIGNADA A LAS PERSONAS QUE TIENEN A SU CARGO LA EJECUCIÓN DE FUNCIONES RESPECTIVAS" (1)

1.- REYES PONCE A., ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2A. PARTE) ED. LI MUSA, IMPRESO EN MÉXICO 22A, EDICIÓN 1985, PAG. 211

SHELDON.-

DEFINE A LA ORGANIZACIÓN "COMO EL PROCESO DE COMBINAR EL TRABAJO QUE LOS INDIVIDUOS O GRUPOS DEBAN EFECTUAR CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU EJECUCIÓN DE TAL FORMA QUE LAS LABORES QUE ASÍ SE EJECUTEN SEAN LOS MEJORES MEDIOS PARA LA APLICACIÓN EFICIENTE, SISTEMÁTICA, POSITIVA Y COORDINADA DE LOS ESFUERZOS DISPONIBLES." (2)

PETERSON Y PLOWMAN.-

DEFINE A LA ORGANIZACIÓN COMO "EL MÉTODO DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, MISMA QUE SIRVE PARA ESTABLECER CANALES PRÁCTICOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS GRUPOS." (3)

LITNER.-

DEFINE A LA ORGANIZACIÓN COMO "UNA UNIDAD SOCIAL DENTRO DE LA CUAL EXISTE UNA RELACIÓN ESTABLE ENTRE SUS INTEGRANTES, CON EL FIN DE FACILITAR LA OBTENCIÓN DE UNA SERIE DE OBJETIVOS O METAS"(4),

REYES POICE.-

DEFINE A LA ORGANIZACIÓN COMO "LA ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS." (5)

2.- OB. CIT. PAG. 211

3.- IDEM.

4.- IDEM, PAG. 212

5.- IDEM.

GÓMEZ CEJA G., -

DEFINE A LA ORGANIZACIÓN COMO "UN PROCESO ENCAMINADO A OBTENER UN FÍN, QUE FUÉ PREVIAMENTE DEFINIDO POR MEDIO DE LA PLANEACIÓN Y - CONSISTE EN EFECTUAR UNA SERIE DE ACTIVIDADES HUMANAS Y DESPUES DE - COORDINARLAS EN TAL FORMA QUE EL CONJUNTO DE LA MISMA ACTUE COMO UNA SOLA PARA LOGRAR UN PROPÓSITO COMÚN". (6)

NOTA: EN TERMINOS GENERALES LA ORGANIZACIÓN SE REFIERE A ESTRUCTURAR, A COMO DEBEN SER LAS FUNCIONES, JERARQUÍAS Y ACTIVIDADES QUE - ESTÁN POR ESTRUCTURARSE (VE AL FUTURO INMEDIATO O REMOTO), NOS DICE - COMO Y QUIEN VA HACER CADA COSA Y SOLO QUEDARÁ INTEGRAR, DIRIGIR Y - CONTROLAR.

LA ORGANIZACIÓN ES UN PRODUCTO Y POR ELLO NUNCA ES PERFECTA. - ES UNA FUNCIÓN PREEJECUTIVA, QUE PONE EN ORDEN LOS ESFUERZOS Y FORMULA EL ARMAZON ADECUADO Y POSICIÓN RELATIVA DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS FIJANDO QUIEN DEBE DESEMPEÑARLAS

DEPENDE DE LA ORGANIZACIÓN QUE TODOS LOS ELEMENTOS QUE SE NECESITAN SEAN SUMINISTRADOS A TODOS LOS ADMINISTRADORES PARA QUE DESEMPEÑEN SUS LABORES EFICIENTEMENTE. ES LA FUNCIÓN DE CREAR Y PROPORCIONAR LAS CONDICIONES Y RELACIONES BÁSICAS COMO REQUISITO PREVIO A LA EJECUCIÓN EFECTIVA Y ECONÓMICA DEL PLAN, ESTO INCLUYE EL PROVEER Y - PROPORCIONAR POR ANTICIPADO TODOS LOS FACTORES FÍSICOS Y LAS FUERZAS POTENCIALES COMO SE ESPECIFICA EN EL PLAN.

6.- GÓMEZ CEJA GUILLERMO., "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS", - EDITORIAL EDICOL, S.A., IMPRESO EN MÉXICO, D.F., 5A. EDICIÓN 1980, PAG. 197.

UN BUEN EQUIPO HUMANO PUEDE HACER FUNCIONAR CUALQUIER ESQUEMA - DE ORGANIZACIÓN Y AL MISMO TIEMPO ES IMPORTANTE QUE LA AMBIGÜEDAD - DE ESTA, OSEA, LA ADAPTACIÓN DEL RECURSO HUMANO A DICHO ESQUEMA SEA EL MÁS CONVENIENTE, PARA QUE EL TRABAJO DE EQUIPO QUE SE PRETENDE - REALIZAR SEA EJECUTADO POR PERSONAS QUE QUIERAN COOPERAR PARA LA -- REALIZACIÓN DE CUALQUIER ACTIVIDAD. UN BUEN EQUIPO Y QUIENES DESEAN COOPERAR, TRABAJARÁN MÁS EFICAZMENTE EN CONJUNTO SI TIENEN CONOCI-- MIENTO DE LA FUNCIÓN QUE SE HA DE DESEMPEÑAR Y LA RELACIÓN QUE EXIS-- TE ENTRE SI.

EL PLANEAR Y MANTENER ESTOS SISTEMAS ES BÁSICO PARA LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN. PARA QUE DICHA FUNCIÓN EXISTA Y - SEA SIGNIFICATIVA PARA TODO EL GRUPO DEBERÁ INCLUIR LOS SIGUIENTES - PUNTOS:

- 1.- OBJETIVOS TIFICABLES; LOS CUALES SON TAREAS DE LA PLANEACIÓN,
- 2.- UN CLARO CONCEPTO DE LOS PRINCIPALES DEBERES O ACTIVIDADES INVOLUCRADOS.
- 3.- UN ÁREA CLARA Y CONCISA DE DECISIONES Y AUTORIDAD, PARA QUE LA - PERSONA QUE OCUPE EL CARGO, DESEMPEÑE EFICIENTEMENTE SUS LABORES PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS.

"LA ORGANIZACIÓN ES UN AGRUPAMIENTO DE ACTIVIDADES NECESARIAS - PARA LOGRAR OBJETIVOS."(7). LA ASIGNACIÓN DE CADA GRUPO A UN ADMINIS-- TRADOR CON AUTORIDAD PARA SUPERVISARLO Y EL ESTABLECIMIENTO DE LAS -

7.- KOONTZ/O'DONNELL, CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA, EDITORIAL --- MCGRAW HILL, IMPRESO EN MÉXICO, D.F., 6A. EDIC. 1980, PAG. 300

MEDIDAS NECESARIAS PARA ENTABLAR UNA COORDINACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. ESTA ÚLTIMA DEBE PLANEARSE PARA PODER VER CLARO EL MEDIO AMBIENTE, DE MODO QUE CADA CUALSEPA QUIEN HA DE HACER CADA COSA, Y QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LOS RESULTADOS.

EN ESENCIA, LA ORGANIZACIÓN TIENE SU ORIGEN EN LA NECESIDAD-HUMANA DE COOPERACION, MISMA QUE PUEDE SER MÁS PRODUCTIVA Y MENOS COSTOSA.

2.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.-

ES IMPORTANTE MENCIONAR LO PERJUDICIAL QUE RESULTA UNA EXCESIVA SUPERVISIÓN, YA QUE LO QUE RESULTE DE ESTO, ESTA INTIMAMENTE LIGADO CON LA FALTA DE DELEGACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DEFICIENTE.

TODOS LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES DEBEN CONTENER LOS ELEMENTOS DE UNA BUENA PRACTICA DE ORGANIZACIÓN CUYOS PRINCIPIOS SE PUEDEN REPETIR CONSTANTEMENTE POR SU CARACTER FUNDAMENTAL. CON FRECUENCIA SE CREE ERRÓNEAMENTE QUE LOS PRINCIPIOS SON ÚNICAMENTE DEL INTERES DE LOS ALTOS CARGOS, Y NO DE LOS SUPERVISORES INFERIORES. NO PUEDE EXISTIR UNA BASE ADECUADA DE PARTICIPACIÓN A MENOS QUE CADA TRABAJADOR CONOZCA LA SITUACIÓN QUE OCUPA EN CUANTO A SU TRABAJO, A SU JEFE O A LA EMPRESA EN GENERAL.

LA ORGANIZACIÓN, POR SER EL ÚLTIMO ELEMENTO DEL ASPECTO TEÓRICO (FASE MECÁNICA), RECOGE, COMPLEMENTA Y LLEVA HASTA SUS ÚLTIMOS DETALLES TODO LO QUE LA PREEVISIÓN Y LA PLANEACIÓN HAN SEÑALADO RESPECTO A COMO DEBE SER UNA EMPRESA. ES DE SUMA IMPORTANCIA MENCIONAR QUE LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYE EL PUNTO DE ENLACE DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN ENTRE LOS ASPECTOS TEÓRICOS Y LOS PRÁCTICOS, O SEA, LO QUE "DEBE SER" Y "LO QUE ES".

3.- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.-

A).- PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACIÓN.-

"CUANDO MÁS SE DIVIDE EL TRABAJO, DEDICANDO A CADA EMPLEADO UNA ACTIVIDAD MÁS LIMITADA Y CONCRETA, SE OBTIENE UNA MAYOR EFICIENCIA, PRECISIÓN Y DESTREZA." (8)

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, NO ES SINO EL MEDIO PARA OBTENER UNA MAYOR ESPECIALIZACIÓN Y CON ELLO MAYOR PRECISIÓN, PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTO, DESTREZA Y PERFECCIÓN EN CADA UNA DE LAS PERSONAS DEDICADAS A CADA FUNCIÓN. ESTO ES SÓLO ÚTIL CUANDO SE TIENE UN CONOCIMIENTO GENERAL DEL CAMPO DEL QUE DICHA ESPECIALIZACIÓN ES PARTE. TIENE COMO LÍMITES LAS QUE SON IMPUESTAS POR LA NATURALEZA HUMANA DEL TRABAJO.

B).- PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.-

ESTE PRINCIPIO ESTABLECE LA NECESIDAD DE QUE CADA SUBORDINADO-

8.- REYES PONCE A., ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2A. PARTE., ED. LIMUSA, IMPRESO EN MÉXICO, D.F. 22A. EDICIÓN 85, PAG. 213.

NO RECIBA ORDENES SOBRE UNA MISMA MATERIA DE DOS PERSONAS DISTINTAS. ESTO ES ESPECIAL PARA EL ÓRDEN Y LA EFICIENCIA QUE EXIGE LA ORGANIZACIÓN. LA UNIDAD DE MANDO PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA ESTABLECE SU COORDINACIÓN A TRAVES DE UN SOLO JEFE QUE FIJA EL OBJETIVO COMÚN.

C).- PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO O DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.-

"DEBE PRECISAR EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE CORRESPONDE AL JEFE DE CADA NIVEL JERÁRQUICO ESTABLECIENDO AL MISMO TIEMPO LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE A AQUELLA."(9)

LA AUTORIDAD SE EJERCE DE ARRIBA HACIA ABAJO, Y LA RESPONSABILIDAD EN LA MISMA LINEA PERO DE ABAJO HACIA ARRIBA. CADA NIVEL DEBE TENER PERFECTAMENTE SEÑALADO EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE EN LA FUNCIÓN DE LA LÍNEA RESPECTIVA CORRESPONDE A CADA JEFE. LA AUTORIDAD SIN RESPONSABILIDAD ES, NO SOLO ODIOSA, SINO QUE TRANSTORNA GRAVEMENTE A LA ORGANIZACIÓN. QUIZAS ES PEOR LA RESPONSABILIDAD CONFERIDA SIN DAR LA AUTORIDAD RESÉCTIVA A LOS JEFES DE ESE NIVEL.

D).- PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCIÓN-CONTROL.-

"A CADA GRADO DE DELEGACIÓN, DEBE DE CORRESPONDER EL ESTABLECIMIENTO DE LOS CONTROLES ADECUADOS PARA ASEGURAR LA UNIDAD DE MANDO"(10). LA ADMINISTRACIÓN NO PUEDE EXISTIR SIN ALGUNA DELEGACIÓN (HACER A TRAVES DE OTROS). SE DELEGA LA AUTORIDAD CORRELATIVAMENTE A LA RESPON-

9.- OB. CIT. PAG. 214
10.- IDEM PAG. 215

SABILIDAD COMUNICADA. DE ACUERDO A LO ANTERIOR, LA AUTORIDAD SE DELEGA, MIENTRAS QUE LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE. SE PUEDE MENCIONAR COMO PRINCIPIO BÁSICO, QUE LOS PLANES GENERALES Y EL CONTROL FINAL Y EL CONCENTRADO DE LOS RESULTADOS, DEBEN DE RESERVARSE SIEMPRE AL DELEGANTE EN TANTO QUE AL DELEGADO CORRESPONDE FORMULAR DENTRO - DE ESOS PLANES BÁSICOS LOS SECUNDARIOS Y OPERAR LOS CONTROLES HASTA SU CONCENTRACIÓN.

LAS TEORÍAS CLÁSICAS DE ORGANIZACIÓN, OPINABAN QUE EXISTÍAN - UNA SERIE DE PRINCIPIOS SOBRE LOS QUE SE DEBÍAN ESTRUCTURAR TANTO - DEL TRABAJO COMO DE LAS EMPRESAS. LOS PRIMEROS SE RELACIONABAN CON LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y LOS SEGUNDOS CON LA ESTRUCTURA PROPIAMENTE DICHA. ANTE TAL SITUACIÓN, TAYLOR PROPONE LO SIGUIENTE:

- 1.- DESARROLLAR UNA CIENCIA PARA CADA TIPO DE TRABAJO DEL HOMBRE, - (SUSTITUYENDO EL ANTIGUO MÉTODO EMPÍRICO)
- 2.- SELECCIONAR EN FORMA CIENTÍFICA Y LUEGO CAPACITAR, ENSEÑAR Y DESARROLLAR AL TRABAJADOR, EN LUGAR DE DEJAR QUE EL INDIVIDUO HAGA LAS COSAS POR SU CUENTA.
- 3.- COOPERAR CON LAS PERSONAS A FÍN DE ASEGURARSE DE QUE EL TRABAJO SE REALIZA DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS CIENTÍFICOS QUE SE HAN - DESARROLLADO.
- 4.- DIVIDIR EL TRABAJO Y LA RESPONSABILIDAD EN FORMA EQUITATIVA ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS TRABAJADORES Y LOGRAR QUE CADA QUIEN HAGA AQUELLO PARA LO QUE ESTA CALIFICADO.

TODO LO ANTERIOR, SE DEBERÍA DE BASAR EN ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS , Y DESCRIBIR EL PUESTO EN LUGAR DEL TRABAJO Y MEDIANTE ELLO, EL ADMINISTRADOR ESPERABA EXTRAER EL GRADO MÁS ELEVADO DE EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES.

LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN ESENCIALES PARA CREAR EL ARMAZÓN DE LA PARTICIPACIÓN ORGANIZACIONAL SON:

- A).- CADA OBRERO DEBE SABER DE QUEIN DEPENDE, QUIEN ES SU SUPERVISOR INMEDIATO.
- B).- CADA OBRERO NO DEBE TENER MÁS QUE UN SOLO SUPERVISOR INMEDIATO.
- C).- SI EL OBRERO SE ENCUENTRA SUJETO A UNA SUPERVISIÓN FUNCIONAL POR PARTE DE PERSONAS DISTINTAS A SU SUPERVISOR, LAS CONDICIONES DE ESTA SUPERVISIÓN DEBEN ESPECIFICARSE CLARAMENTE (POR ESCRITO).
- D).- EL OBRERO DEBE TENER UN CONOCIMIENTO CLARO Y DEFINIDO DEL TRABAJO QUE TIENE QUE REALIZAR (QUE EXISTAN DESCRIPCIONES POR ESCRITO DEL TRABAJO).
- E).- DEBE EXISTIR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE FUNCIONE AUTOMÁTICAMENTE PARA ASEGURAR UNA PRODUCCIÓN ÓPTIMA Y REVELAR LOS DEFECTOS Y EL MAL COMPORTAMIENTO.

OTRO DE LOS CLÁSICOS DE AQUELLA EPOCA, FUÉ HENRRY FAYOL, QUIEN APORTÓ A LA ADMINISTRACIÓN SUS CATORCE PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y SON LOS SIGUIENTES:

- 1.- DIVISIÓN DEL TRABAJO.- LA ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO PUEDE GENERAR UN NIVEL MÁS ALTO DE EFICIENCIA.
- 2.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- ESTOS SE DEBEN DELEGAR EN FORMA IGUALITARIA, NADIE PUEDE TENER UNA SIN TENER LA OTRA.
- 3.- DISCIPLINA.- CON ESTO SE LLEGARÁ AL OBJETIVO DESEADO EN UNA FORMA ORDENADA.
- 4.- UNIDAD DE MANDO.- DEBE EXISTIR UN SOLO JEFE PARA CADA ÁREA DE TRABAJO
- 5.- UNIDAD DE DIRECCIÓN.- DEBE EXISTIR UN SOLO PLAN PARA TODAS LAS OPERACIONES QUE BUSQUEN UN MISMO OBJETIVO.
- 6.- SUBORDINACIÓN DEL INTERES INDIVIDUAL AL GENERAL.- LOS INTERESES INDIVIDUALES DEBERAN INTEGRARSE A LOS GENERALES.
- 7.- JUSTA REMUNERACIÓN.- TODO TRABAJO DEBERÁ TENER A CAMBIO UNA REMUNERACIÓN A CORDE Y EQUITATIVA A LA FUNCIÓN DESEMPEÑADA.
- 8.- CENTRALIZACIÓN VS. DESCENTRALIZACIÓN.- EN CADA SITUACIÓN SE DEBE BUSCAR UN EQUILIBRIO OPTIMO ENTRE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE AUTORIDAD.
- 9.- JERARQUÍA.- SE TENDRÁ UNA CADENA JERÁRQUICA DE AUTORIDAD.
- 10.- ORDEN.
- 11.- EQUIDAD.
- 12.- ESTABILIDAD DE PERSONAL
- 13.- INICIATIVA.
- 14.- ESPÍRITU DE GRUPO.- UNIDAD DEL PERSONAL.

4.- TIPOS DE ORGANIZACION.-

A.- ORGANIZACION FORMAL:

"ES UN MECANISMO O ESTRUCTURA QUE PERMITE A LAS PERSONAS LABORAR CONJUNTAMENTE EN UNA FORMA EFICIENTE"(11). SI TOMAMOS EN CUENTA QUE LA SUMA TOTAL DE ESFUERZOS DE LAS PERSONAS, CUANDO ESTÁN ORGANIZADAS, SERÁ MAYOR A LA SUMA DE LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES; Y CUANDO NO ESTÁN ORGANIZADAS, SE ESTABLECE QUE LA ORGANIZACIÓN ES NECESARIA CUANDO DOS O MÁS PERSONAS TRABAJAN CONJUNTAMENTE.

CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL, PUEDE CONTRIBUIR MÁS EFICIENTEMENTE CON SU TRABAJO, SI CONOCE ESPECIFICAMENTE CUAL ES EL TRABAJO QUE VA A ADMINISTRAR, QUIEN LO VA AYUDAR, A QUIEN DEBE REPORTAR, Y QUE MIEMBROS PERTENECEN A SU GRUPO DE TRABAJO. AL RESPECTO, FAYOL-- DICE QUE ORGANIZAR UNA EMPRESA ES PROVEERLA DE TODO LO QUE ES ÚTIL PARA SU FUNCIONAMIENTO (MATERIALES, HERRAMIENTAS, CAPITAL Y PERSONAS). MOONEY, DICE QUE ADMINISTRAR EN SENTIDO FORMAL SIGNIFICA ÓRDEN, Y SU COROLARIO UN PROCEDIMIENTO ORDENADO Y ORGANIZADO; KOONTZ, CONSIDERA A LA ORGANIZACIÓN COMO UN ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE AUTORIDAD, - CON MEDIDAS ENCAMINADAS A LOGRAR UNA COORDINACIÓN ESTRUCTURAL TANTO - VERTICAL COMO HORIZONTALMENTE.

LA ORGANIZACIÓN FORMAL DE TODA EMPRESA TIENE COMO PROPÓSITOS GENERALES:

11. GÓMEZ CEJA GUILLERMO, PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, EDITORIAL EDICOL, S.A., IMPRESO EN MÉXICO, D.F., 5A. EDIC. 1980, PAG.199

- PERMITIR AL ADMINISTRADOR O EJECUTIVO PROFESIONAL LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DE LA EMPRESA EN FORMA MÁS EFICIENTE CON EL MÍNIMO DE ESFUERZO A TRAVES DE UN GRUPO DE TRABAJO CON UNA FUERZA DIRIGIDA.
- ELIMINAR DUPLICIDAD DE TRABAJO.
- ASIGNAR A CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN UNA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD PARA LA EJECUCIÓN EFICIENTE DE SUS ACTIVIDADES Y ASÍ HACER QUE CADA PERSONA SEPA DE QUIEN DEPENDE Y QUIEN DEPENDE DE ÉL.
- UNA BUENA ORGANIZACIÓN PERMITE EL ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN ADECUADOS A LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA

PARA RESUMIR LO ANTERIOR, SE PUEDE DECIR QUE LA ORGANIZACIÓN FORMAL, ES UN ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN QUE TIENE POR OBJETIVO EL AGRUPAR E IDENTIFICAR LAS TAREAS Y TRABAJOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVES DE DEFINIR Y DELEGAR LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD ADECUADA A TODOS LOS MIEMBROS QUE LA INTEGRAN, ESTABLECIENDO UNA CADENA DE MANDO Y LOS MÁS APROPIADOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN, SE PRESENTA EN CARTAS DE ORGANIZACIÓN, LAS QUE SON FORMAS OBJETIVAS QUE REPRESENTAN LA ESTRUCTURA OFICIAL DE LA EMPRESA.

"LA ORGANIZACIÓN FORMAL, ES AQUELLA EN LA QUE LAS ACTIVIDADES DE DOS O MÁS PERSONAS ESTÁN CONSCIENTEMENTE COORDINADAS HACIA UN OBJETIVO DETERMINADO" (12), Y LA ESENCIA DE ESTO SURGE CUANDO:

12.-KOONTZ/O'DONNELL, CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA, EDITORIAL McGRAW HILL, IMPRESO EN MÉXICO, D.F. 22A. EDICIÓN 85, PAG. 301

- LAS PERSONAS SON CAPACES DE COMUNICARSE ENTRE SÍ.
- LAS PERSONAS ESTÁN DISPUESTAS A ACTUAR.
- LAS PERSONAS COMPARTEN UN OBJETIVO COMÚN .

AÚN EN LA MÁS FORMAL DE LAS ORGANIZACIONES, ES BENÉFICO EL DEJAR ÁREAS DE DECISIÓN PARA APROVECHAR TALENTOS CREATIVOS Y PARA EL RECONOCIMIENTO DE LOS GUSTOS Y CAPACIDADES INDIVIDUALES DE LOS MIEMBROS QUE LA FORMAN.

PARA QUE EXISTA UNA EFICAZ ORGANIZACIÓN, EXISTEN DOS PRINCIPIOS:

1.- DE UNIDAD DE OBJETIVOS.-

ESTO IMPLICA LA EXISTENCIA DE OBJETIVOS EMPRESARIALES BIEN FORMULADOS Y COMPENSIBLES.

2.- DE EFICIENCIA.-

ESTE SE LOGRA SI LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN FACILITA QUE LA GENTE LOGRE SUS OBJETIVOS CON UN MÍNIMO DE COSTOS Y CONSECUENCIAS IMPREVISTAS. EL ASPECTO EFICIENCIA SE EMPLEA AQUÍ COMO LA SATISFACCIÓN INDIVIDUAL Y DE GRUPO.

B.- ORGANIZACIÓN INFORMAL.-

ESTAS PUEDEN CONCEPTARSE COMO REDES DE ALIANZA O ESFERAS DE INFLUENCIA QUE EXISTEN AUNQUE NO SE HAYAN TOMADO EN CUENTA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL. COMO EN TODA ORGANIZACIÓN, ESTAS TIENEN PROPIAS-REGLAS Y TRADICIONES QUE NUNCA SON CONSIGNADAS POR ESCRITO. ES LA RESULTANTE DE LAS RELACIONES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS DE LOS INDIVIDUOS ANTE LA ORGANIZACIÓN FORMAL .

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL, ESTA FORMADA POR PEQUEÑOS GRUPOS, YA - SEA DE AMISTADES, POR TIPO DE TRABAJO, POR PROXIMIDADES ETC., LO IRRACIONAL DE ESTOS GRUPOS SUELE SER SUPERIOR A LO RACIONAL DE LA ESTRUCTURA FORMAL EN LO TOCANTE A EFICIENCIA Y MORAL DE TRABAJO.

EXISTEN ALGUNOS PATRONES QUE SE CONSIDERAN BÁSICOS PARA ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES.

A).- LA RED SOCIOMÉTRICA.-

SON RELACIONES PURAMENTE SOCIALES Y EXISTEN DEBIDO A UNA TRAMA- DE SENTIMIENTOS, DE ATRACCIÓN, O REPULSIÓN.

B).- SISTEMA DE CONTACTOS FUNCIONALES.-

ESTOS SE PRODUCEN EN AQUELLOS PUNTOS EN DONDE SE NECESITA INFOR- MACIÓN ESPECIALIZADA. AQUI EL ESPECIALISTA EJERCE INFLUENCIA EN LAS OPERACIONES SIN TENER UNA RESPONSABILIDAD DIRECTA.

C).- RED DE CENTROS DONDE SE TOMAN ACUERDOS.-

LA RED DE PODER Y AUTORIDAD ASÍ COMO LA FUNCIONAL, PUEDEN SALTAR SE CANALES JERARQUICOS

D).- EL PATRÓN DEL PODER.-

EL ENFOQUE DE PATRON DEL PODER RESULTA ÚTIL PARA NO MINAR EL CONCEPTO DE JERARQUÍA, SINO QUE PROCURA UNA IMAGEN DE LA PRACTICA REAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

E).- CANALES DE COMUNICACIÓN.

DEBE EXISTIR LA FIJACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN VERBAL PER- FECTAMENTE DESCritos.

EN BASE A LOS PATRONES ANTES DESCritos, SE PUEDE OBSERVAR A LA - ORGANIZACIÓN INFORMAL DE LA SIGUIENTE MANERA:

- ORGANIZACIÓN INFORMAL TOTAL:

SISTEMA DE GRUPO RELACIONADO ENTRE SÍ.

- ORGANIZACIÓN INFORMAL CONSTITUIDA POR GRUPOS MAYORES QUE PRESIONAN SOBRE ALGÚN ASPECTO EN PARTICULAR.

SISTEMA DE GRUPOS EVENTUALES.

- ORGANIZACIÓN INFORMAL FORMADA POR LA SIMILITUD DE LABORES.
- ORGANIZACIÓN INFORMAL FORMADA POR DOS O TRES INDIVIDUOS.
- ORGANIZACIÓN INFORMAL FORMADA POR GRUPOS AISLADOS QUE RARA VEZ PARTICIPAN EN ACTIVIDADES SOCIALES.

AL RESPECTO, SOBRE ORGANIZACIÓN INFORMAL, BERNARD DICE LO SIGUIENTE: "ES CUALQUIER ACTIVIDAD PERSONAL CONJUNTA SIN ALGÚN PROPÓSITO COLECTIVO CONSCIENTE AÚN Y CUANDO PUDIERA CONTRIBUIR A LOS RESULTADOS DEL GRUPO", Y EN BASE A ELLO, PUEDEN SER LOS SIGUIENTES: GRUPOS-⁽¹³⁾ QUE MANEJAN MÁQUINAS, PERSONAS QUE TRABAJAN EN UN AVIÓN, LOS INGENIEROS DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA, ETC.

TODO ADMINISTRADOR SABE QUE ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN EN LA QUE EXISTEN RELACIONES INTERPERSONALES, SON MUY IMPORTANTES, YA QUE SON DINÁMICAS EN TÉRMINOS DE LA PROPIA NATURALEZA DE LOS GRUPOS, POR ELLO EL ADMINISTRADOR SE LIMITA A MANTENERSE CONSCIENTE DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL EVITANDO CUALQUIER ANTAGONISMO CON ELLO Y UTILIZÁNDOLA EN LA MEDIDA QUE GUIE Y DIRIJA A LOS SUBORDINADOS.

13.- OB. CIT, PAG. 301.

C).- ORGANIZACION SOCIAL.-

ES UN GRUPO DE PERSONAS CONSTITUIDO FORMALMENTE PARA ALCANZAR - CON LA MAYOR EFICIENCIA OBJETIVOS COMUNES QUE INDIVIDUALMENTE NO PODRÍAN SER ALCANZADOS, Y ESTOS GRUPOS PODRÍAN SER UNA EMPRESA, UN PARTIDO POLÍTICO, UN GOBIERNO, UNA ASOCIACIÓN DE BENEFICIENCIA, ETC.

EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES, ÚNICAMENTE SE DISTINGUEN DOS - ETAPAS:

- 1.- ESTRUCTURA Y CONSTITUCIÓN DE LA MISMA
- 2.- OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL MISMO.

5.- SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.-

LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, SON AQUELLOS QUE - NOS MUESTRAN COMO DEBE ESTAR ESTRUCTURADA UNA EMPRESA, ES DECIR, SU SEPARACIÓN DE FUNCIONES, SU NÚMERO DE NIVELES JERÁRQUICOS, EL GRADO DE - CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN DEL MISMO.

A CONTINUACIÓN, SE EXPLICARÁN CADA UNO DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN QUE EXISTEN DENTRO DEL CONTEXTO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.

A.- SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.-

EN ESTE SISTEMA, SE CONCENTRA LA AUTORIDAD EN UNA SOLA PERSONA - YA SEA PROPIETARIO, GERENTE GENERAL O DIRECTOR GENERAL. AQUÍ LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SE TRANSMITEN ÍNTEGRAMENTE POR UNA SÓLA LÍNEA PARA CADA PERSONA, CADA PERSONA OBEDECE A UN SOLO JEFE PARA TODOS LOS

ASPECTOS, Y SÓLO A ÉL LE REPORTAN .(GRAFICA # 1)

B.- SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL.-

ESTE SISTEMA SE ORGANIZA ESPECIFICAMENTE POR DEPARTAMENTOS O SECCIONES, BASÁNDOSE EN EL PRINCIPIO DE DIVISIÓN DE TRABAJO, APROVECHA LA PREPARACIÓN Y LA APTITUD PROFESIONAL DE LOS INDIVIDUOS EN DONDE RINDAN MEJORES FRUTOS, AQUÍ CADA UNO DE LOS EMPLEADOS SUPERIORES TIENEN UNA PARTICIPACIÓN PROPORCIONAL EN EL MANDO, Y POR ELLO SE OTORGAN FACULTADES Y SE EXIGEN RESPONSABILIDADES PRECISAS, ESTE TIPO DE SISTEMA SE IMPONE PARTICULARMENTE EN LOS GRANDES CENTROS DE TRABAJO, EN DONDE AL FRENTE DE CADA DEPARTAMENTO, SE ENCUENTRA UN JEFE QUE TIENE A SU CARGO UNA FUNCIÓN DETERMINADA, COMO CONSECUENCIA DE ELLO, TAMBIÉN EXISTE UN SUPERIOR DE TODOS ESTOS JEFES QUE PUEDEN SER UN GERENTE, O DIRECTOR QUE COORDINE LAS LABORES DE AQUELLOS. (GRAFICA # 2)

C.- ORGANIZACIÓN DE LÍNEA DE ASESORÍA.-

ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN, ES UN DERIVADO DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL, EN CUANTO A QUE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES, EMPLEADOS, ETC., RINDEN CUENTAS A UN SOLO SUPERVISOR, CON LA MODALIDAD DE QUE EN LA ORGANIZACIÓN DE LÍNEA DE ASESORÍA, EXISTEN ESPECIALISTAS QUE HACEN LAS VECES DE ASESORES DE LA DIRECCIÓN EN ASPECTOS CONCRETOS Y DETERMINADOS, ÉSTOS AYUDAN EXCLUSIVAMENTE CON SUS CONSEJOS U OPINIONES, NO TIENEN FACULTADES PARA DAR ORDENES. (GRAFICA # 3)

D.- SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE COMITES O CONSEJOS.-

EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES, SE SOMETEN LAS DISPOSICIONES QUE VAN A DICTARSE EN LOS ACUERDOS DE LOS CUERPOS DE INDIVIDUOS A CARGO DE LA DIRECCIÓN, LA ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA DE UNA DETERMINADA EMPRESA. AQUÍ, DICHS CUERPOS COMPARTEN LAS RESPONSABILIDADES DE LAS ORDENES QUE SE DICTAN POR MAYORÍA DE VOTOS DE LOS MIEMBROS.

6.- ORGANIGRAMAS.-

"ES LA GRÁFICA QUE MUESTRA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA EMPRESA INTERNAMENTE EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL, SUS RELACIONES, SUS NIVELES DE JERARQUÍA, Y LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN"(17)

SON CUERPOS GEOMÉTRICOS QUE REPRESENTAN POR MEDIO DE FIGURAS LO SIGUIENTE:

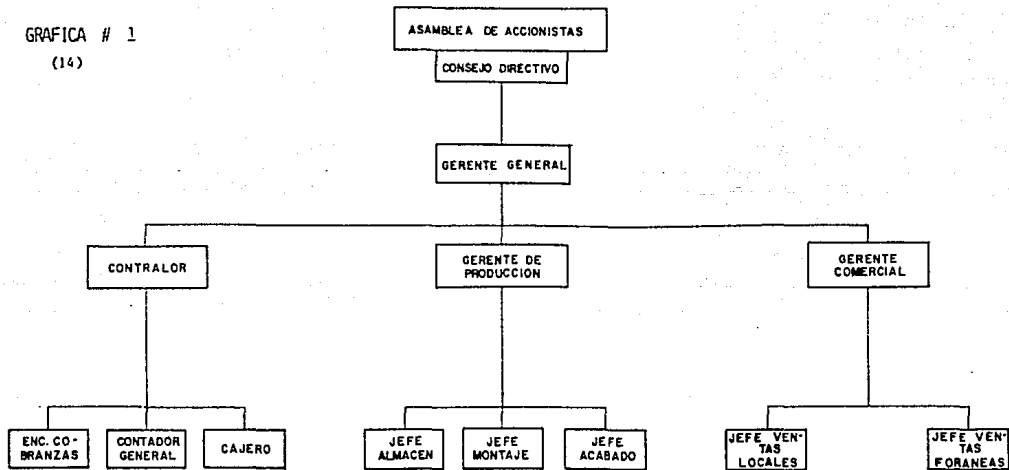
- 1.- DIVISIÓN DE FUNCIONES.
- 2.- NIVELES JERÁRQUICOS.
- 3.- LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
- 4.- CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN.
- 5.- NATURALEZA LINEAL O DE ASESORÍA DEL DEPARTAMENTO.
- 6.- JEFES DE GRUPOS DE EMPLEADOS.
- 7.- RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS DIVERSOS PUESTOS DE LA EMPRESA.

17.- GÓMEZ CEJA GUILLERMO, PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, EDITORIAL EDICOL, S.A., IMPRESO EN MÉXICO, D.F., 5ª. EDIC., 1980, PAG. 237.

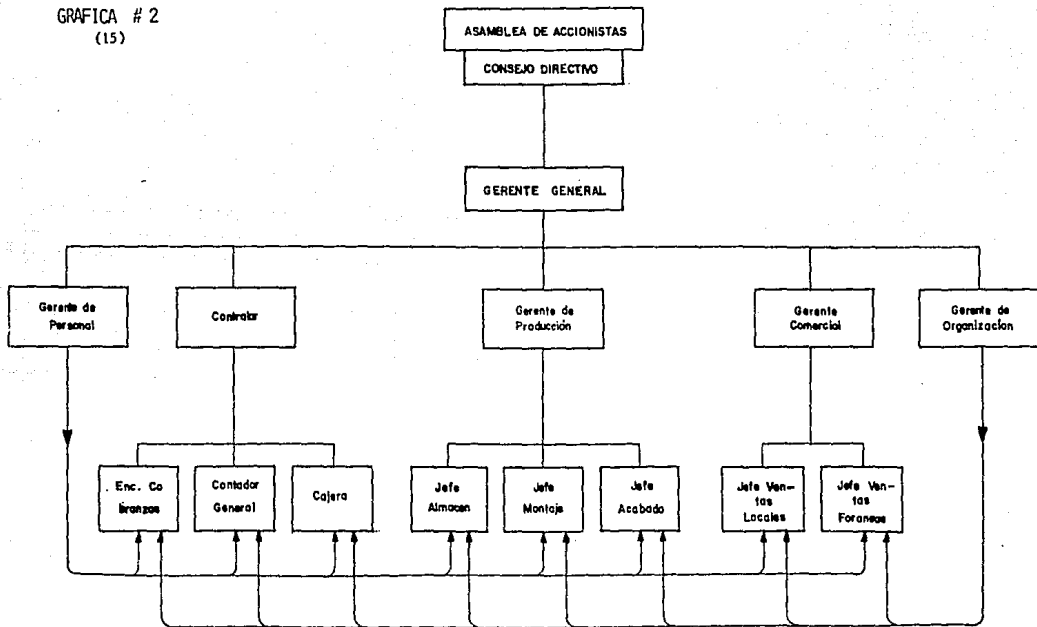
POR LA FORMA DE PRESENTACIÓN, LOS ORGANIGRAMAS SE CLASIFICAN DE LA SIGUIENTE FORMA:

- A.- ORGANIGRAMA VERTICAL. (GRÁFICA # 4)
- B.- ORGANIGRAMA HORIZONTAL. (GRÁFICA # 5)
- C.- ORGANIGRAMA CIRCULAR. (GRÁFICA # 6)
- D.- ORGANIGRAMA ESCALAR. (GRÁFICA # 7)
- E.- ORGANIGRAMA MIXTO. (GRÁFICA # 8)

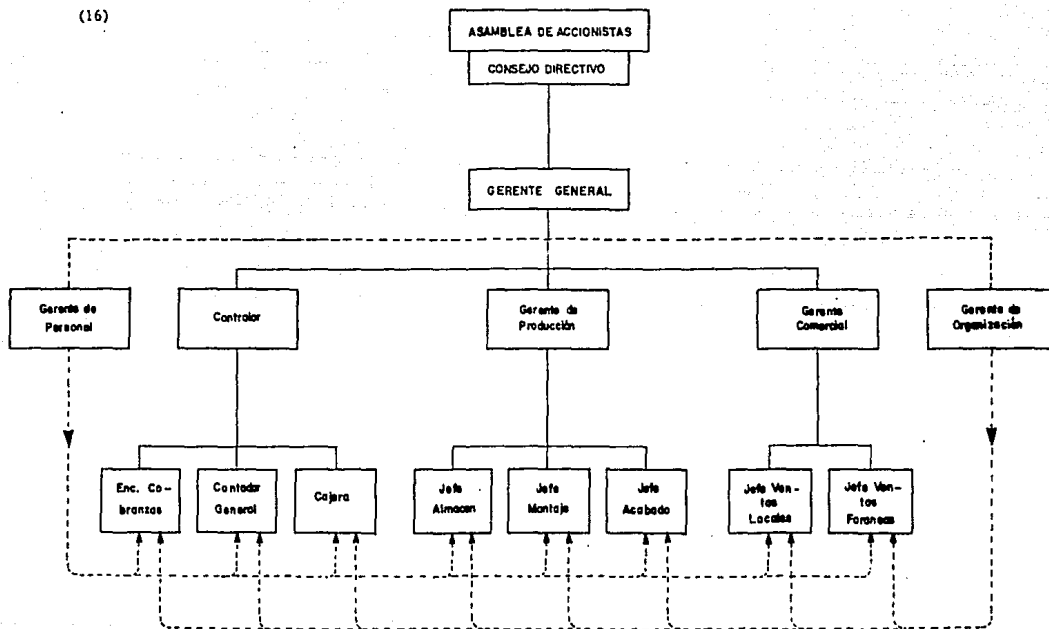
GRAFICA # 1
(14)

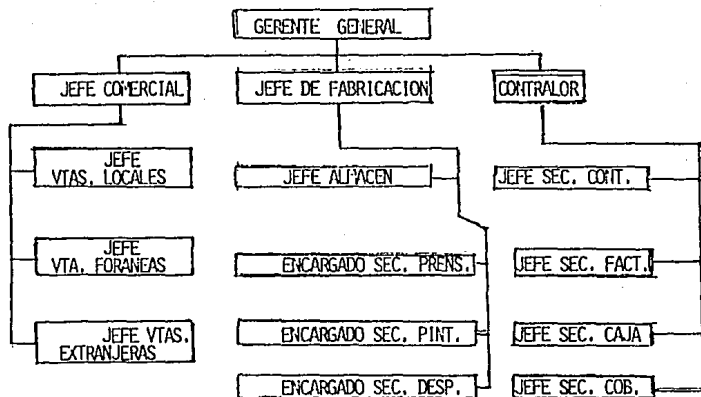


GRAFICA # 2
(15)



GRAFICA # 3
(16)



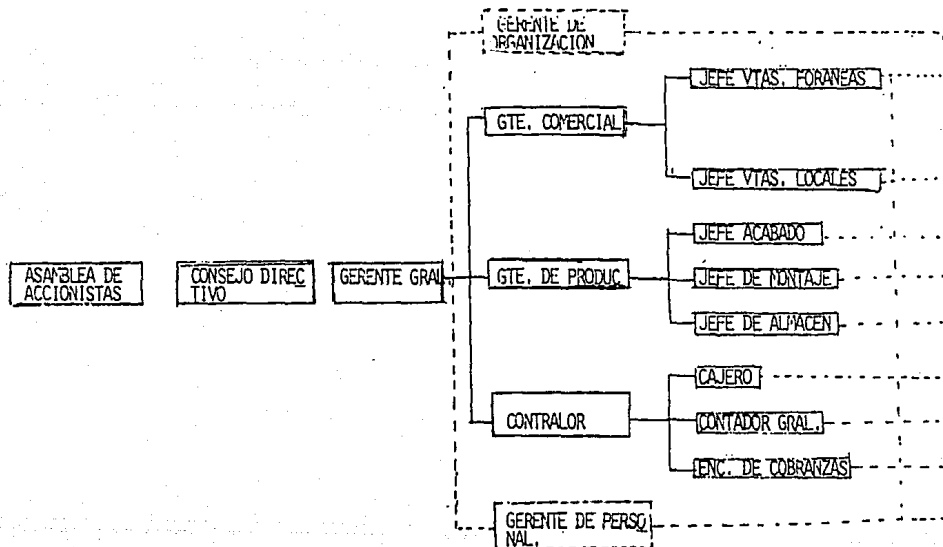


ORGANIGRAMA VERTICAL

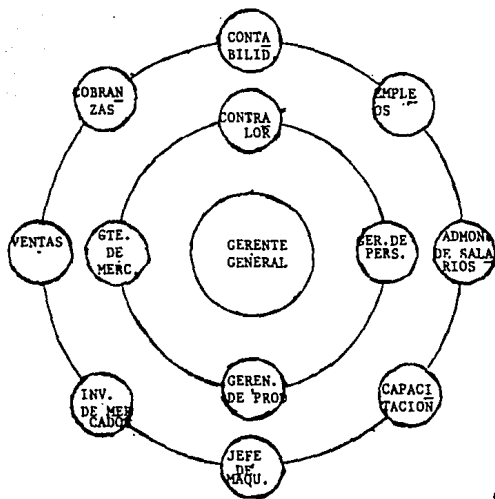
GRAFICA # 4

GRAFICA # 5

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



ORGANIGRAMA CIRCULAR



GRAFICA # 6

ORGANIGRAMA ESCALAR

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

CONSEJO DIRECTIVO

GERENTE GENERAL

GERENTE DE PERSONAL

ENC. DE SUELDOS Y SALARIOS
ENC. DE RELACIONES LABORALES

GERENTE DE ORGANIZACION

ENC. SISTEMA FABRICA
ENC. DE SISTEMAS OFICINA

CONTRALOR

ENCARGADO DE COBRANZAS
CONTADOR GENERAL
CAJERO

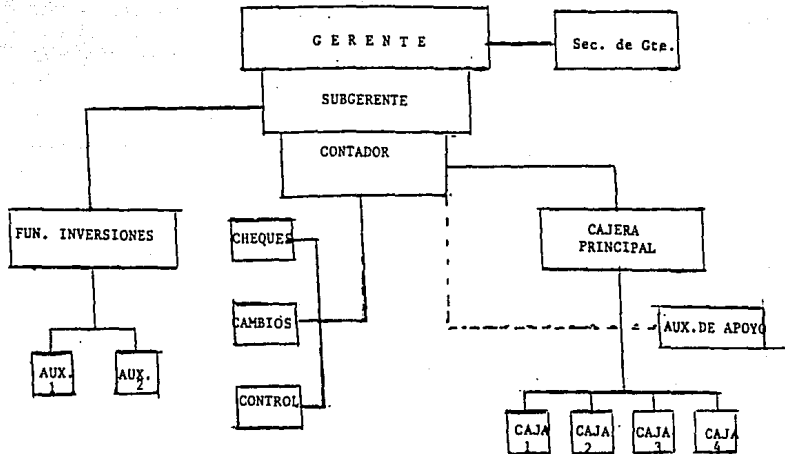
GERENTE DE PRODUCCION

JEFE DE ALMACEN
JEFE DE MONTAJE
JEFE DE ACABADO

GERENTE COMERCIAL

JEFE VENTAS LOCALES
JEFE VENTAS FORANEAS

ORGANIGRAMA MIXTO



8.- COMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL.-

"LA BAJA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS PUEDE ESTAR MÁS VINCULADA CON DEFICIENCIAS EN EL ESTILO ADMINISTRATIVO Y LA FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA, QUE CON LA SUPUESTA AUSENCIA DE LA MOTIVACIÓN."(18) LOS TRABAJADORES FALTAN EN GRAN PARTE DEBIDO A QUE LOS ADMINISTRADORES NO LES HAN DICHO QUE NECESITAN HACER, NI COMO, NI SI LO ESTÁN HACIENDO BIEN.

LA EFICIENCIA PUEDE MEJORARSE IMPLANTANDO UN SISTEMA BASADO EN TRES PRINCIPIOS:

- 1.- HACERLES SABER ESPECIFICAMENTE QUE SE ESPERA DE ELLOS.
- 2.- DARLES RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA EFICIENCIA DE SU TRABAJO.
- 3.- OTORGARLES RECOMPENSAS PARA TRABAJAR BIEN.

PARA LLEVAR A CABO EL PRIMERO DE LOS PRINCIPIOS SE DEBEN FIJAR METAS Y MODOS DE MEDICIÓN DE LOS LOGROS, LOS CUALES DEBEN SER BIEN CONOCIDOS POR LOS EMPLEADOS.

LA RETROALIMENTACIÓN ES UNO DE LOS INSTRUMENTOS MÁS EFECTIVOS A LA DISPOSICIÓN DEL ADMINISTRADOR PARA ESTIMULAR LA PRODUCTIVIDAD, PUES LE PERMITE AL EMPLEADO CONTROLAR CONTINUAMENTE Y EVALUAR QUE TAN BIEN FUNCIONA EN COMPARACIÓN CON LAS ESPERATIVAS DE LA COMPAÑÍA.

LA IDEA DE RECOMPENSAR A QUIEN TRABAJA BIEN ES TAN VIEJA QUE PARECE OBVIA. SIN EMBARGO, EN ALGUNOS CASOS SE PREMIA AL TRABAJADOR POR NO CUMPLIR. EXISTEN TRABAJADORES LENTOS QUE OBLIGAN AL PATRÓN A QUE LES DE TRABAJO DE TIEMPO EXTRA Y ASÍ GANARÁN MÁS. EN ESE SENTIDO SE RECOMPENSARÁ A QUIEN TRABAJE BIEN CADA VEZ QUE LO AMERITE. ES CONVENIENTE MEDIR -

CUIDADOSAMENTE EL RENDIMIENTO EN LAS ÁREAS QUE DESEN MEJORAR LA PRODUC
TIVIDAD.

COMENTARIOS

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. _)

LA ORGANIZACIÓN ESTA FORMADA POR UN GRUPO DE INDIVIDUOS QUE CONJUNTANDO ESFUERZOS LLEGAN A LA CULMINACIÓN DE UN FÍN COMÚN . UBICANDO ESTE TERMINO DENTRO DE UNA EMPRESA, SE DICE QUE ES UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA EN LA QUE CADA PERSONA QUE LA INTEGRA TIENE FUNCIONES ESPECIFICAS, LAS CUALES AL LLEVARSE A CABO EFICIENTEMENTE - LOGRARÁN LA CONSECUCCIÓN OPTIMA DE LOS OBJETIVOS DE LA - MISMA EMPRESA. ORGANIZAR ES UN PROCESO QUE ESTABLECE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR DE ACUERDO A UN PLAN - PREVIAMENTE ESTABLECIDO. FIJARÁ LAS FUNCIONES, LOS NIVELES JERÁRQUICOS A CARGO DE SUPERVISORES, Y AL MISMO TIEMPO FIJARÁ LOS CANALES DE COMUNICACIÓN . SE LE DIRÁ A CADA QUIEN CUAL ES SU FUNCIÓN , A QUIEN DEBE RENDIR RESULTADOS Y QUIEN DEPENDE DE EL (TODO ELLO DEBERÁ QUEDAR ESTIPULADO POR ESCRITO) Y ASÍ EVITAR AMBIGUEDADES Y DEFICIENCIAS EN LOS RESULTADOS QUE SE ESPERA OBTENER.

LA ORGANIZACIÓN NACE COMO UNA NECESIDAD DEL SER HUMANO DE PERTENECER A UN GRUPO Y PRETENDE QUE LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN DE DICHO GRUPO SEAN EN BENEFICIO - DEL INDIVIDUO Y DEL MISMO GRUPO.,

PERO NO ES POSIBLE HABLAR DE ORGANIZACIÓN SI NO - SE CUENTA CON LOS SUFICIENTES RECURSOS PARA LOGRAR LOS

RESULTADOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR Y DICHSO RECURSOS SON: HUMANOS, TÉCNICOS, MATERIALES Y FINANCIEROS., SIN ESTOS RECURSOS NO ES POSIBLE LLEGAR A ALGÚN OBJETIVO ESPECIFICO. TODO ELLO SERÁ POSIBLE LLEVARSE A CABO MEDIANTE UNA SERIE DE PRINCIPIOS LOS QUE NOS DARÁN LA PAUTA - PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DESEADOS MEDIANTE LA APLICACIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO HUMANO EN CONJUNTO. DICHSO PRINCIPIOS EN TÉRMINOS GENERALES PRETENDEN LO SIGUIENTE:

- ESPECIFICACIÓN LIMITADA Y CONCRETA DE ACTIVIDADES PARA UNA MAYOR EFICIENCIA, PRECISIÓN Y DESTREZA.
- LOS SUBORDINADOS NO DEBERÁN RECIBIR ORDENES DE DOS PERSONAS DISTINTAS PARA LLEVAR A CABO UNA MISMA ACTIVIDAD Y ASÍ LOGRAR DUPLICIDAD DE FUNCIONES.
- ESPECIFICAR EL GRADO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD - QUE CORRESPONDE A CADA NIVEL JERÁRQUICO
- QUE LOS PLANES GENERALES Y EL CONTROL FINAL SE LE RESERVEN AL DELEGANTE PARA LA OPTIMA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.

AUNADO A LO ANTERIOR, SE DEBE MENCIONAR QUE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURADA FORMALMENTE NOS LLEVARÁ A LA CONSECUCIÓN OPTIMA DE RESULTADOS MEDIANTE LA COOPERACIÓN EFICIENTE DE LOS PARTICIPANTES Y EN BASE A UNA SERIE DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS. MÁS SIN EMBARGO, EN TODA ORGANIZACIÓN EXISTEN GRUPOS QUE INDIRECTAMENTE Y POR PREOCUPARSE POR SATISFACER SUS NECES-

CIDADES PERSONALES, NO LE PERMITEN A LA ORGANIZACIÓN EL LLEGAR A LOS RESULTADOS ESPERADOS. SON LOS LLAMADOS ORGANIZACIONES INFORMALES Y SON AQUELLOS GRUPOS QUE NO TIENEN UN PROPÓSITO COLECTIVO QUE BENEFICIE DE ALGUNA FORMA A LA ORGANIZACIÓN. ESTÁN FORMADOS POR GRUPOS DE AMISTADES, POR PERSONAS QUE POR EL TIPO DE TRABAJO, O POR LA CERCANÍA DEL MISMO SUELEN CAER EN LA ANTIPATÍA POR EL TRABAJO MISMO Y ELLO ES RESULTADO DEL CONTACTO DIARIO DE LOS INDIVIDUOS, O DE LA NECESIDAD DE ESTOS PERTENECER A UN GRUPO SOCIAL CON EL QUE SE IDENTIFIQUEN PLENAMENTE. ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE DICHS GRUPOS - AL ALCANZAR SU MÁXIMA SATISFACCIÓN INDIVIDUAL PUEDEN - EN UN MOMENTO DADO PROPORCIONAR SU MÁXIMO POTENCIAL PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS FORMALES DENTRO DE LA EMPRESA, YA QUE EN OCASION LLEGAN A CREAR UN AMBIENTE DE CORDIALIDAD Y ARMONÍA TAL QUE INCONSCIENTEMENTE LOGRAN SU MÁS ALTA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA EMPRESA A LA QUE PERTENECEN.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

1).- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

DENTRO DE ESTE PUNTO SE ESTABLECIÓ LA HIPÓTESIS SIGUIENTE:
EL SUPERVISOR ACTUA COMO LIDER Y MOTIVADOR DE GRUPOS PARA LA
MÁXIMA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL "

ASÍMISMO SE DETERMINARON LAS VARIABLES :

DEPENDIENTE: EL SUPERVISOR ACTUA COMO LIDER Y MOTIVADOR DE
GRUPOS.

INDEPENDIENTE: PARA LA MÁXIMA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

HAGO LA ACLARACIÓN DE QUE ESTA ÚLTIMA VARIABLE SE BASA EN
LO QUE QUIERO COMPROBAR DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN Y SE DETER-
MINA EL INDICE PREVIO DE LA INVESTIGACIÓN.

AQUÍ LO QUE QUIERO COMPROBAR ES QUE UN SUPERVISOR EN LA
MEDIDA QUE TRATE DE INFLUIR EN SUS SUBORDINADOS COMO LIDER Y LES
PROPORCIONE UNA SERIE DE MOTIVADORES SE PODRÁ LLEGAR AL OBJETIVO
COMÚN DE LA EMPRESA EN DONDE LABOREN Y CON ELLO LOGRARÁN LA MÁX-
IMA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

2).- RECOPIACIÓN DE DATOS.-

LA FUENTE DE INFORMACIÓN A LA QUE ACUDI PARA LLEVAR A CABO
DICHA INVESTIGACIÓN FUERON:

-LIBROS, REVISTAS, Y UN CUESTIONARIO.

-TAMBIÉN PARA LA REALIZACIÓN DE LA PRESENTE, SE UTILIZARON FI--
CHAS BIBLIOGRÁFICAS (ABREVIADAS, DESCRIPTIVAS Y CRÍTICAS).

NOTA: SE ANEXA

3).- INTERPRETACIÓN.-

SE ANALISÓ Y VERIFICÓ EL DESARROLLO TEÓRICO CONTRA LA IN-
VESTIGACIÓN DE CAMPO PARA QUE ÉSTA LLEVARA UN ÓRDEN, UNA SECUEN-
CIA Y LÓGICA.

4).- COMUNICACIÓN.-

SE DIÓ UN ORDENAMIENTO Y SE HABLÓ DEL ESTILO QUE SE UTILI-
ZÓ EL CUAL FUÉ EN TERCERA PERSONA.

5).- SOLUCIÓN.-

EN ESTE PUNTO SE DIERON SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES ASÍ
COMO LAS CONCLUSIONES A LAS QUE SE LLEGÓ DE ACUERDO AL CONTENI-
DO DE ESTA INVESTIGACIÓN. SE UTILIZÓ LA OBSERVACIÓN CONTROLADA
Y LOS MÉTODOS LÓGICOS GENERALES (DEDUCCIÓN, INDUCCIÓN, ANÁLISIS
Y LA SINTESIS).

ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA, TOCA PUN-
TOS IMPORTANTES EN CUANTO A LA HIPOTESIS ESTABLECIDA, YA QUE -

NOS PERMITE VISUALIZAR EL TAMAÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ELLO ES QUE AÚN Y CUANDO SE TOCARON VARIOS PUNTOS DE IMPORTANCIA SOBRE EL TEMA, FALTARON VARIOS PUNTOS DE MENCIONAR EN LA MISMA POR LO QUE SE CONSIDERA QUE SI ALGUNO DE LOS COMPAÑEROS DE ESTA UNIVERSIDAD SE INTERESA EN LA MISMA Y QUIERE Y PUEDE AMPLIARLA, ESTA EN TODO SU DERECHO DE HACERLO.

CUESTIONARIO PARA PUESTOS A NIVEL SUPERVISION

NOMBRE _____ EDAD _____

PUESTO _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

ORGANISMO AL QUE PRESTA SUS SERVICIOS _____

1.- PARA USTED QUE ES LA SUPERVISIÓN ?

2.- QUE FUNCIONES DESEMPEÑA COMO SUPERVISOR ?

3.- ES USTED UN LIDER DE SU EQUIPO DE TRABAJO (SI) Ó (NO)
PORQUE ?

4.- COMO INFLUYE USTED EN LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL A
SU CARGO ?

5.- CREE USTED SER UN BUEN MOTIVADOR DE SU GRUPO DE TRABAJO ?

6.- QUE TIPO DE ESTIMULOS UTILIZA USTED PARA MOTIVAR AL PERSONAL A SU CARGO ?

7.- CREE USTED QUE TODO SUPERVISOR DEBE SER LIDER Y MOTIVADOR DE SU GRUPO DE TRABAJO ? ES USTED DE ESTE TIPO DE SUPERVISORES ?

8.- A QUE TIPO DE PROBLEMAS SE ENFRENTA USTED CON EL PERSONAL A SU CARGO ?

9.- EN BASE A LA RESPUESTA ANTERIOR, QUE TIPO DE SOLUCIONES - DA A DICHOS PROBLEMAS ?

10.- COMO LOGRARIA USTED LA MAXIMA EFECTIVIDAD DE SU EQUIPO DE TRABAJO ?

CONCLUSIONES

- 1.- TODO ADMINISTRADOR COMO SUPERVISOR DEBE DE PREOCUPARSE POR MANTENER BUENAS RELACIONES CON TODOS Y - CADA UNO DE SUS SUBORDINADOS, DEBERÁ PREOCUPARSE - POR QUE EL MEDIO EN EL QUE SE ENCUENTREN LABORANDO SEA EL ADECUADO PARA SU BUEN DESARROLLO FÍSICO Y MEN TAL DENTRO DEL GRUPO, ASÍ TAMBIÉN DEBERÁ PROPORCIONARLE EL MATERIAL ADECUADO PARA LLEVAR A CABO SUS - ACTIVIDADES. DE ACUERDO A LO ANTERIOR, EL SUBORDINA DO SERÁ CAPAZ DE PROPORCIONAR UNA BUENA RECIPROCI-- DAD Y MEJORES RESULTADOS.
- 2.- EL SUPERVISOR TRATARÁ DE QUE SUS SUBORDINADOS NO SE SIENTAN PRESIONADOS EN CUANTO A LA EJECUCIÓN DE SUS LABORES. DEBERÁ SER UN TANTO PATERNALISTA Y DEMÓCRA TA A LA VEZ PARA QUE ESTOS SE SIENTAN PERTENECIENTES A UN GRUPO DE SERES HUMANOS QUIENES CONJUNTANDO ESFUERZOS COOPERAN PARA EL LOGRO OPTIMO DE LOS OBJETI VOS QUE SE DESEAN ALCANZAR LOS QUE SON EN BENEFICIO DE ELLOS MISMOS.
- 3.- EL SUPERVISOR DEBERÁ DAR A CONOCER A CADA SUBORDI NADO LAS FUNCIONES QUE ESTE DEBERÁ DESEMPEÑAR EN SU TRABAJO POR ESCRITO Y DE LA MANERA MÁS SENCILLA Y - COMPRENSIBLE. DE ESA MANERA LOGRARÁ QUE SE LLEVE A CABO EFICIENTEMENTE CADA PROCEDIMIENTO ASIGNADO --

Y EN SU DEFECTO, SE LE EXPLICARÁN DICHS PROCEDIMIENTOS Y AL MISMO TIEMPO SE LE CAPACITARÁ Y ADIESTRARÁ PARA EVITAR MALOS ENTENDIDOS SOBRE CUALES SE RÁN SUS RESPONSABILIDADES. ASÍ TAMBIÉN SE LE VIGILARÁ SIN PRESIÓN ALGUNA Y EVALUARÁ PERIODICAMENTE PARA QUE ASÍ SE HAGAN ACREEDORES A RECOMPENSAS QUE PUEDEN SER POR MEDIO DE INCENTIVOS O DE TIPO PROMOCIONAL PARA OTORGARLE UN ASCENSO , EN CASO DE NO OBTENER RESULTADOS SATISFACTORIOS, SE LE DARÁN NUEVOS CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA SU MEJOR DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DEL ORGANISMO..

- 4.- TODO SUPERVISOR DEBERÁ ACTUAR CON PROFESIONALISMO Y CONOCIMIENTOS TALES QUE SEA CAPAZ DE ENFRENTARSE A TODO TIPO DE PROBLEMAS LABORALES CON SUS SUBORDINADOS. HABRÁ VECES QUE LOS SUBORDINADOS NO ESTEN A GUSTO EN EL LUGAR DE TRABAJO Y HARÁN HASTA LO IMPOSIBLE POR PROVOCAR ENFRENTAMIENTOS CON SU SUPERIOR PARA QUE SE LE CAMBIE DE ÁREA, DE OFICINA O DE DEPARTAMENTO (QUIERE QUE SE LE DEN OTRAS ACTIVIDADES A REALIZAR), EN OCASIONES NO LE GUSTARÁ TRABAJAR CON DETERMINADOS COMPAÑEROS Y PROVOCARÁ PROBLEMAS TAMBIÉN POR ELLO. SU SUPERIOR INMEDIATO QUIEN POR EL CONTACTO DIARIO CON ESTE TIENE POSIBILIDADES DE INFLUIR EN DICHA CONDUCTA NEGATIVA, TENDRÁ QUE MEDIAR LA SI-

TUACIÓN Y EVITAR FUTUROS CONFLICTOS LOS QUE PUEDEN -
SER MÁS GRAVES TODAVÍA. PUEDE DECIRSE QUE TOMARÁ UNA
POSTURA PATERNALISTA ANTE DICHA SITUACIÓN.

- 5.- PARA OBTENER UNA MÁXIMA EFECTIVIDAD DE RESULTADOS --
POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS, LO MEJOR ES DARLES LI
BERTAD PARA ACTUAR Y QUE EN ESA MEDIDA ELLOS PUEDAN
DESARROLLAR A UN 100% TODO SU POTENCIAL. EN LA MEDI
DA QUE LOS SUBORDINADOS NO SON PRESIONADOS, CONSIDE
RO QUE SE DESEMPEÑAN MEJOR, SON MÁS CREATIVOS, TIENEN
INICIATIVA PROPIA Y SU PRODUCTIVIDAD ES MÁS ALTA.
- 6.- TODO SUPERVISOR COMO LIDER DEBERÁ SER CAPAZ DE IN -
FLUIR EN EL BUEN DESEMPEÑO QUE TODO INDIVIDUO TENGA
EN LA ORGANIZACIÓN, YA QUE DE ELLO PUEDE DEPENDER LA
SATISFACCIÓN TANTO INDIVIDUAL COMO DEL GRUPO, ELLO -
CLARO ESTA DE ACUERDO A LA CONFIANZA QUE SE DEPOSITA
EN ELLOS COMO A SUS EXPERIENCIAS Y HABILIDADES QUE -
HAN DESARROLLADO DURANTE SUS ACTIVIDADES. CON ESTO -
EL LIDER DEBERÁ PERSUADIR A TODOS LOS INTEGRANTES DEL
GRUPO A LLEGAR A LA REALIZACIÓN OPTIMA DE LAS METAS -
QUE SE DESEAN ALCANZAR DE ACUERDO A LAS CAPACIDADES -
MÁXIMAS DE TODOS EN CONJUNTO.
- 7.- LOS SUPERVISORES TAMBIÉN SERÁN MOTIVADORES QUE SE --
PREOCUPARÁN POR SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS SU
BORDINADOS YA QUE EN ESA MEDIDA ESTOS ÚLTIMOS RESPON

DERÁN SATISFACTORIAMENTE Y SE LOGRARÁN LOS RESULTADOS DESEADOS EN FORMA OPTIMA.

EXISTEN VARIAS TEORIAS MOTIVACIONALES QUE SIRVEN COMO ESTABILIZADORES DE LA CONDUCTA HUMANA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. ESTAS SE DEBEN APEGAR A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y DEBERÁN SER CORRECTAMENTE APLICADAS A CADA TIPO DE INDIVIDUO QUE PRESENTE Ciertas DESVIACIONES EN SU CONDUCTA. HE DE ACLARAR QUE SE DEBERÁ CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO PARA PODER APLICAR SUS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES A DICHS-- INDIVIDUOS PROBLEMATICOS.

- 8.- TODO SUPERVISOR PODRÁ LLEGAR A SER LIDER Y MOTIVADOR DE GRUPOS EN LA MEDIDA QUE SEA CAPAZ DE INFLUIR COOPERATIVISMO, CONFIANZA Y SEGURIDAD EN SUS SUBORDINADOS , LO QUE LOGRARÁ MANTENIENDO BUENAS RELACIONES-HUMANAS CON ELLOS BASADO EN LA SEGURIDAD QUE TENGA EN SÍ MISMO, DE PODER SOBRELLEVAR LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTÉN. NO HEMOS DE OLVIDAR QUE LAS RECOMPENSAS QUE SE LE DEN A LOS SUBORDINADOS POR SU BUEN DESEMPEÑO EN SU TRABAJO Y LA MOTIVACIÓN QUE LE BRINDEMOS EN EL MOMENTO APROPIADO, NOS DARÁ COMO RESULTADO " LA MÁXIMA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL "

BIBLIOGRAFIA

ELTINGER KARL E.

CONTROL Y SUPERVISIÓN

ED. HERRERA HNOS, S.A. 1A. EDIC. 1961, 2A. EDIC. 1967

GOMEZ CEJA GUILLERMO

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ED. EDICOS, S.A. 1A. EDIC. 1973, 5A. EDIC. 1980

HERNANDEZ RODRIGUEZ SERGIO

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

ED. INTERAMERICANA 1A. EDIC. 1985

HERZBERG FREDERICK

UNA VEZ MÁS ¿ COMO MOTIVAR A SUS EMPLEADOS ?

ED. BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACIÓN (FOLLETO 49)

HODGETTS RICHARD M.

COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES,

ED. INTERAMERICANA 1A. EDIC. 1981 2A. 1983

KOONTZ HAROLD / O'DONNELL C.

CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA

ED. MC GRAW HILLA 6A. EDIC. 1980.

MUNCH GALINDO LOURDES

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

ED. TRILLAS 1A. EDIC. 1982, 2A. EDIC. 1984

PIFFNER M. JOHN
LA SUPERVISIÓN DE PERSONAL
ED. AGUILAR 2A. EDIC. 1964

REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2A. PARTE)
ED. LIMUSA 1A. EDIC. 1968 , 22A. EDIC. 1985

SOLER MUÑOZ RAFAEL (TESIS)
ALGUNOS ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE SUPERVISION GENERAL EN RELACION
CON LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
UNIVERSIDAD LA SALLE 1973

STRAUSS GEORGE / SAYLES
PERSONAL: PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN
ED. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA 1A. EDIC. 1981, 4A. EDIC. 1985

WURTZEL HERBERT
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN
ED. SERVICIOS DE PSICOLOGÍA APLICADA, S.A. S/E 1965