



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.

**CAPACITACION DE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE
UNA EMPRESA DOMESTICA, EN EL ADECUADO
EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
SUSANA ALVARADO AZUELA

Director de Tesis: Lic. Josefina Matilde Balmori Iglesias

TESIS CON
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

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I; LA CAPACITACION EMPRESARIAL COMO ACCION EDUCATIVA

I.1	Ubicación de la capacitación en el ámbito educativo.	2
I.1.1	Educación,	4
I.1.2	Educación de Adultos.	5
I.1.3	Entrenamiento	14
I.1.3.1	Adiestramiento	15
I.1.3.1.1	División de Adiestramiento.	15
I.1.3.2	Capacitación.	17
I.1.3.2.1	Divisiones de Capacitación	18
I.1.4	Formación.	18
I.1.4.1	Métodos de formación.	19
I.2	La acción educativa dentro de la empresa.	20
I.2.1	Beneficios de la capacitación para el trabajador y para la empresa.	21
I.2.2	La Planación de la Capacitación.	22
I.2.3	Aspecto legal de la Capacitación.	26

CAPITULO II: LA PEQUEÑA EMPRESA

II.1	Concepto	31
II.2	Fundamentación del origen de la empresa	32
II.3	Objetivos de la empresa	32
II.3.1	Objetivo de Servicio	34
II.3.2	Objetivo Social	35
II.3.3	Objetivo Económico.	35

	Pág.
II.4 Estructura Básica de la Empresa.	35
II.4.1 Centralización.	36
II.4.2 Descentralización.	36
II.4.3 Medios de Departamentalización.	37
II.5 Distribución de Funciones de los diferentes Departamentos que componen la empresa.	41
II.5.1 Dirección	41
II.5.1.1 Inversionistas	42
II.5.1.2 Organo de vigilancia.	42
II.5.1.3 Consejo de Administración.	42
II.5.2 Operación	43
II.5.2.1 Productos o Servicios	43
II.5.2.2 Producción.	44
II.5.3 Asesoramiento	48
II.5.3.1 Departamentos para satisfacción del objetivo de servicio.	48
II.5.3.2 Departamentos para satisfacción del objetivo social.	48
II.5.3.3 Departamento para la satisfacción del objetivo económico.	49
II.5.4. Información.	49
II.6 Clasificación de las empresas.	49
II.7 La empresa doméstica.	54
II.7.1 Areas en que se desenvuelve la pequeña empresa o empresa doméstica.	58
II.7.1.1 Firms dedicadas a la fabricación o manufactura.	58
II.7.1.2 Firms mayoristas o distribuidoras.	58
II.7.2 Ventajas competitivas de la pequeña empresa	59
II.7.3 Desventajas competitivas de la empresa doméstica o pequeña.	59

CAPITULO III LOS MANDOS INTERMEDIOS DE UNA
EMPRESA DOMESTICA.

Pág.

III.1 El papel del Supervisor en la Organización.	62
III.2 Requerimientos y funciones del supervisor.	65
III.2.1 Conocimientos del trabajo.	65
III.2.2 Conocimiento de sus responsabilidades.	65
III.2.3 El arte de instruir	65
III.2.4 El arte de mandar.	65
III.2.5 El arte de mejorar los métodos de trabajo.	67
III.3 El supervisor y las relaciones humanas.	67
III.4 Relaciones interpersonales entre supervisor y obrero.	68
III.4.1 La dependencia del subordinado.	68
III.4.1.1 Necesidad de seguridad.	69
III.4.2 Necesidad de independencia.	73
III.5 Tipos de supervisores.	75
III.5.1 Autoridad.	76
III.5.1.1 Autoridad lineal.	76
III.5.1.2 Autoridad "Staff"	77
III.5.1.3 Autoridad funcional.	78
III.5.1.4 Autoridad profesional.	78
III.5.1.5 Autoridad personal.	79
III.5.2 Liderazgo	79
III.5.2.1 Teoría X y Y	80
III.5.2.2 Liderazgo Autocrático	81
III.5.2.3 Liderazgo burocrático.	81
III.5.2.4 Liderazgo democrático.	81
III.5.2.5 Estructura de iniciación y conside- ración.	82
III.5.2.6 Liderazgo de Laissez Faire.	82
III.5.2.7 Sistema uno y sistema cuatro y el Grid gerencial.	83

	Pág.
III.5.3 Manipulación,	86
III.5.4 Colaboración.	86
III.6 Uso de la autoridad por el superior,	88
III. 6.1 Ambivalencia respecto a la autoridad,	89
III. 6.2 Diferencias entre las personas,	90
III. 6.3 Ejercicio de la autoridad,	91
III.6.3.1 Consultar con los subordinados.	91
III.6.3.2 Escuchar sugerencias.	92
III.6.3.3 Proporcionar información	93
III.6.3.4 Crear sensación de aprobación,	93
III.6.3.5 Como tratar los errores,	95
III.6.3.6 Entablar relaciones personales,	95
III.7 Necesidad de capacitación del supervisor,	96
 CAPITULO IV: ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION 	
IV.1 Importancia de los programas de entrenamiento.	98
IV.2 Modelo de Sistema de Capacitación y Adiestramiento,	99
IV.2.1 Planificar la función de capacitar.	100
IV.2.2 Detección de necesidades de capacitación	103
IV.2.2.1 Tipos de necesidades de capacitación	105
IV.2.2.2 Procedimientos para determinar necesidades de capacitación.	106
IV.2.2.3 Técnicas para detectar necesidades de capacitación.	111
IV.2.3 Elaboración del programa de capacitación.	115
IV.2.3.1 Antecedentes.	115
IV.2.3.2 Etapas del proceso.	116
a) Redacción de objetivos	
b) Estructura del Contenido	
c) Evaluación	
d) Selección de técnicas y materiales	
e) Definición de fecha, horario	
f) Estimar costo	
g) Organización del Curso.	

	Pág.
IV.2.4 Habilitar el programa de capacitación.	124
IV.2.5 Ejecutar el programa.	124
IV.2.6 Evaluar la función de capacitación.	125
 CAPITULO V: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LOS SUPERVISORES DE PRODUCCION EN - EL ADECUADO EJERCICIO DE LA AUTORIDAD. 	
Introducción.	127
V.I Determinación de Necesidades de Capacitación	128
V.1.1 Resultado de Entrevista a Directivos	131
V.1.2 Resultado de cuestionarios aplicados a los supervisores.	133
V.1.2.1 Interpretación de datos del cuestionario	137
V.1.2.2 Gráficas	139
V. 1.3. . Resultado de las entrevistas aplicadas a supervisores.	144
V.1.3.1 Interpretación de datos de la entrevista	149
V.2 Diseño de un programa de capacitación para super- visores en el adecuado ejercicio de su autoridad.	151
V.2.1 Propósito General	153
V.2.2 Breve Historia de "Probamex",S.A.de C.V.	154
V.2.3 Antecedentes.	159
V.2.3.1 Características del Grupo	163
V.2.3.2 Características del Curso.	164
V.2.4 Objetivos Generales	165
V.2.5 Contenido temático, Actividades y técnicas.	165
V.2.6 Objetivos Particulares.	168
V.2.7 Objetivos Específicos.	170

	Pág.
1a. Sesión	173
2a. Sesión	178
3a. Sesión	182
4a. Sesión	184
5a. Sesión	189
6a. Sesión	194
7a. Sesión	196

CONCLUSIONES

Instrumentos para la Detección de Necesidades

Protocolo de entrevista aplicada a ejecutivos.	Anexo 1
Cuestionario	" 2
Protocolo de entrevista aplicada a Supervisores	" 3
Caso Camioneros (7a. sesión del programa)	" 4
Evaluación final del curso.	" 5

INTRODUCCION

Los constantes avances técnicos así como los nuevos sistemas de administración de las empresas hacen cada vez más imperante la necesidad de un personal mejor preparado para el puesto que desempeña dentro de la empresa. Es decir los esfuerzos de capacitación de personal de empresa han ido incrementando conforme se presentan situaciones nuevas tanto en la industria como en la sociedad.

El desarrollo económico de toda industria se fundamenta en la calidad del trabajo, calidad que puede ser incrementada a través de la adquisición de los conocimientos, habilidades y actitudes deseables para el óptimo desempeño de un puesto determinado.

Es así como la actividad educativa cobra importancia dentro de la industria, conociéndosele comunmente con el nombre de capacitación de empresas. Cabe hacer notar que aunque existen varios términos más específicos (entrenamiento, adiestramiento, formación, etc.), el concepto de "capacitación de empresas" es el más usado dentro del ámbito empresarial.

Siendo los mandos intermedios el punto en el que jefes y obreros se relacionan, se ve la necesidad de un adecuado desempeño de todas las funciones que implica este puesto clave. Entre estas funciones destaca la de mantener un ambiente agradable de trabajo dentro del área que supervisa.

El adecuado ejercicio de la autoridad es un elemento impor--

tante para el logro de un clima de trabajo agradable, que supone la cooperación de los trabajadores bajo el mando del supervisor, para la obtención de los objetivos de la empresa.

Por otra parte la falta de capacitación de mandos intermedios en el buen ejercicio de la autoridad trae como consecuencias; autoritarismo, mala emisión y comprensión de órdenes y arbitrariedad por parte de jefes y supervisores, a lo que los obreros responden con rebeldía, violación a los reglamentos, sabotajes y tortuquismo. Situaciones que obviamente ponen en peligro la armonía en el grupo de trabajadores y repercute directamente sobre la productividad.

En el presente trabajo de investigación se pretende fundamentar de una manera teórico-práctica la "Capacitación de los mandos intermedios de una empresa doméstica, para el adecuado ejercicio de la autoridad" partiendo de la siguiente hipótesis:

" Si se capacita a los mandos intermedios de una empresa doméstica en el adecuado ejercicio de su autoridad, se mejorará la relación interpersonal con sus subordinados".

La empresa en la que se realiza la investigación es una empresa pequeña dedicada a la industria farmacéutica-alimenticia, en la que se han detectado fricciones y tensiones entre el personal que provocan falta de comunicación laboral y de procesamiento de los productos. Al eliminarse este problema las relaciones interpersonales supervisor-obrero mejorarían notablemente ---

optimizando así el clima laboral y la calidad de la productividad.

Para el logro del objetivo del presente trabajo de tesis se recurrió para la fundamentación teórica a la investigación bibliográfica-documental y para la derivación práctica, al método experimental. Para la fundamentación teórica se elaboraron cinco capítulos relacionados con los temas de: Capacitación, que preten de ubicar a la capacitación como la acción educativa dentro de la empresa; Pequeña empresa, en el que se describen los diferentes tipos de empresa, así como las características propias de una pequeña empresa y sus objetivos; Supervisión, cuyo objetivo es determinar las principales funciones del supervisor, así como la importancia que tiene el adecuado ejercicio de la autoridad para el logro de dichas funciones; Elaboración de programas de capacitación, capítulo en el que se describen los elementos que constituyen un programa de capacitación y los requerimientos básicos para determinar las necesidades de capacitación.

La derivación práctica de la tesis consiste en la propuesta de un programa de capacitación en el adecuado ejercicio de la autoridad y su correspondiente detección de necesidades, fué necesario recurrir al muestreo aleatorio simple, de donde se obtuvo una muestra representativa del 40% de la población total de supervisores de la empresa en que se realizó la investigación (Probamex).

Previo a este muestreo se aplicó una entrevista a los ejecutivos de la empresa a través de la que se determinó el área de -- producción como el "área crítica", considerada como la más urgente

de solucionar. Por lo que se procedió a obtener una muestra representativa de la población total de Supervisores de producción, a la que se aplicó un cuestionario, cuya información obtenida fué - confirmada a través de una entrevista.

Se determinó que una de las necesidades más urgentes de solucionar eran la del adecuado ejercicio de la Autoridad, por lo que se procedió a la elaboración de un programa de capacitación en este aspecto, tomando como modelo de programa el propuesto por ARMO, en 1982.

Para la elaboración de este programa se tomaron en cuenta -- las características de la empresa y de los participantes así como los recursos disponibles y posibles limitantes.

CAPITULO I

LA CAPACITACION EMPRESARIAL COMO ACCION EDUCATIVA

1. LA CAPACITACION EMPRESARIAL COMO ACCION EDUCATIVA

1.1 Ubicación de la Capacitación en el Ambito Educativo

El ser humano desde su nacimiento se encuentra en constante relación con el medio ambiente que lo circunda y que le proporciona conocimientos, información y experiencias que moldean su comportamiento y le permiten interactuar en sociedad.

" La educación es uno de los elementos esenciales que permiten al ser humano el desarrollo integral de todas sus capacidades y de las actitudes necesarias para la comprensión del medio en el que se desenvuelve. No solo abarca la formación escolar, sino también la que proporciona el núcleo familiar y grupo social al que pertenece y que abarca aspectos culturales, morales, religiosos, políticos y sociales entre otros."⁽¹⁾

Dentro de este contexto se encuentra la preparación que proporciona al ser humano para desarrollar habilidades específicas que le permitan realizar una determinada función o ejecutar una tarea particular con el objeto de que permita el desempeño eficiente de una serie de actividades relacionadas con un cargo determinado en una organización, acciones que tradicionalmente se relacionan con la capacitación y adiestramiento de personal.

(1) cfr. Unidad de Modernización y Simplificación Adva. "Dinámica de la Capacitación"; Reflexiones en torno a la Capacitación. Pág. 11.

"La educación del hombre debe tener la preocupación del grupo social y preparar a la persona -- para que desempeñe en dicha sociedad el papel -- que le corresponde. Formar al hombre para que -- lleve una vida útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, -- así como el de sus obligaciones; derechos y responsabilidades."(2)

Las organizaciones tienen en el ser humano su recurso más valioso, y debido a los constantes cambios en una empresa en desarrollo, es imprescindible adecuar las habilidades del ser humano a las tareas que realiza actualmente dentro de la empresa o que deberá desempeñar en un futuro cercano, ya sea por promoción o -- ascenso de puesto.

La capacitación empresarial está orientada a obtener estos -- cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

La empresa requiere de un personal debidamente adiestrado y capacitado para el logro de sus objetivos, es por esto que los -- sistemas de capacitación y adiestramiento han cobrado importancia en los últimos años.

La capacitación dentro de la organización tiene dos objetivos primordiales:

- a) Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.

- b) Lograr el conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz de un puesto en la organización.

La conceptualización de los términos de: Educación, Educación de Adultos, Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación y - Desarrollo permitirán ubicar mejor la importancia de la capacitación como una función educativa dentro del quehacer empresarial.

I.1.1 Educación

"Perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"⁽³⁾

La educación es el perfeccionamiento de las capacidades del hombre porque en ellas actúa de manera inmediata. Estos perfeccionamientos son a su vez elementos que armónicamente perfeccionan al ser humano. Es un fenómeno individual y espiritual pero - con trascendencia social.

La educación es considerada como un proceso, un cambio que se realiza a través del tiempo durante toda la vida.

Es decir, es un proceso permanente, que es continuamente estimulado por factores externos al individuo que se educa. A través de estos factores se adquieren: el lenguaje, criterios de valoración, ideas científicas, normas de comportamiento y formas - sociales de la comunidad en que se vive.

(3) GARCIA HOZ Víctor, "Principios de Pedagogía Sistemática". Pag.23

La sociedad actual plantea problemas educativos especiales que han de ser tomados en cuenta. Uno de estos problemas son - los constantes cambios técnicos y los avances científicos, que hacen necesaria la constante actualización de conocimientos, habilidades y actitudes adaptables a la situación técnica actual- de la sociedad en que nos desenvolvemos.

"El problema más grave de la educación en nuestros días es el de formar hombres capaces de utilizar la técnica y contribuir a su desarrollo, al mismo tiempo que conservan y desarrollan su libertad personal, cooperando en la construcción de una socie--dad en que la dignidad y los valores humanos sean considerados- bienes en sí mismos". (4)

Frente a este problema, las instituciones educativas tie--nen la doble función de, por un lado preparar al hombre para - una actividad técnica y para una vida de relación multitudina--ria, y por otro, estimular el desenvolvimiento espiritual de la persona.

I.1.2 Educación de Adultos.

El término "Educación de Adultos" se refiere a la totalidad de los procesos educativos por medio de los cuales el adul- to desarrolla aptitudes, amplía conocimientos y perfecciona sus actitudes. Sin embargo por el carácter permanente de la educa--

(4) cfr. GARCIA HOZ Víctor, op. cit. pág. 24.

ción, esto no implica que la formación del adulto termine al concluir su instrucción formal dentro de un plantel o institución. Por tanto es necesario "favorecer el establecimiento de las estructuras y métodos que ayuden al ser humano, durante toda su existencia y en la continuidad de su aprendizaje y su formación."(5)

La educación de adultos puede conceptualizarse como: "Conducir lo que es, hacia una plenitud de actualización y expansión orientada en un sentido de aceptación social."(6)

La educación, como se menciona anteriormente es, por tanto un proceso permanente y continuo que se adapta a las diferentes etapas del sujeto, entre las que se encuentra la adultez.

El aprendizaje del adulto, al igual que el que se da en todas las fases de la vida, posee características especiales, propias de esta etapa. Estos factores no están necesariamente separados, y en la mayoría de los casos se encuentran relacionados o interactúan con los demás.

Entre estos factores se encuentran:...

- a) Cambios Fisiológicos.- Cambios físicos tales como: declinación general de energía total, disminución de reflejos, cambios de tono muscular, color de cabello y textura de la piel ocurren gradualmente y a distinto ritmo entre -

(5) LENGRAUD P., citado por Rosario Murga, "La Metodología Participativa". Pág. 16.

(6) NERICI I. "Hacia una Didáctica General Dinámica". Pág. 19

los individuos.

Estos cambios tienden a inducir a un adulto a subestimar su capacidad de aprender o realizar determinadas tareas.

"La disminución de la agudeza visual puede ser uno de los cambios fisiológicos más evidentes observados en un adulto, y -- uno de los que han tenido efectos directos sobre el manejo de la enseñanza del adulto".⁽⁷⁾

Los cambios en la agudeza visual exigen de la enseñanza, -- programas que tomen en cuenta esta limitación tratando de evitar asignar lecturas extensas o impresos en letra muy pequeña.

La pérdida de energía general aumenta con la edad e influye en la capacidad y voluntad del adulto para participación en programas educativos.

Todos estos cambios fisiológicos constituyen un elemento de suma importancia y que debe ser tomando en cuenta al elaborar un programa educativo dirigido a adultos.

- b) Capacidad para aprender.- "Hay un acuerdo general en que el máximo de esta capacidad se alcanza entre los veinte y veinticinco años de edad."⁽⁸⁾

(7) VERNER y BOOTH "Educación de Adultos". Pág. 31

(8) ibidem. Pág. 34

"Sea cual sea el cambio en la capacidad de aprender, si se toman en cuenta las limitaciones de los cambios fisiológicos, - cualquier adulto puede aprender casi todo lo que quiera a cualquier edad."(9)

Los conocimientos nuevos de los adultos adquieren una riqueza única, al ser relacionados con las experiencias vividas anteriormente.

Además de lo anterior también influyen en la capacidad de aprender la motivación y el interés, que surgen de las necesidades de un individuo específico y en una situación específica.

- c) Niveles de Aspiración.- Se refiere al grado esperado de realización con que cada individuo emprende una tarea. El nivel de aspiración se relaciona con el papel social.

Es decir las aspiraciones cambian cuando el papel social -- cambia.

- d) Percepción.- "Un individuo puede no participar en educación del adulto, a menos que perciba el valor de la educación."(10)

Es necesario que el individuo conozca la disponibilidad de un programa o actividad educativa que concuerde con su necesidad

(9) ibidem. Pág. 35

(10) ibidem Pág. 35

específica. El organismo que determina el programa debe conge--
niar con su propia percepción y predisposición para que haya -
participación.

- e) Actitudes e intereses.-Ejercen una profunda influencia -
sobre el aprendizaje, por lo cual se definen a continua--
ción:

Actitudes: "Reacciones implícitas productoras de impul--
sos"(11)

No son unidades independientes, presentan una interdependen--
cia con otros factores que forman la personalidad del sujeto.
Son pues, expresiones funcionales de valores personales que dan
consistencia a la conducta."(12). Reflejan la reacción o respues--
ta interna a una experiencia.

Las actitudes son aprendidas y cambian como consecuencia de
circunstancias que resultan muy importantes para el individuo.

Toda acción educativa es fuente potencial de cambios de ac--
titudes que puede en sí mismo ser objetivo de un programa educa--
tivo.

Los intereses por otra parte se definen como un factor in--
terno de un individuo que hace que algo sea atractivo o repulsi--
vo.

(11) ibidem. Pág. 35

(12) cf. ibidem. Pág. 40.

Los intereses pueden afectarse por la edad como resultado de los cambios fisiológicos. Por ejemplo un joven preferirá actividades que requieran esfuerzos físicos o aventuras como escalar montañas, etc. A medida que avanza la edad los intereses se desvían gradualmente de las actividades físicas a otras de carácter más sedentario.

"Los intereses parecen también experimentar la influencia de los niveles educativos formales. La gente de mayor educación propende a interesarse por áreas de material intelectual más -- elevado o de contenidos con los cuales no están familiarizados, mientras que la de menor educación inclina su interés hacia actividades que caen dentro del campo de la familiaridad y exigen menor participación intelectual." (13)

Los intereses también se ven afectados por la ocupación de las personas, en general los adultos tienden a interesarse más en actividades relacionadas con su profesión u ocupación.

Los intereses, al igual que las actitudes pueden ser modificadas a través de estímulos. Si la situación educativa en general proporciona una experiencia grata, es posible que despier te interés por el contenido de aprendizaje.

Los factores anteriores caracterizan tanto la personalidad como la vida social del individuo e influyen en la forma, conte

(13) cf. ibidem Pág. 41

nido y características que habrá de tener la actividad educativa de los adultos. Pero sin olvidar nunca la función primordial de la educación de adultos: "Ayudar al hombre a comprender el mundo que le rodea, a dar solución a sus problemas, a integrarse y participar responsablemente en la solución de problemas que afecten a su comunidad."⁽¹⁴⁾

"La educación de adultos no solo es informar, cultivar, - adiestrar, sino promover los cambios necesarios en su conducta, - que le permitan autoapreciar sus posibilidades para realizar - con mayor eficiencia sus aspiraciones"⁽¹⁵⁾

Por tanto, la educación de adultos debe posibilitar al sujeto la elaboración de una interpretación coherente y positiva de sí mismo de manera que adquiera plena conciencia de su dignidad personal y de los valores que él es capaz de aportar al mundo que le rodea, además de contribuir a que elabore una interpretación coherente del contexto socio-económico-cultural al que pertenece. La educación de adultos ofrece al sujeto la oportunidad de adquirir, actualizar o perfeccionar los conocimientos o habilidades que le permitan incrementar su eficiencia profesional y consecuentemente una mejora económica, sin querer decir -- con esto que la educación de adultos sea una tarea destinada únicamente a suministrar al ser humano los conocimientos de cultura general o de técnica que no recibió durante su niñez. La entrega

(14) ADAM F, citado por Navarro C., "Educación de Adultos en Venezuela" Pág. 21.

(15) VERNER Y BOOTH, op. cit. Pág. 29.

de estos conocimientos, sin duda indispensables en la educación integral del adulto, es tarea específica de la instrucción del adulto- La educación va más allá de la simple asimilación de conocimientos, en cuanto tiende a desarrollar todas las capacidades del ser humano, no únicamente la intelectual. Por consiguiente, "la educación no se reduce a la pura acumulación de conocimientos acerca de todo lo verdadero, lo bueno y lo bello, sino que tiende esencialmente a la formación de una conducta éticamente verdadera, buena y correcta. "(16)

En 1927, la Asociación Alemana "Hohenrodter bund" fundó la "Escuela Alemana para la investigación de la Educación de Adultos", cuyo objetivo era la investigación científica de las cuestiones referentes a la educación de adultos, tales como: formación de educadores de adultos, capacitación técnica y práctica, contactos con organizaciones similares, etc. Mediante la aplicación de encuestas -- y entrevistas llegaron a la conclusión de que la educación de adultos requiere de métodos especiales de enseñanza, así como de maestros especializados que conozcan las necesidades y características especiales de la edad adulta. En conclusión, podemos decir que la educación del adulto es un proceso permanente que para dirigirse al adulto, requiere de programas especialmente adaptados a sus características y necesidades.

"Históricamente se ha producido una evolución dentro del concepto de la educación del adulto, evolución que ha seguido una serie de etapas que podemos enumerar conforme a su contenido:

(16) ibidem. Pág. 30.

- a) Alfabetización
- b) Alfabetización funcional
- c) Educación del adulto.
- d) Educación Fundamental
- e) Educación para el desarrollo de la comunidad.
- f) Instrucción programada". (17)

a) Alfabetización. Se dirige a los adultos que no poseen ninguna forma de expresión escrita. Pretende enseñarles a leer y escribir. En México se lleva a cabo a través del Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA).

b) Alfabetización Funcional.- "El aprendizaje de la lectura y escritura se halla en función de una culturalización mayor del sujeto. El aprendizaje de la lecto-escritura se convierte en un medio para ampliar los conocimientos del sujeto." (18)

c) Educación del Adulto.- Según Margaret Mead:

"Los primeros esfuerzos en favor de la educación del adulto se emprendieron para satisfacer las necesidades de los desheredados de la moderna sociedad industrializada, o sea, los trabajadores, las mujeres, las minorías oprimidas y todos aquellos que no recibieron una parte equitativa del patrimonio tradicional de conocimientos y prácticas que constituyen lo que se llama instrucción." (19)

De acuerdo a lo anterior es aquí donde se ubica el entrenamiento que se lleva a cabo dentro de la empresa, así como los sistemas de enseñanza abierta efectuados por el Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA).

(17) ibidem. Pág. 88

(18) cfr. ibidem. Pág. 89

(19) NEAD M., citado por Verner y Booth, op. cit. Pág. 92

d) Educación Fundamental.- La educación fundamental se orienta más bien hacia una acción educativa práctica y social, basada en el propósito de satisfacer las necesidades ya existentes en la población tales como educación para la salud (campañas de vacunación), educación para la protección del medio ambiente, etc.

e) Educación para el desarrollo de la comunidad. Según el Comité administrativo de coordinación de la ONU, la expresión "desarrollo de la comunidad" se utiliza para designar los procesos en virtud de los cuales los esfuerzos de una población se unen a los de sus gobiernos con el objeto de mejorar sus condiciones económicas, sociales y culturales contribuyendo así al progreso nacional.

f) Instrucción programada.- Fue fundada por Skinner en 1954, consiste en que el "programador" (instructor) entrega al alumno todo lo que debe aprender en forma graduada (por grado de dificultad).

I.1.3 Entrenamiento

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, necesario en el desempeño de una labor determinada; el entrenamiento forma parte de la educación. Existen dentro de éste acepciones más específicas:

I.1.3.1 Adiestramiento.

"Actividad que desarrolla una habilidad o destreza adquiridas, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico" (20)

El adiestramiento está encaminado a proporcionar o mejorar destrezas en una habilidad adquirida mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

I.1.3.1.1 División del Adiestramiento.

El adiestramiento puede dividirse de acuerdo a su fin, de acuerdo a quien da el adiestramiento o si se realiza dentro o fuera de la empresa:

1.- De acuerdo a su fin:

- a) "Adiestramiento que se da a un empleado nuevo, debe darse aún cuando se supone que ha adquirido destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar.
- b) En el caso de cambio de puesto.
- c) Por cambio de sistemas. Es decir, cambios de maquinaria, de métodos de trabajo o de simplificación del mismo. Es indispensable el adiestramiento técnico en los nuevos mé todos.

d) Para la corrección de defectos en la realización de su labor. "(21)

2. En razón de quién se da el adiestramiento.

En este caso se considera al supervisor inmediato como la persona más adecuada para darlo, ya que conoce el trabajo concreto y adquiere prestigio ante sus subordinados al impartirlo.

Cuando el adiestramiento es encomendado a un trabajador experto se recomienda que lo haga bajo la vigilancia de un supervisor.

El adiestramiento puede también guiarlo un instructor especializado que deberá actuar en contacto estrecho con los supervisores.

3.- De acuerdo a si se realiza dentro o fuera de la empresa:

a) Adiestramiento dentro de la empresa.- Se realiza dentro de las actividades normales de producción o de servicio, siendo el fin principal "producir" y el secundario "enseñar".

Hay varios tipos de adiestramiento dentro del trabajo:

(21) cfr. ibidem. Pág. 320.

"- Método TWI (Training Within Industry).- En México se conoce con el nombre de Adiestramiento Dentro de la Empresa (ADE).- Se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado.

- Encomienda de casos.- Consiste en encargar a un trabajador o jefe la realización de un problema real y su resolución bajo una estrecha supervisión.

- Rotación planeada.- Para preparar a un jefe se le hace pasar por varios puestos inferiores que le prepararán para el que ha de asumir. (22)

b) Adiestramiento en escuela.- Consiste en el hecho de que al no contar con instructores capacitados dentro de la empresa, ésta se ve en la necesidad de enviar a sus empleados a alguna escuela técnica para adiestrarlos para puestos concretos.

1.1.3.2 Capacitación.

Se entiende por capacitación la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico o administrativo. Se basa en las necesidades reales de la empresa y pretende el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador o empleado.

(22) cfr. ibidem. Pág. 324.

I.1.3.2.1 Divisiones de la Capacitación.

A) En razón de la amplitud que implica la capacitación:

- La que se da sobre conocimientos para un puesto determinado.

- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo oficio.

B) De acuerdo con la naturaleza de la capacitación.

- Capacitación que se da al obrero o empleado al ingresar a la empresa. Pretende introducir al trabajador las reglas, prestaciones y políticas de la empresa. A este tipo de cursos se les conoce con el nombre de "Inducción".

- Capacitación de supervisores.- Tiene un aspecto técnico - que consiste en capacitarlo para el trabajo que debe supervisar - así como un aspecto administrativo que incluye aspectos tales -- como planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar, - mantener la disciplina, motivar a los trabajadores, etc.

- Capacitación de ejecutivos.- Se refiere a cómo preparar-- los para ocupar puestos de gran responsabilidad tales como gerencia, dirección, etc.

I.1.4 Formación.

Además de la capacitación teórica y del adiestramiento prác

tico, que proporcionan destrezas y generan actitudes, es necesaria la formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no pueden darse en la mera capacitación y que son indispensables para el trabajador.

I.1.4.1 Métodos de formación.

La empresa necesita que sus trabajadores adquieran hábitos de cooperación, lealtad y adhesión a la empresa.

a) Inducción.- Son cursos que suelen darse al ingresar un trabajador para informarle de las políticas, normas y prestaciones de la empresa.

b) Formación de hábitos sociales.- "Quizá lo más importante radica en que el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, el ejemplo de sus jefes, etc. tienden a formar en aquéllos hábitos de limpieza, seguridad emocional, etc."(23)

c) Aceptación de una Filosofía Social justa.- Consiste en convencimiento y aceptación de principios justos, que busquen el bien común subordinado el particular a éste.

d) Formación de hábitos morales.- Destaca entre otros el sentido de responsabilidad, ya que con base a éste todos los demás pueden alcanzarse.

(23)REYES PONCE A., "Administración de Personal"Pág. 113.

Resumiendo; las diferencias entre las tres funciones que conforman el entrenamiento estriban en:

- Adiestramiento. Desarrolla habilidades o destrezas generalmente de carácter físico o motriz.
- Capacitación. Pretende un cambio en las actitudes de los trabajadores además de la adquisición de conocimientos.
- Formación. Pretende crear o desarrollar hábitos de trabajo, sociales, morales, etc.

1.2 La Acción Educativa dentro de la empresa.

" Como se mencionó anteriormente la capacitación pretende un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador requiere para desempeñar adecuadamente su puesto actual o próximo dentro de la empresa". (24)

La obligación de educar corresponde a todo miembro de la sociedad incluyendo a la empresa, ya que, el Estado Mexicano puede resolver el problema educativo parcialmente. Es responsabilidad de la empresa privada la capacitación técnica y administrativa de sus trabajadores.

Las empresas buscan la obtención de utilidades, sin embargo, cada vez se les juzga más por los resultados obtenidos.

El hombre de empresa se ha dado cuenta de la problemática - que trae consigo la creciente demanda por la justicia social y los efectos que la economía en expansión produce sobre sus utilidades, preguntándose así qué relación tiene la empresa con la educación.

(24) cfr. SILICEO A., op. cit. pág. 15.

Si consideramos a la empresa como una entidad de servicio se puede apreciar a la educación como un factor determinante - dentro de la empresa, siendo de un valor mucho más trascendente que la mera productividad.

El bien común es el objetivo fundamental de toda institución creada en el ámbito de la sociedad.

"Si como bien común entendemos el conjunto de condiciones de la vida social que permite la elevación -- del nivel de vida, el goce de bienes culturales y -- la operación efectiva de los principios de la justicia, y en suma el logro de la perfección individual y de la empresa, se justifica en el grado en que contribuya al bien común."⁽²⁵⁾

1.2.1 Beneficios de la capacitación para el trabajador y para la empresa.

Toda empresa requiere para el logro de sus objetivos el óptimo aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y técnicos. El logro de sus objetivos estará en función de los recursos con que cuente la organización y del aprovechamiento de los mismos.

Es por esto que se debe atender con el mismo cuidado a todos los elementos que conforman una empresa; sin embargo, es común que se reste importancia a los recursos humanos y como consecuencia las empresas dejan de percibir beneficios cuando

(25) SILICEO A., ibidem. Pág. 17

los trabajadores incrementan desperdicios, provocan accidentes de trabajo, llegan tarde, etc. Todo esto además de disminuir la producción afecta la moral y la motivación del personal.

Ante estos acontecimientos, la necesidad de planificar -- los recursos humanos se hace importante. Dentro de esta planificación, el adiestramiento y la capacitación del personal ocupan un lugar de suma importancia, ya que, son alternativas de solución de los problemas antes mencionados. Sin embargo, muchos empresarios consideran la capacitación como una obligación impuesta por la Ley Federal del Trabajo que les ocasiona gastos y pérdida de tiempo.

Todo sistema de adiestramiento y capacitación debe coadyuvar a alcanzar los objetivos de la organización, es decir a satisfacer las necesidades reales de los trabajadores y de la empresa considerándose así una actividad integrada, útil y necesaria para toda la organización.

1.2.2 La Planeación en la Capacitación.

La capacitación es una actividad fundamental en el quehacer educativo, ya que a través de ésta se busca asegurar una calidad que permita a quienes realizan algunas prácticas educativas concretas, desarrollar adecuadamente sus funciones.

La planeación se define dentro del ámbito educativo como la previsión de todos los elementos que conforman cualquier proceso educativo, entre los que figura la capacitación. Juega un -

papel importante en la capacitación, al prever el desarrollo de las acciones y los requerimientos para su implantación.

La planeación por tanto, permitirá identificar las necesidades fundamentales, tales como: los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, con el fin de realizar las actividades programadas.

La planeación durante el proceso, facilita la ejecución organizada de las actividades sin provocar alteraciones o desfase en los tiempos y condiciones previstas, así como la reorientación oportuna de actividades.

La capacitación no se desarrolla en forma deliberada ni es producto de buenas intenciones, su realización presupone considerar una serie de etapas o fases que permitan un óptimo desarrollo en función de los requerimientos institucionales, así como de las necesidades y expectativas de los capacitandos.

Capacitar, en su connotación más amplia significa formar. La capacitación conlleva una serie de acciones inherentes de planeación, organización, ejecución y evaluación. Para fines de la capacitación: planear significa identificar entre otras cosas:

. Las necesidades de capacitación.

- . Los objetivos
- . La programación de actividades de capacitación
- . Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Las actividades principales que deben ser consideradas para la planeación del proceso de capacitación son:

- a) Determinación de necesidades de capacitación del personal.

Esta acción constituye la parte principal de la planeación en capacitación, que se deriva a partir de la definición de los siguientes elementos:

- "-Aspectos en que es necesario capacitar al personal.
- Definir a qué personal se capacitará.
- Establecer el grado de conocimiento que los sujetos de capacitación requieren para el dominio de su tarea.
- Priorizar las acciones de capacitación, es decir, (26) indicar cuándo o en qué orden serán capacitados."

Para el primer punto, es conveniente señalar la necesidad de llevar a cabo un análisis comparativo entre las funciones que el capacitado tiene para desarrollar y los contenidos propuestos a fin de que éstos guarden relación.

- b) Formulación de objetivos de la capacitación.- Una vez -- que se han identificado las necesidades, deben ser señalados los objetivos que van a satisfacer las necesidades de capacitación previamente detectadas. Se redactarán objetivos que indiquen lo que se busca resolver con la ins

(26) UNIDAD DE MODERNIZACION Y SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVAS."op. cit. Pág. 4.

trumentación de acciones de capacitación.

- c) Programación de actividades de capacitación.- La planeación de la capacitación alcanza su concreción, a partir de la definición de los siguientes aspectos:

"-El número de curso a impartir durante la fase de preparación del servicio.

- El objetivo de cada uno de ellos.
- El o los destinatarios.
- La duración de cada curso.
- El número de personas a capacitar.
- Los contenidos de éstos.
- La fecha de realización.
- La indicación de si será dentro o fuera del horario de trabajo.
- La definición de técnicas y métodos más adecuados al perfil de los capacitandos".(27)

- d) Los recursos humanos, financieros y materiales.- Al finalizar la programación se puede estimar con relación a los recursos humanos la distribución de cargas de trabajo determinando fechas y horarios de los eventos de acuerdo al número de capacitadores disponibles. Al tomar en cuenta los recursos financieros debemos estimar costos de traslado de capacitadores, lugar donde se llevará a cabo el curso, costo de materiales necesarios a utilizar, cuando procede se toma en cuenta también costo del lugar; hospedaje y alimentación de capacitadores y capacitandos; estos dependerán del tipo y destinatarios del curso. Y en relación a los recursos materiales, debemos

(27) ibidem. Pág. 4.

contar con recursos materiales y didácticos que faciliten la adecuada ejecución de los cursos, como son: guía de capacitación, materiales didácticos propios de la modalidad, papelería, locales, etc.

Planear la capacitación no proporciona automáticamente su instrumentación. Una visión general del campo de acción en el que incidirá, de los elementos que en lo particular deberá considerar para llegar a la conclusión de eventos de capacitación con ciertos parámetros de calidad, y de la factibilidad de sus propuestas.

I.2.3 Aspecto legal de la capacitación.

La Ley del Trabajo promulgada en 1931 señalaba en el aspecto de capacitación que las empresas estaban obligadas a tener aprendices, es decir, personas en entrenamiento práctico.

El entrenamiento es institucionalizado en la nueva Ley de Trabajo promulgada en 1970.

Así la Legislación actual en sus Artículos 132 Fracción XV, 153 A, 153 B, 153 D, 153 E, 153 F, 153 G y 159, marca las obligaciones en cuanto entrenamiento de individuos por las organizaciones. Artículo 132 fracción XVI:

"Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y --

programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal.

Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de Trabajo vigilarán la ejecución de cursos o enseñanzas". (28)

Artículo 153 A. "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato, y -- aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 B. Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de la empresa por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153 D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de su trabajo, patrón y trabajador conven-

gan en que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 G. Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba esta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan a la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."(29)

Artículo 159. Las vacantes definitivas o por duración mayor de treinta días o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertos por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio.

Si concurren dos o más trabajadores de la misma antigüedad será preferido el más capaz. Si el patrón cumplió la obligación prevista en el Artículo 132 fracción XV, el trabajador al que corresponde el puesto deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud necesarios para éste. En los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe dichos conocimientos y aptitudes. O bien con el certificado que se le hubiere extendido -

(29) CeNaPro ARMO, "Principales disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en Materia de Capacitación y Adiestramiento" Pág. 2, 3 y 4.

al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el certificado de algún Instituto o Escuela de Capacitación, por medio de un examen o de algún período de prueba no mayor a treinta días, por varios de estos procedimientos o por alguna modalidad que convenga. Tratóndose de puestos de nueva creación para los cuales no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En el mismo contrato se establecerá de manera de cubrir vacantes, cuando no existan dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes para desempeñar el puesto". (30)

El gobierno mexicano consciente de la necesidad de elevar la calidad del trabajo en las empresas, ha implementado a través de la Ley Federal del Trabajo todo lo anterior; sin embargo un gran número de empresas consideran a la capacitación únicamente como un compromiso legal que representa para la organización gastos y pérdida de tiempo. Esta creencia propicia que se de poca importancia a las diferentes funciones de entrenamiento, que con frecuencia se llevan a cabo en una forma poco planeada y desordenada resultando ciertamente en costosos errores para la empresa. Es por esto que el papel del pedagogo es de vital importancia dentro de dicha función educativa, ya que es él quien posee la preparación necesaria para planear, ejecutar y evaluar el entrenamiento empresarial, tomando en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como los recursos materiales y humanos disponibles para la optimización de las funciones de los trabajadores como miembros de la empresa y como seres humanos en general.

(30) ARIAS GALICIA F., op. cit. pág. 316.

CAPITULO II
LA PEQUEÑA EMPRESA

II. LA PEQUEÑA EMPRESA

II.1 Concepto.

" La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una -- producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa."(31)

La empresa se constituye de elementos materiales y humanos, que se coordinan entre sí para responder a una necesidad social, ya sea de bienes o de servicios. Para tal efecto se crea la empresa como una comunidad de trabajo integrada por tres factores:

- a) Accionistas (poseedores del capital).
- b) Dirigentes o administradores.
- c) Trabajadores y empleados.

"Los dueños del capital como grupo de accionistas se retrae - sin renunciar a su personalidad jurídica- para dar lugar a la incorporación del grupo de administradores como sus representantes." (32)

Los trabajadores y empleados quedan incorporados a la empresa a través de un contrato individual de trabajo.

Por tanto, la empresa se considera como una unidad produc--

(31) GUZMAN VALDIVIA I, "La ciencia de la administración"Pág.85

(32) RODARTE F., "La empresa y sus relaciones públicas".Pág.38

tiva o de servicio cuyo fin primordial debe ser la satisfacción de una necesidad social, ofreciendo un servicio o producto.

II.2 Fundamentación del origen de la empresa.

La empresa tiene, también una fundamentación filosófico-social, dado que la sociedad tiene diversas necesidades que satisfacer. pero no puede convertirse en fuente de actividades de producción y distribución ya que el orden social tiene múltiples exigencias que dan lugar a las funciones básicas de sus integrantes, los hombres se integran para coordinar y asumir la responsabilidad de dichas funciones que dan estabilidad al orden social.

" Entendida así la imposibilidad lógica de la sociedad para organizarse a fin de autoabastecerse de los bienes y servicios - que le son necesarios para subsistir y progresar, abre las puertas a todos aquellos de sus miembros que puedan y quieran distribuirse entre sí, por una parte, la creación de fuentes de trabajo y producción y por otra, administrar adecuada y eficazmente - la economía de esas fuentes de trabajo. (33)

II.3 Objetivos de la empresa.

Los objetivos de toda empresa van encaminados a satisfacer un cierto número de necesidades tanto de los dueños del capi

(33) cfr. RODARTEF., op. cit pág. 41 y 42

tal como de los trabajadores y del público mismo para el que fue creada la empresa.

El psicólogo Frederick Herzberg identificó dos grupos de factores que influyen en el logro de objetivos dentro de la empresa, refiriéndose a los objetivos individuales de los trabajadores.

El primer grupo fue denominado "factores Higiénicos".⁽³⁴⁾ que se caracterizan por mantener un buen ambiente de trabajo aún cuando no motivan al trabajador a producir más. Estos factores son:

- 1.- Supervisión.
- 2.- Política administrativa de la empresa.
- 3.- Beneficios de empleo.
- 4.- Condiciones de trabajo.
- 5.- Salario.
- 6.- Relaciones con compañeros dentro del empleo".⁽³⁵⁾

La otra serie de factores está constituida por aquellas que se consideran motivantes, y que estimulan al trabajador a aumentar su productividad. Estos factores son:

- 1.- Reconocimiento por parte de los superiores de la labor realizada.
- 2.- Satisfacción personal de alcanzar los objetivos previamente marcados.
- 3.- Ascensión de responsabilidades en el trabajo.
- 4.- Obtención de promociones.
- 5.- Ejecución de una labor interesante".⁽³⁶⁾

(34) RODRIGUEZ L., "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. Pág. 27

(35) idem.

(36) idem.

La existencia de los factores denominados higiénicos permiten que en una empresa no haya descontento, pero se requiere de los factores motivantes para que exista un pleno logro de los objetivos individuales tanto de los accionistas como de los trabajadores.

Todo lo anterior debe ser tomado en consideración en la formulación de los objetivos de una organización, ya que el logro de estos está íntimamente ligado con los sentimientos del personal de la empresa.

Herbert A. Simón afirma que hay una marcada diferencia entre los objetivos de las instituciones, pero éstos deben ir encaminados al bien común, y por tanto se aceptan tres categorías que regirán en cualquier tipo de empresas.

Estas tres categorías de objetivos son:

1) De servicio, 2) Social, 3) Económico.

11.3.1 Objetivo de Servicio.

La existencia de la empresa se debe a que la sociedad permite que funcione. Mientras la firma continúa satisfaciendo las necesidades de la sociedad dentro de la cual opera continuará funcionando.

El objetivo primario de toda empresa es el de prestar un servicio a la sociedad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores a través de la venta de servicios o productos.

11.3.2 Objetivo Social.

La empresa tiene la función de beneficiar a la sociedad - ofreciendo fuentes de trabajo, así como protegiendo los intereses económicos personales y sociales de los trabajadores que la integran.

11.3.3 Objetivo Económico.

El grupo de accionistas de una empresa persigue además una finalidad económica, o sea que a su inversión corresponda una ganancia justa. La utilidad debe considerarse como la recompensa -- lógica al esfuerzo de la empresa como fuerza productiva. La utilidad es la fuente de donde se generan los recursos para crear más- empleos, ampliar instalaciones, desarrollar nuevos productos así- como la capacidad de ofrecer mejores sueldos y prestaciones a los empleados y obreros.

El logro de los objetivos antes mencionados únicamente se -- hace posible mediante la responsabilidad mancomunada de accionis- tas, administradores y trabajadores que integran la organización. Los accionistas delegando facultades para la administración de la empresa, los administradores dirigiendo eficazmente la empresa y los trabajadores cumpliendo con sus obligaciones contractuales.

11.4 Estructura básica de la empresa.

En la actualidad existen diferentes tipos de empresas, y

puede afirmarse que por la misma razón hay diferentes sistemas que van desde el militar hasta el paternalista.

Simón analiza el problema con las siguientes palabras:

" Contribuyen los individuos y las partes de la empresa en todo acuerdo vital, y la centralización o la descentralización demandan un complejo sistema que forme un plan efectivo"⁽³⁷⁾

11.4.1 Centralización.

Centralizar consiste en reunir actividades en un puesto o departamento. En las pequeñas y medianas empresas generalmente se centralizan las actividades en el gerente general. Conforme a la magnitud de los problemas lo demanda la centralización tiende a afectar la marcha de la empresa.

Sin embargo en empresas grandes que cuentan con divisiones múltiples tanto departamentales como físicas existen actividades que requieren centralización con el fin de uniformar políticas y aprovechar al máximo facilidades e instalaciones que resultaría muy costoso fragmentar.

11.4.2 Descentralización.

La descentralización persigue subdividir actividades en di-

(37) SIMON H., "Administrative Behavior" Pág. 87.

ferentes secciones o departamentos. Esta descentralización exige una gran capacidad de cada uno de los dirigentes de cada sección o departamento para cumplir con las políticas y objetivos de la empresa así como un alto grado de coordinación con la unidad principal.

II.4.3 Medios de Departamentalización.

Como se mencionó anteriormente el fin de las empresas es crear un producto o servicio para uso de otros. Este debe ser distribuido o comercializado; crear y distribuir un producto o servicio requiere reunir y mantener el capital necesario.

Por tanto, en toda empresa existen tres actividades fundamentales que deben realizarse: producir, vender y financiar, sin estas funciones la empresa no podría subsistir.

Aún cuando las actividades fundamentales son siempre las mismas, la terminología cambia de empresa a empresa al designar cada una de estas funciones.

Los tipos de divisiones del trabajo resultan básicamente de la naturaleza y cantidad del trabajo que deban hacerse, el grado de especialización que se practique y la gente y lugares de trabajo de que se disponga. En suma, de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la empresa.

" A la agrupación de actividades comunes u homogéneas para -

formar una unidad de organización se la conoce como departamentu lización funcional; las unidades se resuelven alrededor de funciones comunes". (38)

La división funcional por departamentos también se emplea en niveles de organización distintos a los más superiores. Sin embargo, "por funciones" no es la única forma. Otras divisiones incluyen:

- a) por producto,
- b) por territorio,
- c) por clientes,
- d) por procesos, y
- e) por fuerza de trabajo.

a) División por productos.- Hace hincapié en que se aprovechen conocimientos especializados y estimula un grado razonable de especialización. Como ejemplos comunes mencionaremos una parte de la estructura orgánica de una tienda de departamentos la cual se encuentra dividida por productos: la de un banco que divide sus préstamos en comerciales, industriales, personales, etc.

b) División por territorios.- Se utiliza cuando las condiciones locales parecen ofrecer mayores ventajas, tales como menor costo de operación y aprovechar las buenas oportunidades lo-

(38) TERRY G., "Principios de administración" Pág. 358.

cales que se presenten. (Muy buena para el área de ventas).

c) División por clientes.- Cuando el asunto más importante para la empresa es servir a los compradores con productos o servicios, se sugiere la división por clientes. Esta forma de organización tiene la tendencia a permanecer rígida, y crea problemas de adaptación cuando hay fuertes fluctuaciones en las actividades de la empresa.

d) División por operaciones de fabricación.- Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requieren de aptitud especial para su manejo o son de gran capacidad; o bien, -- cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada. Las razones más importantes para adoptar este tipo de departamentalización por los procesos u operaciones la constituyen los costos y demás aspectos económicos, se dispone de tres modelos básicos:

- 1) en serie,
- 2) en paralelo, y
- 3) en conjunto unitario.

El modelo que se siga determinará las unidades orgánicas - adoptadas.

1) En serie.- El trabajo se desplaza por un sólo canal o línea de ensamble y avanza paso a paso hacia su terminación. Permite que los empleados estén especializados por procesos. El problema que

puede presentar es que el trabajo resulte monótono para los trabajadores.

2) En paralelo.- Designa al manejo concurrente y proporciona cierto número de pasos de trabajo que deberán ejecutarse dentro de una unidad orgánica o por un empleado. Por ejemplo: las operaciones uno, dos, tres y cuatro pueden ser hechas por un operador "A".

Este tipo de arreglo reduce el ciclo de tiempo y promueve el interés del empleado. Pero requiere que los empleados estén bien entrenados para dominar varios pasos del proceso.

3) En conjunto unitario.- Diferentes empleados realizan diferentes pasos del proceso en el mismo trabajo y al mismo tiempo. Ejemplo: el empleado "A" ejecuta una operación particular, "B" y "C" realizan el mismo tipo de trabajo. En un momento determinado se cambian los diferentes pasos del proceso entre los empleados. Este tipo de manejo minimiza el tiempo del ciclo pero el trabajo debe distribuirse adecuadamente.

e) División por fuerza de trabajo.- La responsabilidad del trabajo descansa completamente en toda la cuadrilla de tareas, pero por lo general sólo un hombre actúa como jefe de la cuadrilla. El objetivo está claramente identificado y totalmente entendido por cada miembro de la fuerza o cuadrilla de trabajo.

Se cree que es posible la mejor utilización del personal con talento, no se le debe tener en reserva o asignar trabajos inadecuados.

cuados. Las actividades no esenciales se eliminan periódicamente. Cada miembro queda preocupado por el objetivo y se interesa en alcanzar los resultados deseados.

Tiene ciertas desventajas, tales como la sensación de frustración de sus miembros, que se sienten faltos de seguridad y se quejan de una organización poco estable.

Otro factor que limita el número de unidades y su disposición en la estructura orgánica es la amplitud de autoridad, es decir, el número de subordinados que un jefe puede manejar eficazmente. Por ejemplo, en una compañía demasiado grande resultaría muy poco práctico que todo el personal dependiera directamente del presidente o director general de la compañía.

Es por esto que es necesario jerarquizar las diferentes funciones de la empresa, determinando cuáles serán las actividades principales a realizar por cada departamento.

A continuación se presenta la distribución de funciones jerárquicas de los diferentes departamentos que componen la empresa.

II.5 Distribución de funciones de los diferentes departamentos que componen la empresa.

II.5.1 Dirección.

La dirección es la primera función jerárquica de la empresa, su propósito principal es establecer la estructura formal de la -

institución de políticas.

II.5.1.1 Inversionistas

Constituyen el órgano supremo de la empresa.

" La Ley General de Sociedades Mercantiles de México en su artículo 87, define claramente a la sociedad anónima; dando a los socios categoría plena en cuanto inversionistas al limitar su responsabilidad al monto de las acciones suscritas."(39)

El grupo de inversionistas deberá reunirse periódicamente para evaluar el logro de los objetivos fijados previamente.

II.5.1.2 Organó de vigilancia.

Los inversionistas se valen de un representante que vigila el desempeño de los administradores e informan a los inversionistas de los acuerdos y acciones llevadas a cabo en la empresa.

II.5.1.3 Consejo de Administración.

De acuerdo con la ley, los inversionistas pueden nombrar uno o dos administradores, cuando se trata de más de uno se da el nombre de consejo de administración aunque únicamente estuviera for

(39) FERNANDEZ ARENA J., "El Proceso Administrativo". Pág. 100.

mado por dos personas.

El consejo administrativo tiene como función primordial el que todas las actividades de la empresa vayan encaminadas al logro de sus objetivos.

La existencia de este consejo administrativo se hace necesario aún para las empresas familiares o muy pequeñas, con un mínimo de integrantes, según la empresa de la que se trate.

II.5.2 Operación.

La segunda función jerárquica, cuyo fin es el de cumplir con el objetivo de servicio de la empresa.

II.5.2.1 Productos o servicios.

En primer lugar es importante notar la diferencia entre servicio y producto. Un servicio "es aquel trabajo ejecutado por un individuo, empleando su esfuerzo y habilidad y rendido a otro sujeto individual o moral". (40)

Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente, es decir una empresa presta (produce) un servicio que es al mismo tiempo utilizado (consumido) por un usuario o consumidor.

(40) ibidem, Pág. 106.

En México la mayor parte de las organizaciones de servicio es tón a cargo del gobierno, tales son: transporte público, hospitales, clínicas, etc.

11.5.2.2 Producción.

"Dentro de esta importante función de la empresa se hace necesario identificar 5 áreas generales:

a) Instalaciones.- Lugar en donde se coloca el equipo necesario para la transformación de materias primas. Deben contar con los re--quisitos mínimos de seguridad e higiene dentro de un concepto de -funcionalismo.

b) Equipo.- Se constituye por la maquinaria y herramientas necesarias para la transformación de la materia prima en producto terminado.

c) Distribución y personal.- Aquí se integran los procesos de fabricación, delimitando cada una de las actividades que se requie--ren para el logro de los productos.

Se asigna el personal necesario para cada uno de los procesos de producción.

d) Estándares.- Los estándares representan las medidas ideales que cimientan toda la programación teórica. Se definen con las siguien

tes características:

- Volumen o intensidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

e) Transformación.- Aquí se incluyen órdenes de trabajo, manejo de pedidos específicos e inventarios de artículos terminados.

f) Investigación de Productos y Sistemas.- Es la investigación de nuevos productos que puedan introducirse a la empresa.

Esta área tiene también la función de buscar el mejoramiento de los sistemas empleados."⁽⁴¹⁾

Hasta aquí se ha hablado de las diferentes funciones jerárquicas de la empresa encargadas de satisfacer principalmente los objetivos económicos y de servicio de la misma. Aun cuando el pedagogo no tiene injerencia directa sobre dichas funciones, es necesario que conozca los objetivos de cada área para poder así determinar cuál de éstas requiere con más urgencia de la capacitación. Dado que el entrenamiento involucra, no únicamente al pedagogo, sino a todos los niveles jerárquicos de la empresa, y siendo él el encargado de coordinar dicha función se justifica la importancia de mantenerse en contacto con todas las áreas o niveles jerárqui-

(41) cfr. ibidem. pág. 106 a 111.

cos de la empresa.

A continuación se hará una breve descripción del Area de - Asesoramiento, donde se ubican todos los departamentos que coadyuvan al logro de los objetivos de servicio, sociales y económicos de la empresa.

Cabe hacer notar que estos objetivos empresariales están - estrechamente relacionados y por tanto las funciones de los departamentos encaminadas al logro de éstos, se complementan entre sí.

El Proceso ProductivoAREA I

I N S T A L A C I O N E S

AREA II

E Q U I P O

AREA III

D I S T R I B U C I O N Y P E R S O N A L

AREA IV

a) V O L U M E N O I N T E N S I D A D
b) T I E M P O
c) C O S T O
d) C A L I D A D
E S T A N D A R E S

AREA V

T R A N S F O R M A C I O N

AREA VII N V E S T I G A C I O N D E P R O D U C T O S
Y S I S T E M A S

11.5.3 Asesoramiento.

En esta tercera función jerárquica se encuentran todos los departamentos de servicio que ayudan a la satisfacción de los objetivos de la empresa.

11.5.3.1 Departamentos para satisfacción del objetivo de servicio.

Los departamentos de producción y de distribución requieren de otros departamentos que coadyuvan al ofrecimiento del servicio. Se pueden citar entre otros: compras, almacenes, investigación de nuevos productos, investigación de mercados, publicidad, etc. Estos departamentos realizan actividades específicas que complementan lo realizado por el departamento de producción.

11.5.3.2 Departamento para satisfacción del objetivo social.

Estos departamentos son: recursos humanos, relaciones públicas y departamento jurídico.

- Recursos humanos: pretende llevar a cabo la selección del personal, su capacitación, inducción así como las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

- Relaciones públicas: su función es preservar la imagen de la empresa, dando a conocer al consumidor las cualidades de la empresa.

- Jurídico: tiene el fin de defender los intereses patrimoniales de la empresa a través del orden jurídico.

II.5.3.3 Departamento para la satisfacción del objetivo económico.

- Finanzas.- Se encarga de lograr ingresos suficientes y calcular los egresos.
- Contabilidad: Informar y registrar las operaciones económico-financieras de la empresa.
- Servicios generales.- En este departamento se localiza el personal de vigilancia, mantenimiento y limpieza, archivo, recepciónista y cualquier otra actividad general.

II.5.4 Información.

Cuarta y última función jerárquica encargada de la coordinación y evaluación de las políticas y programas de la empresa..

II.6 Clasificación de las empresas.

" Primeramente se presenta un listado de industria preparado por La Nacional Financiera, S.A.:

a) Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales:

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca

b) Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias:

- Productos de petróleo
- Productos de carbón
- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- Textiles

c) Servicios necesarios para el desarrollo industrial:

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Obras Públicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros servicios

d) Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales:

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Calzado, prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera de corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos
- Productos metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas. (42)

Otros criterios de clasificación es el proporcionado por - el tamaño de las instalaciones, monto de capitales, importancia-productiva, etc.

(42) ibidem Pág. 87 y 88.

Se considerarán tres dimensiones:

a) Grande.- Máximas características en su grupo. Generalmente actúan en amplios mercados internacionales. Predomina una intensa -- técnica de automatización.

En la gran empresa resulta prácticamente imposible que los altos ejecutivos puedan conocer a la mayoría de su personal, porque probablemente no tengan la oportunidad de hacerlo y en muchos casos ni sus nombres y, quizá, ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a esos altos directivos.

En la grande empresa se pueden añadir las siguientes características señaladas como criterios secundarios en materia de personal:

"1. El administrador o los administradores, colocados en la más alta jerarquía, no sólo dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas o de coordinación, sino que requieren un staff, -- más o menos grande, de personas que los ayudan a administrar; así por ejemplo: una serie de subgerentes administrativos, y grupos muy completos de técnicos en ventas, -- compras, finanzas, y en funciones más típicamente gerenciales de planeación, organización, etc.". (43)

2.- Se requiere de un gran grupo de especialistas debido a la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos que se manejan.

(43) REYES PONCE A., "Administración de empresas" Pág.91

3.- Se impone un mayor grado de descentralización delegando funciones a jefes y empleados capacitados para solucionar problemas.

4.- Son indispensables una previsión y planeación a largo plazo.

5.- Es indispensable un buen nivel de comunicación formal y se deberá de tener cuidado con la comunicación informal, ya que, por -- sus dimensiones se tiende a distorsionar información causando daños a la empresa.

6.- Es indispensable el desarrollo de ejecutivos, debe de haber un número de personas capacitadas para ocupar los puestos que queden libres en la empresa por ascensos, vacantes o exapansiones.

b) Mediana; Empresa en proceso de crecimiento que ha superado la etapa de taller familiar o artesanal. Generalmente abastece al mercado nacional, aunque está bastante maquinizada todavfa ocupa gran cantidad de mano de obra. Tiene las siguientes características:

1.- Tiende a crecer rápidamente.

2.- Frecuentemente se le confunde con la pequeña empresa o a veces se le identifica con la grande, ya que, suele presentar los mismos problemas que se suscitan en este tipo de empresas.

3.- Se tiene la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y por lo tanto de delegar.

4.- Requiere de la adquisición de conocimientos tanto técnicos como administrativos.

5.- El gerente general "se va dando cuenta de que ya me conocen -

todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal." (44)

6.- Se requiere de ayuda técnica para formular, controlar y ejecutar planes más amplios y detallados.

7.- Cuenta con un número de trabajadores que varía de 80 a 500.

c) Pequeña; Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, generalmente de tipo familiar. Suele denominarse también con el nombre de empresa doméstica.

Generalmente este tipo de empresas abastece únicamente el mercado local.

Tiene las siguientes características en materia de personal:

1.- El dueño conoce o puede conocer a todos sus trabajadores, los trata con frecuencia.

2.- Los problemas técnicos de producción, compras y finanzas, -- son resueltos por el gerente o dueño.

3.- La centralización es necesaria, es decir, que las decisiones de más importancia son tomadas por una sola persona.

4.- "El administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc." (45)

(44) ibidem. Pág. 93

(45) ibidem Pág. 93

5.- Como no existen especialistas encargados de realizar las principales funciones de la empresa los empleados están más bien encargados de vigilar las órdenes del administrador único.

No se requieren de grandes previsiones o planeaciones.

6.- No se requiere tampoco de trámites burocráticos ni de gran papeleo, que suelen ser más perjudiciales que beneficios.

7.- Generalmente tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, haciéndose necesario establecer un nivel de jefes intermedios.

Todo lo señalado en este capítulo en cuanto a concepto, objetivos, funciones y departamentos de la empresa es aplicable a todo tipo de empresa tomando en cuenta, por supuesto, los recursos humanos y materiales de que se disponga. Dado que la presente investigación se realiza en una empresa doméstica se presenta a continuación en una descripción más detallada de la misma.

II.7 La empresa doméstica.

" Se trata de aquella empresa en la que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos".⁽⁴⁶⁾

Leonardo Rodríguez especifica que para que una empresa sea considerada como doméstica debe cubrir dos de los siguientes cuatro requisitos:

(46) ibidem. pág. 94.

- 1.- Administración independiente (dirigida y operada por el dueño).
- 2.- El capital de la firma es suministrado por el dueño.
- 3.- El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
- 4.- La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra del mismo giro.

De acuerdo a lo citado anteriormente y en términos generales, se puede afirmar que una empresa doméstica es frecuentemente de tipo familiar. Es decir que es propiedad de la familia por la cual fue instituída.

Comunmente surge como consecuencia de las necesidades vitales de una familia, tanto económicas como de desarrollo personal y el trabajo de los miembros de ésta es el medio ordinario para lograr el funcionamiento de la empresa. Derivan de las características peculiares de la empresa familiar, algunos de los siguientes problemas:

1o. Existe el peligro de confundir objetivos familiares con empresariales.

2o. Los dueños de la empresa tienden a considerar a la misma como un instrumento desu propiedad y por tanto a su servicio olvidando la función social que toda empresa debe cumplir.

3o. Carencia de conocimientos científicos, técnicos y administrativos de los propietarios para dirigir a la empresa de modo eficaz.

Es por esto que al iniciar cualquier organización y a lo largo de toda su existencia, es de vital importancia que los dueños, que en este caso particular vienen siendo los directivos de la compañía tengan muy presente cual es el objetivo social y de servicio de su empresa.

Aun cuando todos los miembros de la empresa busquen naturalmente el logro de sus objetivos personales y familiares a través de su desempeño en un puesto determinado dentro de la organización, estos no pueden ni deben interferir con el logro de los objetivos propios de la empresa.

Joaquín de Arquer afirma que la visión de la empresa como instrumento familiar para llevar una vida económicamente estable induce a los directivos de la empresa familiar a dar prioridad a una serie de objetivos que más que empresariales son familiares.

Generalmente esta prioridad se refuerza por la cohesión del grupo familiar.

Bajo estas circunstancias ocurre fácilmente una transferencia de los objetivos correspondientes a la institución familiar a la institución empresarial.

Resulta sumamente difícil dividir los objetivos concretos de las funciones empresariales de los familiares. Sin embargo existen objetivos congruentes con las funciones de la em-

presa y objetivos que evidentemente atañen a las funciones de la familia y entre ambas sí puede establecerse una división más clara.

En una empresa de otra índole el directivo, que como persona tiene necesidades individuales y por tanto objetivos personales, difícilmente trataría de modificar los objetivos de la empresa a su cargo para satisfacer los propios. Pero en una empresa familiar al ser varios directivos (familiares que comparten objetivos similares) es más fácil que los objetivos empresariales se subordinen a los familiares, olvidando así los objetivos sociales y de servicio de la organización de los cuales deriva la razón de su existencia.

La capacitación, así como la formación empresarial en este tipo de empresa son acciones encaminadas a mantener a los directivos en el camino hacia el logro de los objetivos sociales y de servicio de toda organización.

Por otra parte la capacitación debe ser considerada en estas empresas como una alternativa de solución a la carencia de conocimientos necesarios para un adecuado desempeño de los diferentes puestos jerárquicos de la empresa.

Existen diferentes tipos de empresa doméstica, a continuación se hace una descripción más detallada de éstas, atendiendo a las diferentes áreas en que se desenvuelven.

11.7.1 Areas en que se desenvuelve la pequeña empresa o empresa doméstica.

"El establecimiento y operación de empresas es el resultado del deseo humano de satisfacer necesidades de carácter material y social.⁽⁴⁷⁾

El dueño de un negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez quien compra un producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad. Existen varios tipos de empresas pequeñas de acuerdo al área en que se desenvuelven:

11.7.1.1 Firmas dedicadas a la fabricación o manufactura.

Tiene las siguientes características:

- "a) Requiere de una gran inversión de capital debido a la necesidad de adquirir maquinaria y equipo.
- b) Requiere de personal debidamente capacitado en la operación de equipos.
- c) Requiere de un estricto control de calidad.⁽⁴⁸⁾

11.7.1.2 Firmas mayoristas o distribidoras.

" Requiere de inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de las mercancías.

⁽⁴⁷⁾ RODRIGUEZ L; op. cit Pág. 10

⁽⁴⁸⁾ cfr., ibidem pág. 11

El distribuidor satisface una necesidad del fabricante al proveerlo de algunos productos necesarios para la fabricación de bienes que serán ofrecidos directamente al consumidor, por lo tanto los márgenes de utilidad serán tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero."⁽⁴⁹⁾

II.7.2 Ventajas competitivas de la pequeña empresa.

La firma pequeña puede generar una ganancia justa para sus inversionistas, ya que, tiene una gran flexibilidad en su administración, es decir, las líneas de comunicación son cortas y la mayoría de las decisiones son tomadas por el mismo dueño, evitando así malos entendidos y agilizando los procesos administrativos propios de la empresa.

Además de lo anterior el contacto personal con el mercado al que sirve es otra importante ventaja de la empresa doméstica, ya que al ser el propio dueño el que se relacione con sus clientes hay una mayor aceptación de su producto.

II.7.3 Desventajas competitivas de la empresa doméstica o pequeña.

Al propietario de una empresa pequeña, debido a las limitaciones económicas le resulta en ocasiones muy difícil con-

(49) cfr., ibidem pág. 12.

tratar empleados competentes o recursos financieros suficientes para dedicarlos a la investigación de nuevos productos. Esta es una de las limitantes más importantes que ponen a la pequeña empresa en desventaja con las grandes empresas. Además aunado a esto va la frecuente inexperiencia del dueño para operar una empresa, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista humano de la organización.

Dado que el principal objetivo de la educación es el de formar integralmente al hombre, posibilitándole así una mejor integración social, se hace relevante la importancia que debe darse a la capacitación como función educativa, dentro de cualquier tipo de empresa. Sin embargo es en la empresa familiar o doméstica en donde con mayor frecuencia se resalta valor a esta función, ya que en la mayoría de estas pequeñas industrias se toma como central el objetivo económico. Pero son precisamente este tipo de organizaciones las que requieren de un mayor esfuerzo tanto de sus directivos como de todos los elementos que las integran para lograr sus metas.

La capacitación, coordinada adecuadamente constituye un factor coadyuvante al mejoramiento de las funciones de los trabajadores. A través de ésta los empleados adquieren las destrezas, habilidades, actitudes y hábitos para realizar efectivamente su trabajo.

CAPITULO III

**LOS MANDOS INTEREDIOS
DE UNA EMPRESA DOMESTICA**

III. Los Mandos Intermedios de una Empresa Doméstica.

III.1 El papel del Supervisor dentro de la Organización.

Toda organización tiene un objetivo, y de acuerdo a éste se plantea la división del trabajo y todas las actividades o tareas de cada puesto se encaminan al logro de dicho propósito.

Un puesto organizacional, es un conjunto de tareas ejecutadas por un solo individuo. Los puestos se agrupan para formar -- grupos de trabajo, departamentos y finalmente divisiones como - unidades dentro de las áreas funcionales de la organización. Las tareas realizadas por los diferentes puestos deben ser interrelacionadas para el logro de los objetivos de la organización. En la medida en que se incrementa la especialización, aumenta la necesidad de coordinación entre los diferentes puestos. Esta necesidad trae consigo la existencia de nuevas tareas y actividades de dirección, control y coordinación. "Las tareas que se encuentran dentro de un pequeño grupo están dirigidas por el ocupante de un puesto superior." ⁽⁵⁰⁾ El trabajo primordial de supervisor es dirigir las actividades de sus subordinados, así como las actividades de los supervisores son coordinadas por el ocupante del siguiente puesto superior.

Cada unidad de la empresa tiene su propio objetivo particu-

(50) DUBIN R., "Supervisión y productividad" pág. 80.

lar y por tanto su propia serie de tareas encaminadas al logro de éste. Los objetivos particulares, así como las actividades de cada departamento forman parte del objetivo general de la empresa.

El papel del supervisor es sumamente importante dentro de la empresa, ya que, es el encargado de relacionar las actividades de su grupo de trabajo (obrero) y sus propias actividades -- con las de otras actividades que operan en el siguiente nivel su perior. El supervisor viene a ser "el eslabón" coordinador que incluye funciones psicológicas y sociales que coordinan las necesidades y objetivos individuales de sus subordinados con los de la empresa.

La empresa tiene sus propios objetivos, del mismo modo que los hombres que laboran en ella tienen también sus propios objetivos e intereses individuales. El grado de congruencia entre -- los objetivos de la organización y las metas de sus miembros varía en cada empresa.

Así, uno de los problemas básicos de las organizaciones es el de conciliar, coordinar e integrar los objetivos individuales de los trabajadores a los de la organización y es aquí donde el papel psicológico y social del supervisor resulta de vital importancia.

En este aspecto el supervisor debe hacer que uno considere significativas las metas del otro y coordinar los dos sistemas de

metas.

De este modo siendo la función del jefe intermedio de vital importancia dentro de toda empresa, al crear la relación clave entre jefe y subordinado como un nexo fundamental para el logro de los fines de toda empresa.

"Supervisar es la función de dirigir y encausar la actividad de otros. Puede describirse como una serie de actitudes, habilidades, conocimientos y actos que ligan al supervisor con sus objetivos de producción, con seguridad y eficiencia".⁽⁵¹⁾ Es el jefe intermedio o supervisor quien por su habilidad para dirigir y controlar puede elevar o hacer que decaiga la ejecución del trabajo de su grupo. Una gran parte del éxito de un programa, de una política o de un procedimiento depende del supervisor, y de la forma en que lleve a la realización los planes de la gerencia.

Para que un supervisor optimice los resultados de los objetivos planteados debe poseer cualidades especiales tales como: "inteligencia para resolver problemas del puesto; adaptabilidad, para captar situaciones nuevas y adaptarse a ellas; madurez mental para adquirir y afrontar responsabilidades así como para tomar decisiones; sentido común, para resolver problemas; don de mando, para ordenar hábilmente y lograr que sus órdenes sea entendidas y respe-

(51) ROMERO BETANCOURT S., "El jefe intermedio". pág. 17

tadas; y honestidad, integridad moral y honradez en sus actos."(52)

III.2 Requerimientos y funciones del supervisor.

III.2.1 Conocimiento del trabajo.- Es decir, que el supervisor debe saber lo concerniente a la autoridad, las herramientas que maneja él y sus subordinados, utilización eficiente de la maquinaria, medidas de seguridad, políticas y objetivos de la empresa, así como las características individuales de sus subordinados.

III.2.2 Conocimiento de sus responsabilidades.- El supervisor debe saber con exactitud lo que se espera de él. El conocimiento de sus responsabilidades comprende una clara aceptación de las mismas.

III.2.3 El arte de instruir.- El supervisor no debe buscar únicamente la vigilancia del buen desempeño de sus subordinados, sino que debe ocuparse de su instrucción y formación. Esta instrucción debe dirigirse "a) al ahorro de tiempo para el desempeño de sus labores, b) Evitar accidentes, c) Suprimir errores y fallas de los trabajadores, d) Mantenimiento de maquinaria y equipo, e) Mejorar el ambiente de trabajo."(53)

III.2.4 El arte de mandar.- Consiste en obtener del personal,

(52) cfr. "ibidem". pág. 18

(53) cfr. "ibidem". pág. 19

con su asentimiento, el trabajo deseado en el tiempo requerido y de la mejor manera posible, con la tendencia a establecer la armonía entre el personal que se dirige. La emisión de órdenes es una de las actividades básicas de control con que se cuentan los supervisores. La forma de comunicar las órdenes puede influir sobre el contenido y la aceptación de las mismas.

Las condiciones principales para que se den los mejores resultados son: "a) precisión.- Sin la cual la orden no puede ser entendida y por tanto será mal ejecutada. O bien aún siendo comprendida puede ser ejecutada inadecuadamente con el pretexto de haber sido dada en forma confusa.

b) Seguridad.- La indecisión de un jefe conduce a la pérdida de confianza en él y por tanto a la pérdida de autoridad personal.

c) Firmeza.- Un jefe poco firme llega a ser suplantado por algún otro elemento, ya que los grupos necesitan forzosamente tener un líder."(54)

Esto no significa que el jefe emplee dureza sino tan sólo seguridad y firmeza en la expresión.

La mejor indicación de que una orden dada es adecuada, está en el éxito que se obtenga de la misma, manteniendo al propio tiempo relaciones amistosas y de cooperación con la persona a quien es dada dicha orden. Esto requiere tacto, diplomacia y conocimiento

(54) cfr. "ibidem". Pág. 20

tos de las relaciones humanas, así como conocimiento de la técnica del trabajo.

III.2.5 El arte de mejorar los métodos de trabajo.

El jefe debe dedicar parte de su tiempo a la reflexión y estudio de los métodos de trabajo para mejorar su ejecución.

- "a) Deberá planear el trabajo a efectuar.
- b) Estará atento a todo lo que se refiera a mejorar el producto y aprovechamiento de la materia prima, induciendo a sus trabajadores a ello.
- c) Deberá presentar a sus superiores sugerencias e iniciativas con relación a las mejoras en los métodos de trabajo y consultar a sus trabajadores respecto a sus opiniones y sugerencias.
- d) Deberá propiciar espíritu de grupo y estimular a sus subordinados para mejorar sus funciones." (55)

Es así que el supervisor debe ser un líder que sepa despertar el entusiasmo, la colaboración y eficiencia de su personal.

III.3 El supervisor y las relaciones humanas.

Como se mencionó anteriormente el supervisor debe poseer las cualidades características de un buen jefe, el conocimiento técnico del trabajo a su mando, la vocación de enseñar las actividades a los demás así como la preparación esencial en el difícil arte de dirigir a los hombres, es decir, en el campo de las re-

(55) ibidem . pág. 21

laciones humanas.

El manejo de las quejas de subordinados, el mantenimiento de la disciplina, el reconocimiento al buen desarrollo de alguna labor, el crear espíritu de adhesión y colaboración de su personal hacen de la supervisión algo más humano útil para dignificar la naturaleza del trabajo.

III.4 Relaciones interpersonales entre supervisor y obrero.

III.4.1 La dependencia del subordinado.- La característica más importante de la relación entre el subordinado y sus superiores, es que el primero depende de los segundos para la satisfacción de sus necesidades. La industria está organizada a base de líneas de autoridad. El subordinado depende de sus superiores en cuanto a la permanencia en su trabajo, ascensos, sueldos, responsabilidad y prestigio y en cuanto a las satisfacciones personales que derivan de la situación laboral.

Se ha comprobado que la dependencia del subordinado con respecto a sus superiores influye psicológicamente en los trabajadores.

De lo anterior derivan ciertas consecuencias inevitables de la dependencia de los subordinados respecto a sus jefes. El éxito o fracaso de la relación del jefe intermedio con sus subordinados depende en gran medida de la forma en que se manejen estas consecuencias.

- a) La necesidad de seguridad.
- b) Necesidad de autorealización.

III.4.1.1 Necesidad de seguridad.- "Los subordinados lucharán siempre para defenderse de las amenazas, reales o imaginarias, a la satisfacción de sus necesidades en la situación laboral."⁽⁵⁶⁾

Este comportamiento indica que las acciones de los supervisores son en ocasiones interpretadas por los trabajadores como - fuente de amenaza o peligros.

Las organizaciones obreras han formulado reglas para promociones y despidos, procedimientos de conciliación y protección - contra cambios arbitrarios en volúmenes de trabajo. Estas disposiciones pretenden restringir la toma de decisiones que puedan - resultar peligrosas desde el punto de vista del trabajador.

- a) Atmósfera de Aprobación.-

Hay tres aspectos principales de la relación entre subordinados y superiores que afectan a la seguridad de los primeros. El más importante se refiere al clima creado por los superiores, en este caso por los supervisores o jefes intermedios. Esta atmósfera se manifiesta en la actitud interna que observa el jefe frente a sus subordinados.

(56) MCGREGOR DOUGLAS, "Mando y Motivación", pág. 60.

Para todo empleado es de suma importancia saber que cuentan con la aprobación de su superior. Si el clima se presta a ambigüedad o es de desaprobación, no pueden contar con la seguridad de satisfacer sus necesidades.

"Cuando no existe una actitud sincera de aprobación, los subordinados se sienten en peligro. Aún las acciones más neutrales del superior son vistas con recelo. Es imposible mantener niveles altos de actuación y rendimiento y es inevitable el sabotaje a los esfuerzos del jefe" (57)

b) Conocimiento.

El segundo requisito necesario para formar un sentimiento de seguridad en los subordinados es el conocimiento de lo que se espera de ellos. Este conocimiento se refiere a las políticas y filosofía de la empresa. Anteriormente se mencionó que el supervisor debería conocer las políticas de la empresa, esto es también importante para sus subordinados, ya que de lo contrario no sabrían cual debe ser su forma de actuar frente a las funciones que se les han encomendado.

Los trabajadores deben también conocer los procedimientos, normas prácticas y regulaciones, ya que de no ser así aprenderán a través de tanteos y errores que suelen ser muy costosos para la empresa.

El empleado debe estar al tanto de sus responsabilidades y

de su lugar dentro de la organización, para así saber a quien dirigirse cuando se presente algún problema.

También deberá conocer las características peculiares de su supervisor para saber cómo es que el supervisor espera que él actúe.

Es también importante para el subordinado, tomar en cuenta los cambios que podrían afectarlo en un momento determinado. "La resistencia al cambio es común entre los empleados de la industria" (58)

Los empleados frecuentemente experimentan sentimientos de temor al momento de presentarse algún cambio, ya que la mayoría de las veces no saben en qué forma les afectará.

El conocimiento de todos los puntos anteriores proporcionará un mayor sentimiento de seguridad por parte de los trabajadores y por tanto una mayor colaboración.

"No es necesario buscar en la industria la justificación de los principios que acabamos de mencionar. En el mundo de nuestros días podemos ver por todas partes las consecuencias de la inseguridad producida por nuestra incapacidad de saber lo que precisamos para satisfacer - aunque sólo sea parcialmente nuestras - necesidades. El conocimiento es poder, - principalmente porque reduce la dependencia de lo desconocido y de lo imprevisible" (59)

(58) ibidem . pág. 63

(59) ibidem . pág. 63

c) Disciplina Consistente.

El tercer requisito para la seguridad del subordinado es la disciplina consistente.

" El empleado requiere de respaldo decidido y voluntario de sus superiores para sus acciones, cuando están de acuerdo con lo que se espera de él."⁽⁶⁰⁾

Cuando el empleado no sabe en qué situaciones va a ser apoyado se le produce una gran inseguridad y evita afrontar situaciones difíciles de solucionar.

El subordinado debe contar con el apoyo de su supervisor, siempre y cuando lo que haga esté de acuerdo con la directrices de la organización y con los objetivos particulares del departamento en que labora.

"Frecuentemente ocurre que el superior en su afán por ser "buen compañero", no mantiene la disciplina ni logra niveles especiales de rendimiento en sus subordinados"⁽⁶¹⁾. Es entonces - cuando el supervisor trató de remediar lo que él mismo provocó a través de conductas agresivas o tratando de ser demasiado rígido provocando así una gran inseguridad entre los trabajadores.

(60) ibidem . Págs.63 y 64

(61) cf. ibidem. Pág. 64.

III.4.2 Necesidad de Independencia.

Cuando el subordinado ha logrado un nivel razonable de seguridad en relación a sus superiores, empieza a buscar la manera de utilizar mejor sus capacidades y talentos, de obtener a través de sus esfuerzos una satisfacción más plena de su trabajo.

" El subordinado se afana por realizarse a sí mismo. Esta búsqueda activa de independencia es constructiva y sana. Es amistosa y cooperadora, aunque auténticamente redundante en beneficio propio". (62)

Si por el contrario el trabajador se encuentra en una situación de extrema dependencia de sus superiores, luchará por su independencia, en una lucha basada en el odio y el miedo. Provoca fricciones entre sus compañeros y se opone a la creación de una atmósfera de aprobación.

Para que la independencia se logre, deben darse ciertas condiciones además de cubrir las necesidades de seguridad de las que se habló anteriormente.

a) Participación.-

"Una de las condiciones más importantes del desenvolvimiento

(62) ibidem. Pág. 64

y mejoría de los subordinados gira en torno a sus oportunidades para expresar las ideas propias y aportar sugerencias, a fin de que sus superiores puedan proceder en los asuntos que redundan en interés suyo. "(63)

El empleado experimenta una verdadera satisfacción cuando sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores. A través de esta participación, el empleado se informa de los problemas de sus superiores tomando así mayor interés en buscar la forma de solucionarlos.

Sin embargo esta participación es totalmente ineficiente cuando no se dan las condiciones de seguridad mencionadas anteriormente.

b) Responsabilidad.-

" El deseo de participación implica también el asumir una serie de responsabilidades derivadas de las decisiones que se tomen.

La disposición de asumir responsabilidades es un fenómeno genuino de madurez"(64)

Los subordinados que han logrado satisfacer sus necesidades de seguridad, buscan adquirir nuevas responsabilidades, mismas --

(63) ibidem . Pág. 66

(64) ibidem . Pág. 67

que les serán dadas paulatinamente para no producir nuevamente el sentimiento de inseguridad bajo el peso excesivo de las nuevas obligaciones.

Existen con frecuencia jefes que son tan inseguros, que no se atreven a correr el riesgo de las decisiones tomadas por sus subordinados. "La delegación de la responsabilidad, al igual -- que su aceptación, exige una relación de confianza y seguridad." (65)

c) Derecho de apelación.-

En ocasiones los subordinados están en total desacuerdo con las decisiones del supervisor en una situación determinada, por lo que deberá adoptar una táctica de conciliación, ya que de lo contrario los subordinados pueden sabotear dichas decisiones.

" Cuando la relación entre subordinado y superior es satisfactoria es raro que se presente la necesidad de ejercer el derecho de apelación. Sin embargo el conocimiento de que existe - tal derecho proporciona al subordinado un sentimiento de independencia que de otra manera no experimentaría." (66)

III.5 Tipos de Supervisores.

Existen varios tipos de supervisores de acuerdo a la forma

(65) cfr. ibidem. pág. 67.

(66) cfr. ibidem. pág. 68 y 69

de dirigir a su grupo de trabajadores. Existen varias formas de dirección:

- 1) Autoridad.
- 2) Liderazgo.
- 3) Manipulación.
- 4) Colaboración.

De estas formas de dirección se derivan los distintos tipos de supervisores.

III.5.1 Autoridad.

Significa ejercer una influencia predominante sobre un grupo. En la empresa la autoridad ejerce mando y control sobre las personas.

Se define como "poder tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas."⁽⁶⁷⁾

Generalmente en la organización se distinguen tres tipos de autoridad:

III.5.1.1 Autoridad Lineal.

" Es la relación de mando directo que existe entre un je-

(67) ARIAS GALICIA F., op. cit. pág. 141

fe y un subordinado."(68)

Este tipo de autoridad puede prolongarse, estableciéndose una cadena de mando desde el puesto de mayor categoría hasta el de menor importancia a través de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

La autoridad lineal es el canal directo de mando por el que descienden las órdenes a través de todos los niveles de la organización.

III.5.1.2 Autoridad "staff".

"La autoridad staff no implica una relación de mando, sino una relación de asesoramiento técnico entre dos puestos."(69)

Su característica primordial es la de ser una autoridad auxiliar y complementaria de la de tipo lineal.

A medida que el trabajo se ha ido especializando, se requiere cada vez más de asesoramiento técnico indispensable para dar mayor eficacia a las propias funciones de los supervisores.

La función del staff no es mandar, sino aconsejar o asesoo-

(68) ibidem , pág. 142

(69) ROMERO BETANCOURT, op. cit. pág. 44

rar a los supervisores en los problemas que se refieren a su departamento, como puede ser: mantenimiento de maquinaria, métodos para sacar mayor rendimiento de la misma, departamento de capacitación, etc.

El funcionario staff tiene la autoridad que deriva de sus conocimientos técnicos o científicos.

III.5.1.3 Autoridad Funcional.

"En muchos casos es absolutamente necesario que el jefe de un departamento tenga autoridad para intervenir en las actividades de otro."(70)

El jefe con autoridad funcional necesita hacer uso de ella única y exclusivamente en los casos en que sea absolutamente indispensable.

III.5.1.4 Autoridad Profesional.

Se refiere a la capacidad profesional del supervisor que debe estar por encima de la del resto del grupo. El supervisor que no posee esta característica es difícilmente respetado por el resto del grupo.

(70) ROMERO BETANCOURT, op. cit. pág. 47

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

III.5.5 Autoridad Personal.

Se basa en fundamentos carismáticos. El jefe tiene ciertas características personales que lo hacen sobresalir de los demás miembros del grupo.

III.5.2 Liderazgo.

Como se mencionó anteriormente existen distintas maneras de dirigir. El liderazgo es una de ellas y aunque está implícita dentro del adecuado ejercicio de la autoridad se estudiará de modo independiente.

"El liderazgo se define como la iniciativa y el mantenimiento de estructura en expectativa e interacción. Desempeña parte activa en el desarrollo y mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de objetivos, necesarios para el desempeño efectivo del grupo."⁽⁷¹⁾

Debido a la importancia del supervisor como jefe de un grupo de empleados a quienes deberá guiar, manteniendo un clima de trabajo agradable, es necesario tomar en cuenta el estilo de liderazgo que ejerce, es decir su propio estilo de mandar.

Es conveniente destacar que el estilo de liderazgo ejercido es situacional y por tanto deberá adaptarse a la situación específica de la empresa y del grupo de trabajo en el que se ejerce.

(71) ibidem. Pág. 128

Existen varias teorías relativas al estilo del liderazgo, a continuación se presentan algunas de ellas

III.5.2.1 Teoría X Teoría Y.

Douglas M^C Gregor describió dos teorías que suponían conductas a clases diferentes de conducta de liderazgo.

-Teoría X:

- "a) El ser humano tiene aversión por el trabajo y lo evitará si puede.
- b) La mayor parte de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigo para que inviertan un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
- c) El ser humano promedio prefiere ser dirigido, evita responsabilidad, desea seguridad ante todo.

-Teoría Y:

- a) Ejercer esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener esfuerzo para el logro de los objetivos. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol encauzados al logro de los objetivos con los que están comprometidos.
- c) El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro.
- d) El ser humano promedio aprende a aceptar y a buscar responsabilidades.
- e) La capacidad de ejercer un alto grado de creatividad para la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuido en la población.

f) En las condiciones de la vida industrial moderna las potencialidades del ser humano se utilizan parcialmente". (73)

M^C Gregor subraya que la Teoría X es demasiado permisiva, en el sentido de que se reduce el control. Por otro lado la Teoría Y conduce a claras demandas de alto desempeño. Así, mientras la Teoría Y da mucho más confianza a las potencialidades de la persona puede crear una situación desafiante y exigente para los miembros de la organización.

III.5.2.2 Liderazgo Autocrático (Tannenbaum y Schmidt)

Autocrático y autoritario son generalmente sinónimos, y ambos implican un alto grado de dirección del líder y una mínima participación de los subordinados.

III.5.2.3 Liderazgo Burocrático (Tannenbaum y Schmidt)

"Se caracteriza por un alto grado de confianza por parte del líder de las reglas y reglamentos y por tanto se apega totalmente a ellos y logra que sus subordinados se sometan también a éstos." (74)

III.5.2.4 Liderazgo Democrático (Tannenbaum y Schmidt)

Implica un alto grado de participación grupal, pero sin

(72) ibidem. pág. 128

(73) ibidem. Pág. 129

significar ésto que los obreros tomaran las decisiones fundamentales de la empresa.

III.5.2.5 Estructura de iniciación y consideración.

La consideración es una conducta del líder tipificada - en actos tales como hacer favores personales, ser amigable - y accesible obtener aprobación de los subordinados en asuntos principales y tomarse tiempo para escuchar a sus subordinados.

La estructura de iniciación es la conducta tipificada - de un líder por actos tales como asignación de tareas, crítica de trabajo deficiente y establecimiento de fechas límite y procedimientos.

El liderazgo democrático incluye un alto grado de consideración y uno mínimo de iniciación. El liderazgo autocrático y el burocrático se caracterizan por un alto grado de estructura de iniciación y un bajo grado de estructura de consideración. El liderazgo de laissez-faire estaría caracterizado por una ausencia casi total de ambas.

III.5.2.6 Liderazgo de Laissez-Faire.

Significa "dejar actuar", el líder tiene poca dirección de tareas, permite una completa libertad grupal en la toma de

decisiones y generalmente no evalúa o regula el desempeño de sus subordinados.

"Esta clase de líder sugiere una ausencia de liderazgo"(74)

III.5.2.7 Sistema Uno y Sistema Cuarto y el Grid Gerencial.

Resensis Liker visualiza cuatro sistemas administrativos que van desde el autoritario explotador, autoritario benevolente, consultativo o grupo participativo.

El Sistema Uno se caracteriza por falta de confianza y crédito, uso de amenazas y castigos, poca interacción entre superiores y subordinados y evidentemente un mínimo de participación.

El Sistema Cuatro se caracteriza por un alto grado de confianza, un alto grado de participación, mucha interacción entre superiores, personas y grupos (75)

En el Grid Gerencial el eje horizontal describe el grado de interés en la producción, y el eje vertical se refiere al grado de interés en las personas. El estilo 1.1 sugiere un mínimo interés en la producción y en las personas, mientras que el estilo 9.1 representa un fuerte énfasis en la produc-

(74) ibidem Pág. 129'

(75) cfr. ibidem . Págs. 131 y 132

ción y poco énfasis en las personas, El estilo 5.5 representa un interés balanceado entre obtener la producción necesaria y mantener la moral a niveles satisfactorios. El estilo 9.9 representa un gran interés tanto en la producción como en las personas. "Está implícito en los escritos de Blake y Mouton, que el estilo 9.9 es óptimo en términos de resultados organizacionales totales y de desarrollo de las personas", (76)

(76) ibidem Pág. 133

1.9 Administración

La atención cuidadosa de las necesidades de las personas para obtener relaciones satisfactorias conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo agradable en una organización amistosa.

9.9 Administración

El cumplimiento en el trabajo es a partir de personas comprometidas. La interdependencia a través de una "participación común" en los propósitos de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.

5.5 Administración

Un desempeño adecuado de la organización es posible si se equilibra la necesidad de terminar el trabajo manteniendo la -- moral de la gente a nivel satisfactorio.

1.1 Administración

El ejercer un esfuerzo mínimo para hacer que el trabajo se ejecute, es apropiado para mantener la membresía en la organización.

9.1 Administración

La eficacia en las operaciones resulta de hacer que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

III.5.3 Manipulación

Se refiere al manejo de la conducta de los subordinados a través de chantajes, sabotajes y presiones tales como represiones y castigos. Este tipo de dirección muy rara vez logra alcanzar los objetivos propuestos.

III.5.4 Colaboración.-

Cuando los empleados tienen satisfechas sus necesidades de seguridad, encuentran en su líder la guía para realizar sus funciones, reconocen las capacidades de su supervisor y están convencidos de cooperar al logro de los objetivos de la empresa -- porque de esta manera logran sus propios objetivos. Este estilo de dirección es el más eficaz.

"La habilidad para colaborar está íntimamente relacionada con la habilidad para obtener colaboración. Un buen supervisor debe saber cómo colaborar con sus superiores y subordinados, a fin de poder realizar el trabajo correctamente. Ninguna fórmula, por más exacta que sea, puede ser apropiada para todas las situaciones, pero hay formas de ser colaborador y de estimular la colaboración en otros."⁽⁷⁷⁾

(77) cfr. "American Management Association". Pág. 31

De los anteriores estilos de dirección derivan los siguientes tipos de líder:

a) Autócrata Consumado.- Se apoya en la autoridad que le da el puesto para mandar. Generalmente tiene que forzar a la gente a trabajar. Las posibles reacciones de su grupo son:

- Sumisión y resentimiento,
- Aceptación mínima de responsabilidades,
- Irritabilidad,
- Hacer tonto al supervisor, etc.

b) Autócrata benévolo.- Se le llama "supervisor paternalista", ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos. Es suave, cariñoso, posee gran autocontrol. Se le denomina frecuentemente --- "manipulador", porque trata de manejar a la gente en base a simpatía y relaciones amistosas.

Las reacciones posibles de su grupo son:

- Algunos antipatizan profundamente con él, aunque a la mayoría les simpatiza.
- Sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.
- Se atienen a las decisiones del supervisor.

c) El Indiferente.- No toma responsabilidad alguna, encarga sus propias obligaciones a cualquier miembro del grupo.

Las posibles reacciones del grupo son:

- Baja moral de trabajo.
- Bajo rendimiento y calidad en el trabajo.
- Nadie sabe lo que se espera de él.

d) El Demócrata.- Dirige al grupo basándose en la autoridad informal que deriva de su persona. Sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a los sentimientos humanos.

Proporciona a sus empleados los medios para desarrollarse, pero les da también suficientes responsabilidades.

Las posibles reacciones son:

- Alto índice de entusiasmo en el trabajo.
- Alta producción de excelente calidad.
- Excelente trabajo grupal.
- Pocos problemas de motivación.
- Colaboración en las decisiones de grupo y por tanto en la responsabilidad que deriva de éstas.

Sin embargo, no puede decirse que el supervisor demócrata sea el mejor, ya que, esto dependerá del grupo de subordinados al que debe dirigir y de las características propias de la empresa en que labora."⁽⁷⁸⁾

III.6 Uso de la Autoridad por el Supervisor.

La capacidad para ejercer la autoridad adecuadamente, es

(78) cfr. ARIAS GALICIA, op. cit., Págs. 145, 146 y 147.

inherente a las funciones del supervisor. Quien fija los límites es el supervisor y no los empleados; si dichos límites son rechazados o poco satisfactorios, es el supervisor quien debe remediar la situación que los subordinados olviden que su jefe tiene facultades para despedirlos o bien para retener beneficios. Es imposible pasar por alto que entre ellos existen diferencias de poder muy reales.

En toda situación de trabajo surgen problemas de disciplina que llevan con frecuencia a la frustración y rencores.

En una situación ideal, el supervisor es obedecido y respetado aunque casi nunca recurra a la autoridad. Es función del supervisor procurar llevar al máximo la cantidad de satisfacción que los subordinados obtienen con su trabajo. "Una de las metas del supervisor ha de ser minimizar la cantidad de frustraciones que se produce inevitablemente cuando actúa como jefe, y hacer que su forma de ejercer la autoridad sea lo más aceptable posible". (79)

III.6.1 Ambivalencia respecto a la Autoridad.

La labor del supervisor con relación al adecuado ejercicio de la autoridad se complica por el hecho de que la mayoría de la

(79) M^C GREGOR: "Conditions of Effective Leadership in an Industrial Organization" Pág. 57

gente tiene sentimientos complicados respecto a la aceptación de la autoridad. La libertad se evalúa muy alto, pero si existe demasiada se crean sentimientos de inseguridad.

Si la dirección no proporciona suficiente independencia en el trabajo, los empleados la ejercerán por su cuenta recurriendo al ausentismo, a los paros y a otras medidas semejantes. Por otra parte resulta difícil para los empleados ajustarse a un exceso de independencia, ya que, esto implica la aceptación de un mayor número de responsabilidades.

III.6.2 Diferencias entre las personas.-

Es importante destacar que existen grandes diferencias en la cantidad de libertad que pueden manejar las personas.

Por ejemplo, existe gente que nunca ha pasado por la experiencia de recibir órdenes y por tanto la disciplina estricta les resulta un verdadero choque. Los sentimientos de los subordinados con respecto a sus supervisores, se ven a menudo influenciados por las relaciones que hayan tenido en trabajos anteriores y con la madurez y seguridad emocionales que se hayan creado desde la infancia.

Por otra parte existen ciertos tipos de trabajo que permiten mayor independencia que otros.

Es importante que los supervisores se formen una conciencia

de las diferentes actitudes que sus subordinados mantienen hacia la libertad.

III.6.3 Ejercicio de la autoridad.

El supervisor puede hacer que su forma de ejercer la autoridad resulte más agradable para los subordinados. La forma en que procede a dar órdenes, a señalar errores y a imponer la disciplina surte importantes efectos en cuanto a la forma en que serán recibidas tales acciones. Puede crear lealtad entre sus subordinados obrando de la forma en que éstos creen debería hacerlo -- un buen jefe. Esta es una cuestión que, en gran parte, consiste en ir conociéndolos como individuos, en concederles favores cuando la situación así lo amerite.

III.6.3.1 Consultar con los subordinados.

La forma en la que el supervisor da las órdenes influye en gran medida en la respuesta de los subordinados hacia éstas. En ocasiones, es probable que los subordinados muestren resistencia a acatar una orden, por lo que el supervisor se verá en la necesidad de discutirla con ellos antes de querer imponerla. De esta forma dará oportunidad a que se formulen preguntas y aclaren dudas con respecto a ésta.

"El supervisor explica primero verbalmente estas órdenes críticas, a pesar de que más tarde puede ponerlas por escrito para -

tener una referencia permanente de las mismas."(80)

Es más probable que el subordinado cumpla una orden si ha convenido verbalmente en hacerlo, pues representa un compromiso que ha adquirido.

Por otra parte es mejor estar al tanto del desacuerdo que dar por supuesto que la orden será cumplida cuando en realidad será sabotada.

III.6.3.2 Escuchar Sugerencias.

" Incluso cuando el supervisor no puede dejar a sus subordinados ningún margen de libertad en determinadas situaciones, puede alentarles para que le brinde sugerencias."(81)

El supervisor puede enriquecer su propio trabajo y el de sus subordinados a través de las sugerencias. Muchas de éstas, tienen un alto valor. Por otra parte, las personas sienten gran satisfacción cuando sienten que sus sugerencias son tomadas en consideración. En caso de que las sugerencias dadas por el subordinado al supervisor no sean adecuadas en una situación específica y por tanto rechazadas, debe considerarse como importante la ocasión que tuvo el subordinado para expresar sus ideas.

(80) HERSHEY Paul, "La Administración y el Comportamiento Humano" p. 171.

(81) cfr. ibidem. Pág. 175

III.6.3.3. Proporcionar Información.

Es común que cuando un supervisor da una orden, los empleados requieran de alguna explicación adicional, acerca de los requerimientos de la misma, es decir, bajo qué circunstancias deberá realizarse el trabajo y hasta qué punto interferirá con sus límites de libertad. El no proporcionar la información requerida por los subordinados, siempre y cuando esté dentro de los límites de incumbencia, creará sensaciones de inseguridad de las que se habló más ampliamente en el inciso III. 4.

III.6.3.4 Crear Sensación de Aprobación.

"Puesto que los empleados dependen de su jefe, es para ellos de suma importancia sentirse aceptados por aquél, sentir que aprecia tanto su trabajo como a ellos mismos individualmente."⁽⁸²⁾

El supervisor puede fomentar la sensación de aprobación al mostrar interés por todos y cada uno de sus subordinados, prestando atención a sus problemas y estimulando positivamente el trabajo bien realizado.

III.6.3.5 Cómo tratar los Errores.

La forma en que el supervisor trate los errores puede deter-

(82) ibidem. Pág. 174.

minar la actitud de los subordinados hacia éstos.

"Cuando algo anda mal, el supervisor de baja producción se interesa por saber quién fué el culpable y por castigarlo, mientras que el supervisor de alta producción se interesa en saber qué ocurrió, por qué, y qué enseñanza puede sacarse de ello."⁽⁸³⁾

Si el supervisor relaciona cualquier error con desastre, - inhibirá de tal forma la iniciativa de sus trabajadores que -- serán incapaces de tomar cualquier decisión, por poco importante que parezca.

El superior debe considerar a los errores como una oportunidad para que el subordinado aprenda.

"Dejar que el subordinado explique lo que anduvo mal y -- que luego le ponga la solución que el mismo haya encontrado tiene un valor educativo claro y preciso."⁽⁸⁴⁾

Frecuentemente el problema afecta a todo un grupo, y por tanto puede tratarse en un debate conjunto.

Debe tomarse también en consideración que la mayoría de -- los errores se cometen por ignorancia, aunque hay errores que -- evidentemente se debieron a un descuido. En este caso el supervisor debe hacer saber al subordinado que no está satisfecho con

(83) cfr. ibidem. Pág. 177

(84) ibidem. Pág. 179

su actuación.

El tratamiento de los errores, cuando no se trate de una situación que afecte a todo el grupo debe hacerse en privado.

"Algunos errores se deben a un adiestramiento inadecuado, o a no haber entendido bien las instrucciones. En estas situaciones el supervisor no podrá llegar a la raíz de la dificultad más que por medio de una hábil entrevista. Y puede verse obligado a recurrir a la disciplina formal cuando el subordinado no reaccione a la crítica positiva ni al adiestramiento".⁽⁸⁵⁾

III.6.3.6 Entablar Relaciones Personales.

" Si el supervisor muestra interés personal por el subordinado, es menos probable que éste se sienta frustrado por las exigencias y las restricciones que aquél le imponga."⁽⁸⁶⁾

Las relaciones personales ayudan a formar un grupo de trabajo más estrechamente unido y aseguran al supervisor una posición de dirigente informal.

El supervisor será la persona que deberá buscar el acercamiento con sus subordinados y será el quien marque la pauta de comportamiento a seguir tanto en aspectos de trabajo como personales. Sin embargo, deberá ser muy cuidadoso de no mostrar favoritismos y de brindar a todos las mismas oportunidades.

El supervisor debe tener en cuenta las diferencias individuales de cada uno de sus colaboradores y tratarlos de acuerdo a éstas.

(85) cfr. ibidem. Pág. 180

(86) ibidem. Pág. 181

III.7 Necesidad de Capacitación del Supervisor.

El entrenamiento de los supervisores se ha convertido en algo común. Se acepta más la idea de capacitación para que se desarrolle y mejore a través del entrenamiento en aspectos relacionados a las funciones que realiza el subordinado, pues es bien sabido que los trabajadores pierden fácilmente el respeto hacia sus supervisores cuando notan falta de conocimiento de su trabajo. Por tanto el supervisor debe ser un experto tanto en la parte técnica como en la parte administrativa (planear, ejecutar y controlar), de lo contrario se dificultará su labor, sobre todo en el aspecto de su autoridad, pues sus subordinados no respetarán igual a un supervisor preparado que a uno espontáneo.

Por otra parte, el uso adecuado de la autoridad por parte de los supervisores, dará como resultado un mejor logro de los objetivos tanto de producción de la empresa como de los objetivos personales de cada uno de los individuos bajo su mando. Es por esto que las empresas invierten anualmente, grandes sumas de dinero encaminadas a la capacitación en este aspecto.

El uso adecuado de la autoridad, es mucho más que simplemente emitir órdenes, involucra, como se menciona anteriormente muchos otros aspectos relacionados con los sentimientos de autorealización, satisfacción en el trabajo, etc.

Elementos determinantes para el logro de los objetivos de toda empresa, así como para el mejoramiento del ambiente laboral.

CAPITULO IV

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

IV. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

IV.1 Importancia de los programas de entrenamiento.

" La función de los programas de entrenamiento consiste en capacitar al trabajador para que realice sus actividades en forma más eficiente; para que tenga mayores oportunidades de progreso dentro de su ocupación y observe las normas de seguridad, evitando riesgos personales."(87)

El programa de capacitación, adecuado a las necesidades reales de la empresa, pretende optimizar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores de acuerdo a su puesto, y en función de los objetivos de la empresa.

" También se logra, con el programa adecuado, aumentar la productividad de la empresa eliminando el desperdicio de tiempo y materiales, así como el desgaste excesivo de la maquinaria y herramientas."(88)

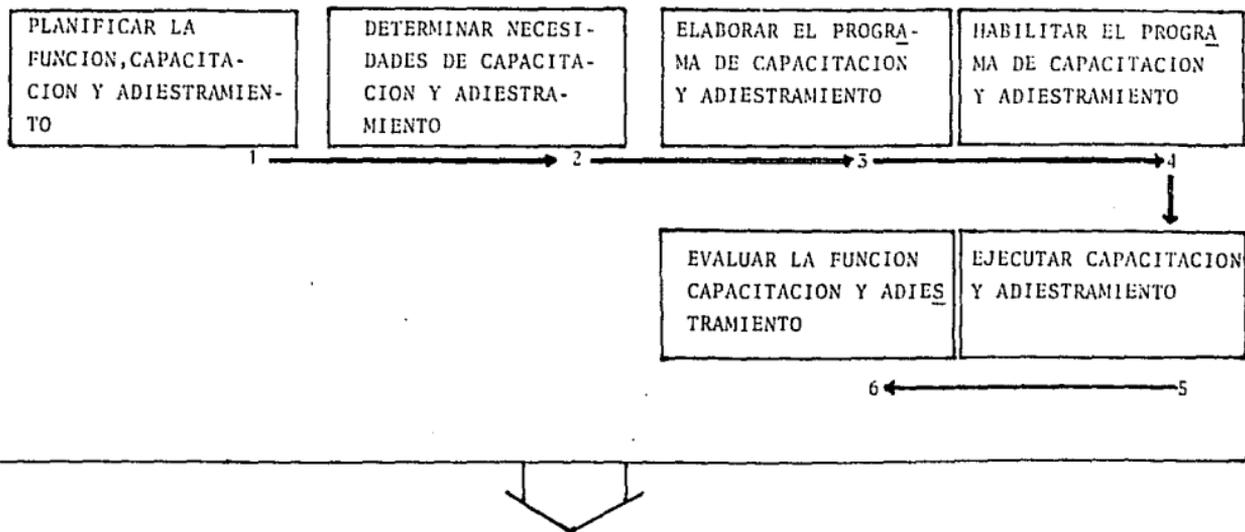
Para que un programa de capacitación sea efectivo, debe ser perfectamente planeado y estructurado, ya que esta actividad educativa no permite falta de previsión.

El modelo a seguir para la presente investigación, será el propuesto por "CeNaPro ARMO" en 1982, dado que de acuerdo a las características esenciales de la empresa en que se realizará la investigación, éste es el que mejor se adapta.

(87) ARMO, "Manual para elaborar programas de adiestramiento". Pág.3

(88) ibidem Pág. 3

IV.2 MODELO DE SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



IV.2.1 Planificar la función de capacitar.

Antes de elaborar el plan de capacitación se debe tomar en cuenta el marco de referencia interno y externo que gira entorno a dicha función.

a) Marco de referencia externo.- Se refiere a lo existente en términos legales con respecto al adiestramiento y capacitación-dipuesto en la Ley Federal del Trabajo.

b) Marco de referencia interno.- Se refiere a los acuerdos, planes y programas que en materia de capacitación se hayan realizado dentro de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores es necesario realizar un Análisis General de la Organización, que incluya un diagnóstico y un pronóstico.

c) Diagnóstico.- Indica la situación actual de la empresa, especificando las áreas conflictivas a nivel organizacional y seleccionando los problemas que podrían ser resueltos a través de la función de capacitación.

d) Pronóstico.- Aquí se mencionan los cambios futuros de la organización tales como: cambios de maquinaria, de métodos de trabajo, expansión, etc.

El propósito de este sistema de capacitación, es que la empresa cuente con una guía para que se realice organizadamente. Está integrado por los siguientes elementos:

1. "Establecer los objetivos y políticas de capacitación.
2. Definir las metas que se desean alcanzar.
3. Definir las actividades para el logro de las metas.
4. Determinar los recursos necesarios para implantar la función.
5. Elaborar instrumentos de control."(89)

El resultado de cada una de las actividades anteriores - constituirá el programa de capacitación y adiestramiento que tome en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa.

A continuación se describen más detalladamente estos elementos:

1.- Objetivos y políticas de capacitación.

Los objetivos son el fin último que se desea obtener a - través de la capacitación y que por tanto, justifican la misma.

Además de los objetivos planteados por cada empresa en - materia de capacitación, están aquellos que se encuentran en el Artículo 153 F de la Ley Federal del Trabajo.

"La capacitación y el Adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como también proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad;
- V. Y, en general mejorar las aptitudes del trabajador." (90)

(89) CeNaPro ARMO, "Modelo de Sistema de Capacitación y Adiestra
miento" Pág. 10

(90) ibidem . Pág. 11

Las políticas son el conjunto de principios que normarán las actividades de capacitación.

2.- Metas.

" Son aquellos índices, niveles o funciones que la institución pretende alcanzar dentro de cada área o departamento que abarque el plan de capacitación, en un período determinado."(91)

Las metas deben ser expresadas en tal modo que permitan identificar la medida en que se lograron.

3.- Actividades para el logro de las metas.

Básicamente y de manera general serán las siguientes:

- "Determinar las necesidades de capacitación
- Elaborar el programa de capacitación y adiestramiento.
- Habilitar el programa.
- Ejecutarlo, y
- Evaluar el sistema de capacitación".(92)

4.- Recursos para implantar la función.

En este punto se definen los recursos humanos, materiales y económicos requeridos para la función capacitadora.

5.- Instrumentos de control.

"Los controles que se establezcan deberán proporcionar in

(91) ibidem. Pág.12

(92) idem.

formación acerca de las discrepancias existentes con respecto a lo previsto y el resultado actual". (93)

IV.2.2 Detección de necesidades de capacitación.

Para que un programa de capacitación resulte realmente efectivo, debe responder a las necesidades de la empresa, estas deberán ser detectadas, analizadas y jerarquizadas antes de llevar a cabo cualquier plan de capacitación.

UCECA define la detección de necesidades de la siguiente manera:

"Al hablar de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización por tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja". (94)

El único motivo que puede justificar que un trabajador desempeñe sus funciones por debajo de los requerimientos indispensables, es la falta de capacitación, creencia errónea, ya que existen muchas otras causas que pueden interferir en el desempeño inadecuado de las funciones de los trabajadores.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons ofrecen una definición bastante acertada "la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa" (95)

(93) cfr. ibidem. Pág. 13

(94) MENDOZA A, Manual para determinar necesidades de capacitación. Pág. 31.

(95) ibidem. Pág. 32

Las necesidades de capacitación pueden presentarse en dos niveles:

- a) Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
- b) Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y las que exige su puesto actual o futuro.

Por tanto, las necesidades de capacitación son las diferencias entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador. Esta diferencia se debe a falta de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.

"La capacitación es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca la modificación o generación de conductas. (96)

En este contexto, resulta importante la determinación de necesidades, ya que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar los cursos que la empresa realmente requiera.
- Elimina la tendencia a capacitar únicamente para cumplir un requisito legal.
- Asegura en cierta medida una mayor relación de los objetivos empresariales con los planes de capacitación."(97)

(96) cfr. Ibidem. Pág.35

(97) ibidem Pág. 36

El punto de partida para toda acción de capacitación es la determinación de necesidades. Una investigación cuidadosa - permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores aun cuando tengan serias necesidades."Tal es el caso en que la determinación de necesidades, se observa la siguiente combinación de variables: el empleado no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el puesto); no sabe y no desea aprender (trabajador - que rechaza la capacitación o desmotivado). Ante tales circunstancias lo mejor sería liquidar a estos trabajadores, ya que - los resultados de la capacitación serían infructuosos."(98)

IV.2.2.1 Tipos de necesidades de capacitación.

La primera clasificación, descrita en 1971 por Mendoza, menciona dos tipos de necesidades: Manifiestas y encubiertas.

Las necesidades Manifiestas serán las que resulten de - algún cambio en la estructuración de la empresa, rotación de - personal, adquisición de nueva maquinaria, personal de nuevo - ingreso, etc.

Las necesidades Encubiertas, se dan cuando los trabajadores presentan problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. Su determinación es

(98) cfr. ibidem. Pág. 36

más difícil que las de tipo manifiesto.

Mendoza Núñez propone que posteriormente a la detección de necesidades se realice un informe conteniendo la siguiente información:

- "a) Datos de identificación: empresa, fechas de iniciación y conclusión de la DNC, ubicación de área y de puesto (s) investigado (s), nombre del analista.
- b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información.
- c) Técnicas: formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc.)
- d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la DNC y ante la capacitación.
- e) Análisis de la información recabada: interpretación que se dió a los datos, tratamiento estadístico, etc.
- f) Resultados de la DNC: trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.
- g) Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación.
- h) Observaciones."(99)

IV.2.2.2 Procedimientos para determinar necesidades de capacitación.

En primer lugar se deberá diferenciar si las necesidades son de tipo manifiesto o encubiertas.

Las necesidades manifiestas se pueden agrupar en tres ca-

(99) ibidem, Pág. 39.

tegorías:

1.- Cuando se requiere proporcionar informaciones no relacionadas directamente con el puesto, significa proporcionar conocimientos de cambio de políticas, introducción de un nuevo reglamento, etc.

2.- Las necesidades que involucran únicamente algunas tareas del puesto se presentan generalmente cuando los trabajadores son transferidos de un puesto a otro o cuando son modificados los equipos, herramientas o procedimientos de trabajo.

El procedimiento que ha de seguir debe contener las siguientes etapas:

a) Descripción del puesto y características de los procedimientos anteriores.

b) Descripción del puesto y características de los nuevos procedimientos.

c) Comparar las tareas anteriores con las actuales para definir en cuáles es necesaria la capacitación.

d) Especificar los trabajadores y puestos implicados y las ca--

racterísticas del personal por necesidades. (100)

3.-Necesidades que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo, ya sea porque se trata de un trabajador de nuevo ingreso o porque se trata de una promoción o transferencia. El procedimiento que se recomienda comprende las siguientes etapas:

- "a) Descripción de puesto.
- b) Definir estándares de desempeño.
- c) Análisis de las tareas principales del puesto.
- d) Precisar tareas que requieran capacitación.
- e) Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- f) Indicar la fecha en que las necesidades deben de estar satisfechas." (101)

Las necesidades encubiertas no son previsibles como las manifiestas y son mucho más difíciles de detectar, ya que, se encuentran inmersas entre innumerables variables, tales como: actitudes de personal, estilos de liderazgos, climas de la empresa, factores motivacionales, etc.

Se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas:

(100) cfr. ibidem. pág. 49.

(101) cfr. ibidem. pág. 50.

- a) La empresa completa.
- b) Un área crítica.
- c) Un puesto.
- d) Una situación.

a) Búsqueda de evidencias generales en la empresa. Deben tomarse en cuenta según Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons:

- "-Política de la empresa y objetivos
- Desempeño de la empresa.
- Clima de la firma y estilo gerencial.
- Desempeño gerencial.
- Desempeño de la supervisión.
- Desempeño del operador.
- Movimiento de personal.
- Quejas de los clientes.
- Estructura de la edad.
- Relación entre trabajos directos e indirectos.
- Frecuencia de los conflictos que implican relaciones industriales.
- Utilización de material.
- Revisión de ventas.
- Costos directos del trabajo". (102)

El siguiente paso es medir el desempeño de los departamentos y las secciones para definir si éste es menor que el planteado por los objetivos. Es decir, debe hacerse una comparación para localizar las discrepancias entre lo que se debería hacer y lo que se hace.

b) Un área crítica, a partir de las evidencias generales se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa. Estas pueden ser secciones o departamentos.

Pueden detectarse necesidades de capacitación de directivos, mandos intermedios, obreros, etc.

En ocasiones, debido al conocimiento que se tiene de la problemática o porque así lo ha planteado la gerencia, se va directamente a un área específica. Conviene recabar el punto de vista de la gerencia respecto a las razones porque ha determinado como crítica un área específica.

La labor del investigador consiste en precisar, a través de entrevistas, cuestionarios, observación, etc., la magnitud del área crítica.

c) Obtención de la descripción del puesto. Aquí la detección de necesidades se realiza dentro de un puesto, cuando por alguna razón ya se ha elegido.

Se debe recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo, en caso de que la empresa no cuente con éste. La elaboración de este último es más recomendable, ya que, resulta menos costoso que la descripción de puestos.

Lo que se pretende es encontrar un instrumento útil para comparar el desempeño de los trabajadores con los estándares de

desempeño.

Cuando se elabore en listado de tareas, es suficiente las tareas esenciales del puesto.

d) La detección de necesidades en una situación crítica. Pretende investigar una situación específica como la seguridad industrial, las relaciones interpersonales, etc.

Existen varios factores que es necesario considerar:

- El número de sujetos a investigar
- El nivel jerárquico de los mismos.
- Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Los puestos que ocupan.
- El tiempo y los recursos disponibles.
- Los conocimientos del investigador.
- Las características de las técnicas."(103)

A partir de esta información se eligen, un mínimo de dos técnicas, una para investigar a los trabajadores, y la otra para que su jefe inmediato proporcione su propio punto de vista. De este modo se aumenta la objetividad y se introduce un elemento participativo en la determinación de necesidades de capacitación.

IV.2.2.3 Técnicas para detectar necesidades de capacitación.

(103) ibidem. Pág. 62.

Con el fin de facilitar la detección de necesidades, resulta conveniente conocer algunas técnicas que para ello existen:

a) Entrevista.- La entrevista es una conversación realizada - frente a frente entre dos personas. Es recomendable cuando el número de personas a entrevistar es reducido.

"Los aspectos fundamentales que se deben considerar son: adscripción del trabajador, puesto, nombre y escolaridad. Posteriormente se podrán explorar sus habilidades, conocimientos sobre el puesto, disponibilidad para recibir capacitación, condiciones en que realiza su trabajo, área en la que considera requiere ser capacitado, etc.(104)

Mediante esta técnica se puede explorar más profundamente la situación real del personal y los datos pueden manejarse de manera confidencial.

b) Cuestionario.- Es un formato impreso utilizado para recabar información sobre diferentes temas y se presenta por medio de una serie de preguntas en las que se evitan palabras difíciles de entender o con más de un significado.

A fin de que la información sea más confiable se recomienda no solicitar el nombre de los participantes.

(104) INEA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS. "Técnicas para detectar necesidades de capacitación administrativa"
Pág. 14

c) Análisis de puestos.- Técnica que consiste en la obtención de información que tiene que ver con el "deber ser" de cada puesto, se analiza la descripción normativa para saber lo necesario para desempeñarlo bien. Permite obtener información sobre las características generales y específicas de cada uno de los puestos, razón por la cual la información que sea proporcionada por el personal que tenga el conocimiento y experiencia suficiente en el puesto que se describa, deberá ser cotejada con la norma y así detectar las necesidades de capacitación.

d) Calificación de méritos.- "Es una técnica con la que se puede evaluar sistemáticamente la capacidad actual de los empleados, según sus actitudes y otros factores necesarios para la correcta ejecución de sus tareas. Es evaluada por el jefe inmediato con base a la información obtenida del perfil de puestos, lo cual nos proporciona la situación ideal". (105)

Además, este instrumento arroja información respecto al desempeño del personal en su trabajo, lo cual nos proporciona información de la situación real en que se encuentra el trabajador para poder acatar de esta manera sus deficiencias mediante la capacitación adecuada.

e) Inventario de recursos humanos.- Los datos contenidos son: - adscripción del trabajador, puesto, escolaridad, experiencia, etc.

(105) cfr. ibidem. Pág. 15.

Este tipo de inventario nos da información sobre cada uno de los integrantes de la institución, lo que permite conocer el potencial con que cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro para así poder planear las necesidades posteriores de recursos humanos.

"De este modo localizamos los posibles instructores internos con que pueda contar la empresa, señala aspectos en los que se puede capacitar al personal". (106)

f) Inventario de habilidades.- Permite detectar las actividades en que se requiere capacitación. Proporciona información de las necesidades reales de capacitación desde el punto de vista tanto del trabajador como del jefe inmediato.

g) Registros de observación.- Son aquellos realizados por dos o más personas, quienes en forma sistemática identifican y califican la conducta o actividad registrada por el empleado dentro de un tiempo previamente determinado. Los elementos que debe contener:

Tiempo y conducta a registrar.

Existen diferentes tipos de registros:

a) Anecdóticos.- Se detallan todas las actividades realizadas

(106) cfr. ibidem. Pág. 16

por las personas en estudio.

b) Frecuencia. Se determina el número de ocasiones en que ocurre una actividad determinada.

c) El de duración.- Permitirá conocer el período de tiempo invertido en dicha actividad.

d) El de productos permanente.- Permite conocer el trabajo efectivo que haya sido concluido durante una jornada de trabajo.

Aún cuando estas técnicas deben de ser aplicadas con mucho cuidado y habilidad por parte de los investigadores, proporcionan información valiosa respecto a las carencias o habilidades reales respecto al desempeño del personal en sus labores.

IV.2.3 Elaboración del programa de capacitación.

IV.2.3.1 Antecedentes.

En primer lugar es indispensable determinar las necesidades de adiestramiento mediante una investigación que proporcione la descripción detallada de las actividades en las que se debe capacitar a los trabajadores, el número de participantes y sus características:

a) Descripción de actividades.

b) Características de los participantes.

c) Número de participantes. (107)

a) Descripción de actividades.- Consiste en la especificación de las diferentes acciones que se llevarán a cabo dentro del plan de capacitación. La descripción de los trabajos debe ser precisa y completa, de lo contrario el programa no será eficiente.

b) Características de los participantes.- Es necesario conocer las características personales y los antecedentes en cuanto a experiencia y nivel escolar de los trabajadores, pues es necesario que sean tomadas en cuenta al formular un programa de capacitación.

c) El número de participantes.- Para poder prever las técnicas materiales de instrucción y los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación es necesario tomar en cuenta el número de participantes que intervendrán en dicho proceso.

IV.2.3.2 Etapas del proceso. En primer lugar se debe determinar lo que el participante sabrá hacer al finalizar el proceso de capacitación. Es decir, los cambios conductuales esperados al finalizar el curso. Existen diferentes tipos de objetivos:

1.- Generales.- Se logran al terminar todo el curso, también se le conoce con el nombre de objetivos terminales, son las conductas que se espera que los participantes dominen después del curso.

2.- **Objetivos particulares.**- También se les conoce con el nombre de intermedios. Son el desglose de los objetivos generales, facilitan la dirección del programa y sirven de unión entre los objetivos generales y específicos.

3.- **Objetivos Específicos.**- Son la descripción precisa de las conductas del participante al terminar la capacitación, facilitan la dirección y evaluación de cada sesión.

a) **Redacción de objetivos .-**

La redacción clara y precisa de objetivos de capacitación, tiende a lograr una conducta final expresada en términos de destreza y patrones de rendimiento y eficiencia.

Los objetivos para su redacción tienen cuatro fases:

1.- **Presentación.**- Es enunciar de manera precisa, al sujeto o sujetos que modificarán su conducta a través de las experiencias de aprendizaje planeadas.

2.- **Formas de conducta.**- En la especificación del binomio conducta-contenido se incluyen dos elementos:

-La conducta, es la acción observable del sujeto.

-El área de contenido que demostrará poseer.

El verbo utilizado deberá ser lo suficientemente claro y operativo para definir la ejecución principal.

Benjamín Bloom divide a los objetivos en áreas de dominio cognositivo, afectivo y psicomotor.

El área cognositiva incluye objetivos referentes a la memoria o evocación de los conocimientos y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de tipo intelectual.

El área afectiva incluye objetivos que describen cambios en los intereses, actitudes y valores. El desarrollo de apreciaciones y una adaptación adecuada.

El tercer dominio es el del área psicomotora que incluye aquellos objetivos relacionados con habilidades de tipo motor.

Dentro de cada área de dominio existen diferentes clases de objetivos que han sido ordenados de acuerdo a los comportamientos que pretenden. Del más simple al más complicado. Es decir están clasificados de acuerdo al grado de dificultad que representan todas y cada una de las conductas enunciadas.

Las seis clases principales dentro del área cognositiva son:

- Conocimiento.
- Comprensión
- Aplicación.
- Análisis.
- Síntesis.
- Evaluación.

De acuerdo a la naturaleza de la función educativa dentro de la empresa (capacitación) así como los alcances que pretende, los objetivos referentes al área cognositiva resultan ser lo más adecuados.

B.S. Bloom, propone una tabla de clasificación para objetivos y los verbos que pueden ser usados en cada nivel del dominio cognositivo.

CONOCIMIENTO:	COMPRESION:	APLICACION:	ANALISIS:
Definir	Traducir	Interpretar	Distinguir
Repetir	Reafirmar	Aplicar	Analizar
Apuntar	Discutir	Usar	Diferenciar
Inscribir	Describir	Emplear	Calcular
Registrar	Explicar	Demostrar	Experimentar
Marcar	Expresar	Dramatizar	Probar
Recordar	Identificar	Practicar	Comparar
Nombrar	Localizar	Ilustrar	Contrastar
Realatar	Transcribir	Operar	Criticar
Subrayar	Revisar	Inventariar	Investigar
Enlistar	Narrar	Esbozar	Debatir
Enunciar		Trazar	Examinar

SINTESIS:

Componer
 Planear
 Proponer
 Diseñar
 Formular
 Arreglar
 Ensamblar
 Reunir
 Construir
 Crear
 Erigir
 Organizar
 Dirigir
 Aprestar

EVALUACION:

Juzgar
 Evaluar
 Trazar
 Valuar
 Seleccionar
 Escoger
 Valorar
 Estimar
 Medir

3.- Nivel de Precisión.- Se refiere a la cantidad, calidad o precisión con que se exige que se manifieste esa conducta. Se fija en función de: rapidez, mínimo de respuestas - correctas, número o tipo de errores, exactitud de ejecución.

Se recomienda un nivel individual y uno grupal. El individual señala el grado de precisión con el cual se considera aceptable la ejecución del participante. El grupal establece qué porcentaje mínimo de participantes habrá de dominar el objetivo propuesto al final del curso.

4.- Condiciones de Ejecución.- Son las situaciones en las cuales se deben de manifestar las formas de conducta. Debe incluir:

- A partir de qué información realizará la conducta esperada
- En qué circunstancias.
- Con qué material, equipo o herramientas,
- En qué lugar.

La importancia de la descripción de las condiciones en las que ocurrirá la conducta, radica en la necesidad del participante de saber lo que se espera de él y en qué situación se realizará la evaluación.

b) Estructura del contenido.- Es necesario estructurar los contenidos de aprendizaje del programa, organizarlos y decidir el orden en que se van a presentar.

c) Planeación de la Evaluación.- Es importante planear y elaborar los instrumentos de evaluación correspondientes, para comprobar el logro de los objetivos planteados.

Hay varios momentos en que se puede realizar una evaluación:

- Antes del curso (Evaluación Diagnóstica).
- Durante el curso.
- Al finalizar el curso.

"La evaluación diagnóstica permite ver las condiciones en que los participantes ingresan al curso, si están o no preparados para el logro de los objetivos propuestos y el conocimiento que tienen sobre un área específica". (108)

La evaluación durante el curso permite ver el seguimiento de los participantes con respecto a la enseñanza así como el ritmo de aprendizaje.

La evaluación final, se realiza al término del curso, puede ser en relación al instructor, en relación al participante o en relación a las técnicas y métodos didácticos utilizados. Es recomendable que se realice en los tres aspectos.

d) Selección de técnicas y materiales didácticos.- Las técnicas de instrucción se seleccionarán de acuerdo a los objetivos, al contenido y a las características y número de participantes. Los materiales didácticos serán de acuerdo a la técnica que se utilizará,

e) Definición de duración, fecha, horario y lugar de realización. La duración será en función de la dificultad que implique el logro de los objetivos. La fecha se establecerá de acuerdo al plazo en que se requiere la capacitación, los horarios deberán estar de acuerdo con las políticas de adiestramiento y capacitación previamente fijados por la empresa. La selección del lugar dependerá del objetivo de aprendizaje, el número de participantes y los recursos con que cuenta la empresa.

f) Estimación del costo de programa.- "Indica el recurso financiero aproximado que se necesita para realizar la capacitación y adiestramiento del programa", (109)

g) Organización del Curso.- Una vez cubiertas las etapas anteriores del proceso se procederá a organizar el curso.

(109) CeNaPro ARMO, op. cit. Pág.21

E
L
A
B
O
R
A
C
I
O
N
D
E
P
R
O
G
R
A
M
A
S
D
E
N

A
N
T
E
C
E
D
E
N
T
E
S

- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
- CARACTERISTICAS DE LOS PARTICIPANTES
- NUMERO DE PARTICIPANTES

E
T
A
P
A
S
D
E
L
P
R
O
C
E
S
O

- REDACCION Y ANALISIS DE OBJETIVOS
- ESTRUCTURA DEL CONTENIDO
- EVALUACION
- SELECCION DE TECNICAS Y MATERIALES DIDACTICOS
- DEFINIR FECHA, HORARIO, DURACION, LUGAR DE REALIZACION
- ESTIMAR COSTO
- ORGANIZACION DEL CURSO

IV.2.4 Habilitar el programa de capacitación.

Se pretende obtener todos los recursos necesarios para la ejecución de los cursos, seminarios, conferencias, etc., que hayan sido previstos en el punto anterior.

Las actividades que componen la fase de este programa son:

- 1.- Llevar a la práctica las actividades previstas en el programa de capacitación.
- 2.- Supervisar la ejecución de estas actividades.

IV.2.5 Ejecutar el programa.

En esta fase se pretende satisfacer las necesidades de capacitación a través de la realización de los cursos o modalidad didáctica que se haya previsto.

Los elementos de esta etapa son:

" -Realizar el adiestramiento y la capacitación de acuerdo a la calendarización prescrita en el programa.

Se deberán verificar todos los recursos y acciones planeadas, el desempeño de los instructores, la correcta utilización de materiales y recursos de apoyo, las condiciones en las que se da el adiestramiento o capacitación, y la evaluación del aprendizaje y reacción de los participantes".(110)

IV.2.6 Evaluar la función de capacitación.

Esta función de evaluación entra en vigor desde la etapa de planificación y se continúa a través de todo el sistema, ya que, al concluir cada una de las actividades proporciona la información necesaria para corregir errores.

El propósito de la evaluación es "determinar la efectividad de la capacitación con relación a los beneficios obtenidos por la organización y los trabajadores." (111)

Permite determinar los cambios conductuales obtenidos en los participantes al curso.

Algunos de los beneficios observables en los cambios obtenidos a través del programa pueden ser:

- Incremento de la producción.
- Incremento de la calidad del producto o servicio.
- Mejor comunicación.
- Mejores relaciones interpersonales.
- Disminución de los riesgos de trabajo.

(111) ibidem . Pág. 26 .

CAPITULO V

• PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LOS SUPERVISORES DE
PRODUCCION EN EL ADECUADO EJERCICIO DE LA AUTORIDAD

INTRODUCCION

El presente capítulo pretende, formular una alternativa de capacitación a una necesidad previamente detectada en los supervisores de producción de la empresa doméstica en que se realiza la investigación, correspondiente a este apartado.

Para lograr dicho objetivo se ha recurrido en primer lugar, a la detección de necesidades dentro de la empresa. Para ello ha sido necesario la aplicación de cuestionarios y entrevistas, tanto para directivos como para supervisores.

Esta empresa (Probamex S.A. de C.V.), posee al igual que toda institución una serie de características propias que derivan de su dimensión, giro comercial, tipo de empresa, etc. - Características que deben ser tomadas en cuenta para la planeación de cualquier forma de capacitación que se pretenda y que por tanto serán descritas más adelante.

La importancia de un ambiente agradable de trabajo para el mejor logro de los objetivos de la empresa, pone de manifiesto la necesidad de investigar las causas que provocan relaciones conflictivas dentro de la empresa, entre las que figura la autoridad. Así como determinar hasta qué punto este tipo de conflictos pueden ser solucionados a través de la capacitación en determinados aspectos.

Para esto debe tomarse en consideración la actitud de los

trabajadores hacia la empresa, como a la capacitación misma, Al igual que otro tipo de limitaciones tales como costo, tiempo - disponible para la acción capacitadora, etc.

V.1 Determinación de necesidades de capacitación,

Para efectuar una detección de necesidades es importante en primer lugar ubicar el tipo de empresa en la que se realizará la investigación y sus características generales. La empresa en la que se realiza el presente trabajo tiene las características de una pequeña empresa familiar dedicada a la manufactura de productos químicos y alimenticios que sirven como materia prima para la elaboración de productos tales como cafés instantáneos, - cervezas, panificación, etc.

Esta organización cuenta con cinco personas, (todos miembros de la familia Garduño), encargadas de la dirección de la compañía. Existen además el departamento de Relaciones Humanas, personal, contabilidad y finanzas, informática, ventas, crédito y cobranzas, producción y mantenimiento.

En el área de producción laboran un total de 30 obreros y 14 supervisores además de 4 choferes, 2 mensajeros, 3 policías y 2 almacenistas.

Para efectuar la detección de necesidades fue necesario realizar el siguiente proceso:

1o. Se entrevistaron al Director Técnico y al Director General de la compañía con el fin de determinar las "áreas críticas" en las que era necesario profundizar la investigación.

El protocolo de la entrevista aplicada consta de 9 preguntas abiertas (Anexo 1).

2o. Posteriormente se aplicó un cuestionario a una muestra representativa del 40% (5 supervisores) de un total de 14 supervisores. (Anexo 2)

El cuestionario se dividió en varias áreas para facilitar la interpretación de datos, estas son:

- a) Conocimiento del puesto.
- b) Capacidad para solucionar problemas.
- c) Planeación de actividades.
- d) Autoridad.
- e) Comunicación.
- f) Conocimientos y cumplimiento de reglamentos y políticas de la empresa.
- g) Capacidad para asumir responsabilidades.

El cuestionario consta de un total de 40 preguntas divididas en:

- I. Datos Personales; 8 preguntas.
- II Preguntas abiertas; 5 preguntas.
- III Escala estimativa; 27 preguntas.

3o. Se aplicó una entrevista (anexo 3) a la misma muestra seleccionada para la aplicación del cuestionario,

El protocolo de entrevista consistió en 27 preguntas divididas en cinco áreas para facilitar la interpretación de datos:

- I Datos Personales: 7 preguntas.
- II Funciones: 3 preguntas
- III Objetivos: 5 preguntas.
- IV Comunicación: 5 preguntas.
- V Autoridad y liderazgo: 7 preguntas.

4o. Finalmente se realizó un análisis de los resultados obtenidos a través de la detección de necesidades.

A continuación se exponen los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios en el siguiente orden:

- 1.- Resultado de las entrevistas aplicadas a los ejecutivos de la empresa.
- 2.- Resultado de los cuestionarios aplicados a los supervisores.

- 3.- Interpretación de datos y conclusiones del cuestionario.
- 4.- Resultado de las entrevistas aplicadas a los supervisores.
- 5.- Interpretación de datos y conclusiones de la entrevista.

V.1.1 Resultados de la entrevista aplicada a Directivos.

De la entrevista realizada a los ejecutivos de la compañía. (Anexo 1), una al Director Técnico y otra al Director General, se recabó la siguiente información:

Ambos consideran que la actuación de los trabajadores en relación al logro de los objetivos de la empresa es adecuado, aunque al igual que en toda empresa existe una área conflictiva. En esta empresa se ha detectado el área de producción como el área "crítica", siendo ésta la más urgente de solucionar. Dichos ejecutivos atribuyen los problemas de esta área a una supervisión deficiente, es decir, que los supervisores ejercen un tipo de liderazgo demasiado paternalista por lo que los obreros descuidan el manejo de materias primas peligrosas, ponen poco cuidado en el manejo de maquinaria delicada y se niegan a utilizar los equipos de protección obligatorios. De esta manera se elevan los costos de --

operación, ya que, las frecuentes descomposturas de la maquinaria provocan paros de producción y por tanto retraso en la entrega de pedidos.

Se considera a la capacitación como una alternativa de solución a estos problemas, siempre y cuando se tome en cuenta la limitante del tiempo. Factor que debe tomarse en cuenta al planear cualquier actividad dentro de la empresa. Del mismo modo que se deben estimar los recursos materiales y humanos disponibles para llevar a cabo la capacitación.

Debido a lo anterior se consideró necesario investigar únicamente el área de producción para especificar cuáles eran los problemas que ocasionaban el sabotaje y descuido de maquinaria. Para ello se aplicó una entrevista (Anexo 3) y un cuestionario (Anexo 2), obteniéndose los siguientes resultados:

V.1.2 Resultado de los cuestionarios aplicados a los su
pervisores:

En primer término se aplicó un cuestionario (Anexo 2) a -
muestra representativa correspondiente al 40% de la población --
total de supervisores que laboran en la empresa.(14) Aplicándose
así cinco cuestionarios y posteriormente cinco entrevistas.

El cuestionario, para su aplicación se dividió en tres --
partes:

- I. Datos personales (8 preguntas)
- II. Preguntas abiertas (4)
- III. Preguntas de opción múltiple con una escala estimativa
del 1 al 7, referente a la capacidad para el desempeño
de determinadas funciones:

1.- Deficiente; 2.- Muy malo; 3.- Malo, 4.- Aceptable;
5.- Bueno; 6.- Muy bueno; 7.Excelente . (17 preguntas)

- IV.- Preguntas de frecuencia, con una escala estimativa del
1 al 7, referente a la frecuencia con la que realizan-
determinadas funciones:

1.- Siempre; 2.- Casi siempre; 3.- Muy frecuente; 4.- Fre-
cuentes; 5.- Ocasionalmente.- 6.- De vez en cuando; 7.-Ra-
ra vez o nunca. (10 preguntas)

A continuación se presentan los resultados obtenidos en-

cada una de las preguntas del cuestionario:

Total de Cuestionarios aplicados: 5 (40% de la población total).

I.- Datos Personales.

Tiempo promedio de antigüedad: 10 años.

Tiempo promedio de antigüedad en el puesto: 5 años

Escolaridad: Primaria terminada

II.- Preguntas abiertas:

1.- Respuestas afirmativas: 0

Respuestas negativas: 5

Causas:

-Experiencia.

-Conocimiento del puesto.

2. Respuestas afirmativas: 2

Causas:

-Falta de planeación.

-Cambio de ideas de los jefes

Respuestas negativas: 3

-Siempre se sigue una misma línea de trabajo

-Hay variaciones de materia prima. (muy pocas).

3.- Respuestas afirmativas: 3

Causas:

-La empresa siempre proporciona todo lo indispensable.

Respuestas negativas: 2

Causas:

-Falta de refacciones.

4.- Respuestas afirmativas: 3

Causas:

-Interés por actualización de conocimientos.

-Deseos de superación.

Respuestas negativas:

Causas:

-Sencillez en el puesto.

-Lo único que se necesita es una mayor dirección de actividades.

III. Escala estimativa:

x= Escala

f= Frecuencia.

X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	1.- Deficiente	7.-Excelente
f																	
1.					2	3		10.					2	2	1		
2.				4	1			11.				3		2			
3.					2	3		12.					2		3		
4.						3	2	13.					3		2		
5					2	3		14.					3	0	2		
6					2	3		15.					2	0	3		
7.				1	3	1		16.					3		2		
8.					1	2	2	17.					3		2		
9.				1	2	2											

X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	1-Siempre	7 Rara vez o nunca
f								f									
a)			4		1			f)	1	1						3	
b)			3	2				g)						1	4		
c)				1	1	3		h)						1	4		
d)							5	i)				1		1	3		
e)					2	3		j)						2	3		

V.1.2.1 Interpretación de datos del cuestionario.

Para poder estudiar los diferentes aspectos en los que se requería capacitación, fué necesario dividir el cuestionario por áreas. Esta división, sin embargo, no es determinante, ya que todas las actitudes con relación a las funciones de la supervisión que se estudian en este cuestionario están íntimamente relacionadas en la práctica.

La división fue como sigue:

- a) Conocimiento del puesto (preguntas 1, 2b, 3 3b, 4 y 4b)
- b) Capacidad para solucionar problemas y enfrentar situaciones nuevas (5,6,2 y e)
- c) Planeación de actividades (10,11,8y 9)
- d) Autoridad (13, b, f, g, i, j, a)
- e) Comunicación (12, 14, 15, 16, 17, c)
- f) Conocimiento y cumplimiento de los reglamentos y políticas de la empresa (1b, 7)
- g) Capacidad para asumir responsabilidades (d,h)

En base a todas las respuestas posibles para cada área, se determinó el porcentaje de respuestas dadas a cada una de éstas.

Los aspectos en que se detectó una necesidad más urgen-

te de capacitación fueron: (Ver gráficas)

1o. Autoridad. Un 43% afirmó tener un excelente dominio de esta área, únicamente un 11% aceptó tener un buen y muy buen dominio de ésta mientras un 20% reconoció tener un mal dominio de la misma.

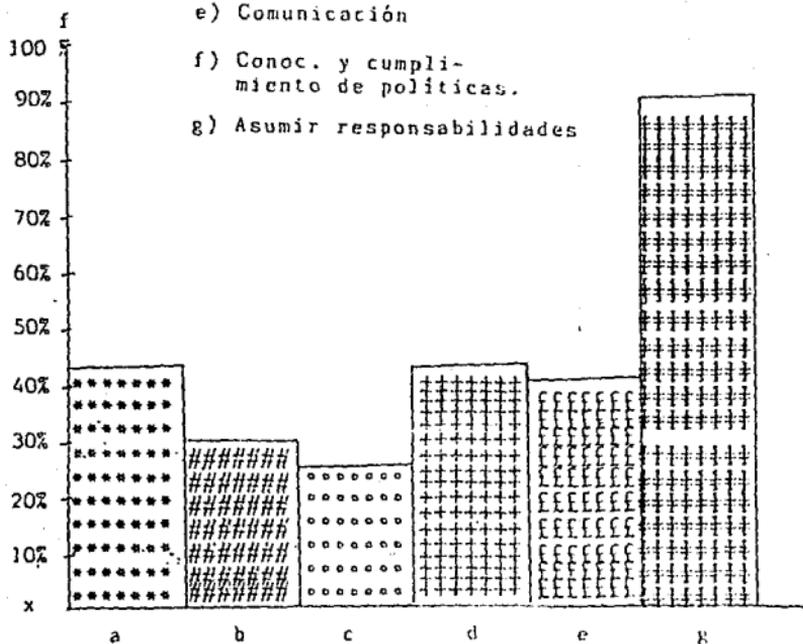
2o. Comunicación. Un 40% de respuestas fueron de Excelente, únicamente un 11% de "muy bueno" y 46% de "bueno", aunque aparentemente no existe ningún problema en esta área, los resultados obtenidos en el área de conocimiento y cumplimiento de los reglamentos determinan una deficiencia en la comunicación.

3o. Conocimiento y cumplimiento de los reglamentos: no hubo ninguna respuesta de "excelente" el 40% contestó "muy bueno" y el 46% "bueno".

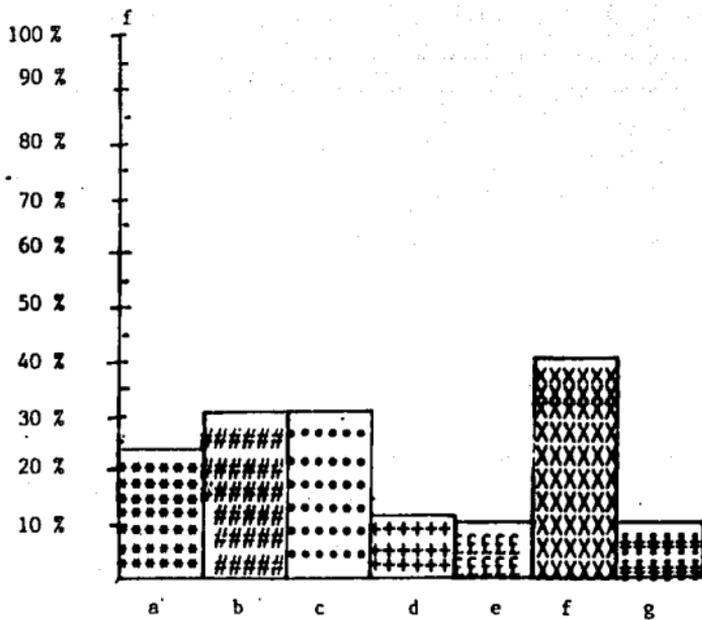
V.1.2.2 Gráficas.

Porcentaje de respuestas de Excelente (7)

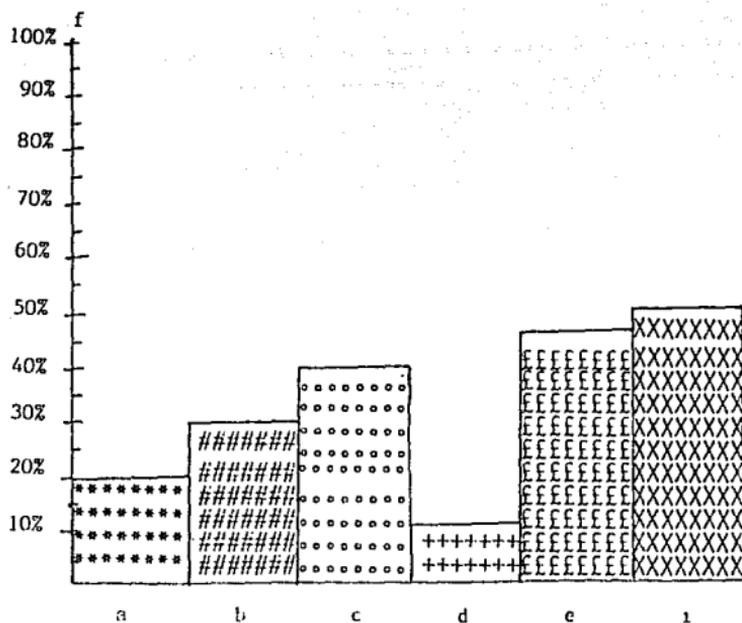
- a) Conocimiento del puesto.
- b) Capacidad para solucionar problemas.
- c) Planeación de actividades.
- d) Autoridad.
- e) Comunicación
- f) Conoc. y cumplimiento de políticas.
- g) Asumir responsabilidades



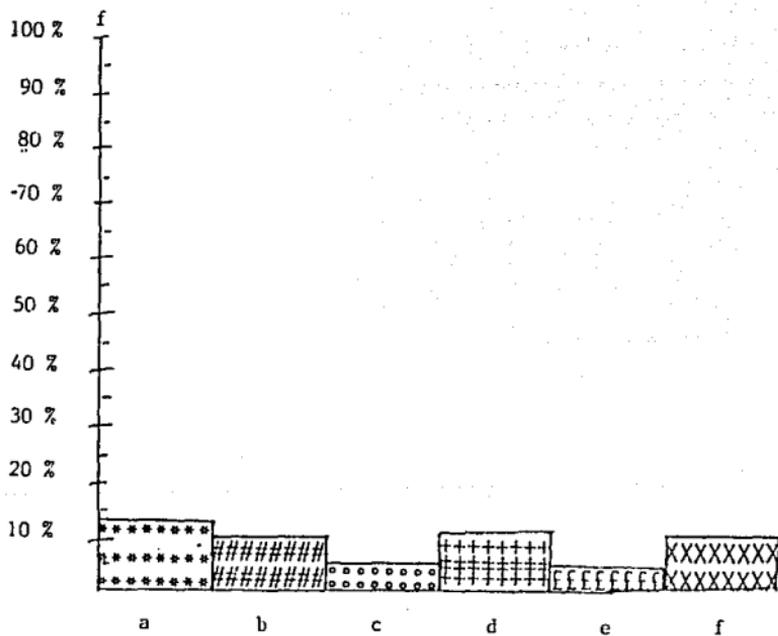
Porcentaje de respuestas de "Muy bueno" (6)



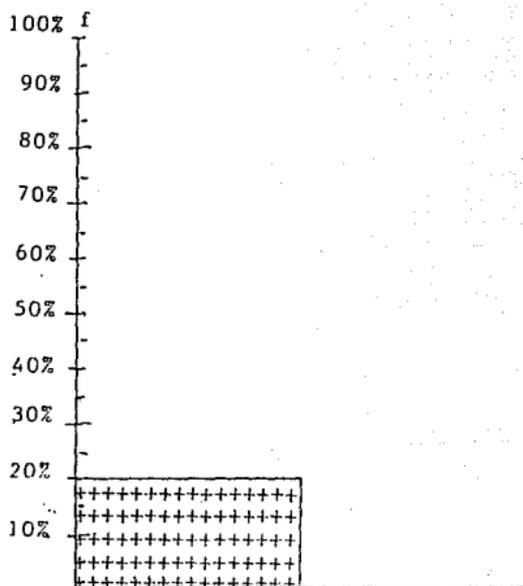
Porcentaje de respuestas de "Bueno" (5)



Porcentaje de respuestas de "aceptable" (4)



Porcentaje de respuestas de "malo" (3)



V.1.5 Resultados de las entrevistas aplicadas a los supervisores:

Posteriormente a la aplicación de los cuestionarios se aplicaron cinco entrevistas (anexo 3) tomando la misma muestra seleccionada para la aplicación del cuestionario.

El protocolo de entrevista consistió en 27 preguntas que para facilitar la interpretación de resultados se dividieron en cinco áreas:

- I.- Datos Personales.
- II.- Funciones.
- III.- Objetivos.
- IV.- Comunicación.
- V.- Autoridad y Liderazgo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de esta entrevista.

Total de entrevistas aplicadas: 5

I. Datos personales:

Edad promedio: 40 años.

Tiempo de antigüedad promedio: 10 años.

Escolaridad: Primaria terminada.

Número de personas a su cargo: de 2 a 4.

II. Funciones:

Esta sección de la entrevista pretende investigar el nivel de información que los supervisores tienen de las funciones que deberían desarrollar en su puesto.

Checar órdenes de producción: 4

Checar materiales: 3

Checar procesos: 1.

Checar maquinaria: 1

Checar fechas de caducidad: 3

Controlar a la gente: 3

Supervisar calidad: 2

Planeación de tareas: 2

Entrenamiento de personal: 1.

III. Objetivos.

Este aspecto de la entrevista se refiere a los objetivos de los supervisores en relación a lo que pretenden lograr con su personal.

-Lograr que el personal mejore la producción:1

-Concientizar al personal de la responsabilidad que se tiene -- que al manejar productos alimenticios y farmacéuticos: 1

- Lograr un buen equipo de trabajo: 1
- Ser jefe de departamento y promover a sus subordinados: 2
- Lograr que hagan las cosas de acuerdo a "mi manera de pensar y a mi filosoffa": 1.

Plan a seguir para el logro de los objetivos anteriores:

- Cooperar con el personal y tratar de comprenderlos: 2
- Conocimiento de maquinaria: 1.
- Conocimiento de los productos manejados: 1.
- Dar a conocer los programas de trabajo al personal 1.

IV . Comunicación.

En este punto se trató de conocer las relaciones entre el personal, personal-supervisor y jefe-supervisor; así como la participación que los supervisores dan a su personal en toma de decisiones que involucren al personal directamente.

a) Relaciones obrero-obrero:

- Problemas rutinarios: 2.
- Relaciones estrechas: 1.
- Problemas de celos y falta de comprensión: 2.

b) Relaciones Supervisor-Obreros.

- Bastante buenas, los conoce bien y ayuda: 3.
- No le gusta enterarse de los problemas personales de sus subordinados: 1.

- No quiere acercarse al personal por miedo a perder su autoridad y cuando tienen algún trabajo trata de ayudarlos para evitarse problemas: 1

c) Relaciones Supervisor-Jefe:

-Buenas, está enterado de todo y colabora: 4.
-Es difícil adaptarse al sistema de cada Jefe: 1

d) Conocimiento de los objetivos del supervisor por parte del personal:

-Se les ha dado a conocer 0.
- No se les han dado a conocer pero más o menos saben cuáles son: 2.
- No los conocen: 3.

e) Cooperación para el logro de los objetivos por parte de los obreros:

-Cooperación desinteresada: 1.
-Cooperan por el deseo de promoción: 1.
-Casi no cooperan: 2.
-"Tienen que cooperar": 1.

f) Conocimiento de las decisiones del supervisor por parte del personal:

- Se les dan a conocer las decisiones y se pide su opinión: 1.
- Se dan a conocer, pero no se pide su opinión. 3.
- No se dan a conocer:

V. AUTORIDAD Y LIDERAZGO:

a) Aceptación y respeto por las políticas de la empresa:

- Las acepta y cumple en un 100%: 1.
- Las acepta y las cumple en un 90% 2.
- No las acepta pero las cumple: 2.

b) Establecimiento y respeto de las normas establecidas por el supervisor en su grupo de trabajo:

- Estableció varias normas y los empleados las aceptan: 2.
- Estableció varias normas y los empleados no las aceptan: 2.
- No estableció ninguna norma: 1

c) Respecto a órdenes impuestas por el supervisor:

- Las órdenes se aceptan en un 100%: 0.
- Las órdenes se aceptan en un 70% 5.
- Las órdenes se aceptan en un 50% o menos: 0:

Además de lo anterior tres personas agregaron que es necesario hacer entender al personal que están "alquilados" y no tienen otra alternativa más que obedecer, ya que, para eso-

se les paga,

d) Actuación del supervisor en caso de desobediencia de algún obrero:

- Hablar con el jefe para que lo reprendan: 1
- Hablar con la persona que ha desobedecido: 3
- Exigir que obedezca: 1

e) Delegación de responsabilidad

- Cada quien tiene una obligación y responde de ella: 4
- Cambia con frecuencia las obligaciones del personal y esto ocasiona descontrol. 1

V.1.3.1 Interpretación de datos de la entrevista,

En el área de comunicación se detectaron los siguientes problemas:

- 1o. El 40% de la población total de supervisores afirmaron tener problemas de celos y falta de comprensión, El 60% afirmó que se dan a conocer las decisiones tomadas por el supervisor pero no se toma en cuenta la opinión de sus subordinados.
- 2o. El 40% de los supervisores afirman que sus subordinados --

casi no cooperan al logro de los objetivos.

60% afirmaron no conocer los objetivos del superior.

En el área de "Autoridad y Liderazgo" se presentó -
la siguiente situación:

1o. El 40% de los supervisores establecieron normas que
no fueron aceptadas por los obreros.

2o. El 100% afirmó que sus órdenes se aceptan en un 70%.

De acuerdo a las necesidades detectadas a través de
la entrevista, puede notarse claramente, que los aspectos
en que existen necesidades son:

- Objetivos.- Para una buena labor como supervisor es ne-
cesario, tener determinados objetivos a corto, mediano-
y largo plazo, que se irán cumpliendo conforme a un plan-
previamente elaborado. Se detectó una deficiencia signifi-
cativa en este aspecto, ya que, algunos supervisores no -
tienen objetivos, y los que dicen tenerlos, no tienen con
cepto claro de lo que es un objetivo.

**V.2 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA SUPERVISORES
EN EL ADECUADO EJERCICIO DE SU AUTORIDAD.**

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD	Tiempo	MATERIAL	EVALUACION
1.-Que los participantes al curso de autoridad enuncien los elementos fundamentales que intervienen en el adecuado ejercicio de la autoridad.	Que los participantes: I.-Conozcan los lineamientos generales del curso. -Conozcan a todos los miembros que asisten al curso.	Que los participantes: I.-Conozcan los objetivos generales del curso y el temario en un tiempo no mayor de 30' . -Compararán los objetivos del curso con sus expectativas propias acerca del mismo. -Conocerán a los demás participantes al curso. -Valorarán la importancia de la cooperación para el logro de un objetivo común.	1.-Presentación del curso. (Objetivos y temario). Método expositivo. Posteriormente se pregunta al grupo sus expectativas con respecto al curso. Técnica de Nombres. Cuadro de Bases (Técnica de Integración) Conclusiones de la Técnica	30' 30' 40' 10'	Pizarra, gis, borrador y rotulador. Cartulina cortada en cuadros y sobres.	Participación activa. Se hablarán por su nombre Por medio de las conclusiones.
	II.- Identificarán la importancia del liderazgo en el ejercicio de la autoridad	II.-Definirán el concepto de Liderazgo. -Identificarán las distintas maneras de adquirir el liderazgo. -Formularán los principales objetivos del líder.	II.-Definición de liderazgo a Forma de adquirirlo b)Tipos de líderes c)Objetivos del líder (Inductivo- -Deductivo)	20' 20' 40' 30'	Pizarra, gis, borrador, etc.	Evaluación Escrita. " " " " Inductiva
	III.-Distinguirán los distintos tipos de liderazgo.	III.-Reafirmarán los distintos tipos de liderazgo a través de una película. -Sintetizarán los puntos más importantes del tema de liderazgo a través de una lluvia de ideas.	III.-Proyección de la película: "Lucheros en la dirección del Personal". Comentarios en equipo. Integración de comentarios Integración del tema de liderazgo a través de lluvia de ideas.	35' 25' 20' 30'	Proyector 8 mm., pantalla, tensión eléctrica, película nº1 015. Pizarra, gis, borrador, etc.	Comentario Lluvia de ideas.
Aplican los principios básicos del ejercicio de la autoridad en determinadas situaciones.	IV.-Enunciarán el concepto de autoridad y sus principios básicos.	IV.- Definirán el concepto de autoridad. -Distinguirán los diferentes tipos de autoridad, de acuerdo al origen y función de la misma. -Identificarán los distintos tipos de órdenes. -Analizarán la importancia de mantener un rango de violación en las órdenes dadas.	IV.-Definición de Autoridad Tipos de Autoridad a)En cuanto a su origen b)En cuanto a su función Tipos de órdenes. Rango de violación	20' 10' 20' 20' 30' 20'	Pizarra, gis, borrador, etc.	Evaluación Escrita. " " " " " " " " " " Caso en Evaluación Escrita.
	V.- Conocerán los factores que intervienen para el buen ejercicio de la autoridad.	V.-Destacarán a través del intercambio de ideas los factores que intervienen para el buen ejercicio de la autoridad. -Glosarán los elementos que deben tomarse en cuenta para el ejercicio de la autoridad.	V.-Ejercicio de Autoridad. Elementos que intervienen en su buen ejercicio.	2 horas	Pizarra, gis, borrador, etc.	Participación Evaluación Escrita.
Los participantes: -Aceptarán la importancia del buen ejercicio de la autoridad en el desempeño efectivo del trabajo de supervisión.	Los participantes: VI.-Aceptarán la necesidad de la delegación de autoridad en su trabajo.	Los participantes: VI.-Analizarán a través de un caso, "Phillips" la necesidad de una adecuada delegación de autoridad.	VI.-Delegación de autoridad. El caso "Frankson" obstáculos para delegar". Conclusiones en equipo de cinco. Conclusiones del grupo	30' 45' 20' 20'	Pizarra, gis, borrador, etc. Película nº 077, proyector 8 mm., pantalla. Pizarra, gis, borrador, etc.	Participación de los equipos en las conclusiones
	VII.-Conocerán posibles alternativas de solución a los conflictos de autoridad más comunes.	VII.-Distinguirán algunas alternativas de solución a problemas de autoridad a través de un caso. -Sintetizarán en un cuadro sinóptico el contenido del curso. -Concluirán los aspectos más relevantes del curso a través de diálogos en el momento del intercambio del logro y del aprendizaje.	VII.-Conflictos de Autoridad Caso conseros. Formación de equipos Análisis del caso Conclusiones Integración final por medio de cuadro sinóptico. Evaluación Escrita.	20' 10' 10' 20' 30'	Pizarra, gis, borrador, etc. Evaluaciones escritas, etc., gis, pizarra, etc.	Conclusiones en equipo. Caso sinóptico. Evaluación final.

V.2.1 PROPOSITO GENERAL;

" Capacitar a los supervisores de producción de Probamex, S.A. de C.V., para un mejor ejercicio de su autoridad."

V.2.2 BREVE HISTORIA DE "PROBAMEX, S.A. de C.V.

El 29 de Julio de 1978, se fundó PROBAMEX con el capital de 8 personas. Esta fué la tercera empresa fundada por la familia Garduño, quienes anteriormente ya habían organizado dos, - las cuales eran dedicadas a la industria alimentaria: GLUCOSA, S.A. FUNDADA EN EL AÑO DE 1949 y COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS en 1964. Ambas compañías producían materias primas terminadas para la industria alimentaria, refresquera, empacadoras, cerveceras, y de panificación

También se fundó junto con otros accionistas ajenos a la familia Garduño, la compañía denominada QUINTEK, S.A. y TECHNIA INTERNACIONAL, las cuales hacían material de curación, -- desinfectantes, complejo de Hierro Dextran usado por personas y animales con deficiencia de hierro en la sangre "anemia", - tiempo después adquirieron una planta que producía color caramelo.

En el año de 1982, se reunieron tres empresas, TECHNIA INTERNACIONAL, QUINTEK y AZURBIN, fundiéndose todas para integrarse a PROBAMEX.

Actualmente cuenta con capital 100% mexicano, su objetivo social es todo lo relacionado a la fabricación, compra y venta, importación y exportación de ingredientes especiales y -- productos químicos farmacéuticos del tipo de material de curación.

Desde la fundación de PROBAMEX, se ha adquirido el equipo necesario para la elaboración de los productos con tecnología propia. Está ubicada en un predio construido exprofeso de -- 5,000 m², situado en la calle de Alce Blanco número 40, fraccionamiento Industrial Alce Blanco, Naucalpan de Juárez, Estado de México, esta empresa cuenta con un local similar adya--cente para un futuro crecimiento.

Los productos actuales con los que cuenta la empresa son:

INGREDIENTES ALIMENTICIOS:

Color Carmelo: Usado en la industria alimentaria, galletera y

"AZURBIN" y panificadora, cervecera y refresquera, sa--borizantes, postres, confitería, aderezos, -- productos farmacéuticos, cosméticos, etc. Sirve para "colorear" desde tonos amarillos de--licados hasta colores de tonos cafés oscuros.

AZUCAR CARMELIZADA: Se usa también en productos alimentarios,

"AZUQUEM" donde además del poder tintorial se busca un agradable sabor a caramelo. Uso básico: bebidas instantáneas, café azucarado (DOLCA de -- Nestlé), licores y vinos, panificación, helados, flan, en combinación con chocolates y cocoas, productos farmacéuticos, etc.

AZUCAR INVERTIDO (Retenedor de humedad): Es un humectante y "SUCREX"

y edulcolorante que ayuda a conservar por más tiempo la vida de productos alimenticios. Alarga la frescura de los productos. Sirve también como vehículo para jarabes y otros productos farmacéuticos. Se usa ampliamente en confitería. Se recomienda en saborizantes, néctares concentrados, panadería, pastas, miel de mesa, jarabes, pastelería, jugos, mermeladas, malvaviscos, postres y purés, malteadas, helados, yogurt, licores, conservas, gomitas, jaleas y galletas.

PROTEINAS VEGETALES HIDROLIZADAS: Presentación en polvo y líquido.

"H.V.P." do. Es un saborizante de tipo cárnico. Se usa en: sopas y consomés, platillos preparados, salsas, gravies (pollo, queso, tocino, jamón, res), aderezos, carnes y embutidos, botanas, mezclas (para condimentos, empanizado, relleno), alimentos para mascotas.

CASINATO DE SODIO Y DE CALCIO: Sustituto de leche, compuesto por "CASEPRIM S C" la proteína del suero de leche. Se usa como reemplazante de leche o reforzador del mismo. Se usa en la industria alimentaria y farmacéutica. Es un emulsificante y espesante por lo que se usa también en: cremas batidas, embutidos, bebidas alcohólicas, lácteas, chocolates, sustituto de leche, queseras.

PEPTONA DE COLAGENO: Es una proteína usada para cosméticos, shampoos, cremas para la piel.

MALTO DEXTRINA: Se destina básicamente en la industria alimentaria, por lo que se somete a estricto control bacteriológico para su uso en una gran variedad de alimentos. Usado en: alimentos infantiles (leches maternizadas), bebidas, cárnicos, cereales, condimentos, aderezos, especias, confitería, conservas, farmacéuticos (tabletas, píldoras, polvos y jarabes), lácteos, harinas preparadas (mezclas en polvo, pescados, congelados, panificación, postres, salsas y sopas, sustitutos de crema para café.

LEVADURA AUTOLIZADA EN EXTRACTO (PROYECTO PARA 1990): Parecido al H.V.P., se utiliza para su elaboración levadura de cerveza. Se usa en: sopas, consomés, platillos preparados, salsa, gravies, aderezos, carnes y embutidos, botanas, mezclas para condimentar, empanizar o rellenos, básicamente.

NUTRIENTES PARA LEVADURA: Son nutrientes químicos y biofactores balanceados ayudando a corregir las deficiencias nutritivas del mosto para dar un buen licor o vino. Asegura fermentaciones más vigorosas hasta agotar totalmente los azúcares naturales de la solución; se usa en la industria cervecera, licorera principalmente.

DIVISION FARMACEUTICA:

DIOXIDO DE CLORO: Solución que tiene 2.6 veces más poder germicida que el cloro, además que el cloro es un producto inestable a cierta temperatura ambiental. El dióxido de cloro es muy estable y soluble en cualquier dilución. Se aplica para el control efectivo de bacterias, algas, lama y otros microorganismos; en las industrias pesquera, lechera, avícola, de alimentos en general tanto como en el lavado de equipo como en los productos en sí, para evitar contaminación de los mismos. Asimismo en la purificación del agua, ya que tiene un amplio poder residual. Las ventajas que tiene es que no es tóxico, no es corrosivo, ni deja olor, ni sabor, no irrita ni desprende gases.

SOLUCION GERMICIDA A BASE DE YODO AL 0.8%: Esta se utiliza para "ULTRADINE ES- desinfectar áreas cutáneas en personas y animales. PUNA "ULTRADINE La solución de Espuma sirve para lavado de pisos, mesas e instrumental quirúrgico además del personal que atiende a los pacientes en el campo operatorio. La solución, para aplicarse en el área cutánea interna y externa, postoperatoria-

y durante la operación. También para curaciones por medio de gargarismos. Se expende al Sector Salud.

Hoy en día PROBAMEX, es una empresa productiva que cuenta con obreros, supervisores, cinco laboratoristas dos de ellos titulares, una responsable, cuatro choferes, dos camiones (uno de 15 toneladas y el otro de 4), una combi, un mensajero, 14 personas en oficinas, tres vigilantes (policía propia de la empresa). El giro actual es de Productos Químicos.

V.2.3 ANTECEDENTES.

El curso va dirigido a los catorce supervisores de los diferentes departamentos que componen el departamento de producción de la empresa. A continuación se hace una breve descripción de las actividades de cada uno de estos departamentos:

a) Sección de Color Caramelo: Este departamento trabaja en dos turnos. Siendo el supervisor de 1er turno (7 a.m. a 3 p.m), el Señor Aureliano Miranda quien tiene dos obreros a su cargo. El supervisor del 2º turno (14.30 a 22 hrs.) es el Sr. Renaud Trejo con tres obreros a su cargo.

En este departamento se elabora el color caramelo, el cual es materia prima de la industria refresquera (Coca-Cola, Sidral Mundet, etc.) cervecera, panificadora (pan integral), etc.

También se elaboran productos terminados como el Azúcar -

Invertido, producto que ayuda a conservar la humedad en determinados productos tales como cigarros sin filtro, pan y galletas, etc.

El azucar caramelizada es otro de los productos que se fabrican en este departamento, se utiliza para endulzar cafés instantáneos.

b) Sección de Quimtek: En este departamento generalmente se trabaja únicamente un turno (7-15 hrs.), siendo el supervisor el Sr. Cruz Flores, quien tiene a su cargo cuatro obreros.

Aquí se elaboran productos farmacéuticos, (Ultradine Espuma y Ultradine Solución) ambos productos usados por el sector salud (IMSS) para lavado y desinfección de quirófanos, instrumental médico, áreas cutáneas internas o externas, etc.

En este departamento se fabrica también el Oxibac al 10%, producto utilizado para la desinfección de agua, verduras, quesos, lavado de maquinaria, granos antes de la molienda, etc.

c) Sección de Yeastex: Se trabaja también en turno generalmente (7-15 hrs.) siendo supervisor el Sr. Cruz Flores, al igual que en la sección de Quimtek, contando en este departamento con dos subordinados en quienes recae casi por completo la responsabilidad del departamento, ya que el Sr. Cruz Flores pasa más tiempo en la sección de Quimtek.

El yeastex es un producto útil como alimento de levaduras de bebidas alcohólicas.

d) Sección de Secador: Este departamento trabaja las 24hrs. divididas en tres turnos (7-15 hrs., 14.30-22 hrs. y 22-7 hrs., cada turno tiene un jefe de turno que realiza las funciones de supervisor y un ayudante. Este departamento se encarga de deshidratar productos tanto para maquila (leche) o productos elaborados por la propia empresa (H.V.P.)

e) Sección de H.V.P.: Aquí también se trabajan tres turnos iguales a los del secador, cada turno con un jefe de turno y dos ayudantes.

En esta sección se elaboran proteínas vegetales hidrolizadas, utilizadas para sazonar carnes, pescado, etc. (base del jugo Maggi)

f) Mantenimiento: Trabaja las 24 hrs. divididas también en tres turnos. Cada turno tiene un supervisor y dos ayudantes. Este departamento se encarga de todo el mantenimiento de planta y oficinas, tanto mecánico como eléctrico.

g) Almacén: Se cuenta con dos turnos fijos de lunes a sábado, cuando la producción no es mucha el Sábado se hace el mismo turno.

Los jefes de turno del primer turno (7-15 hrs.) cuenta con un ayudante, al igual que el jefe de turno del segundo turno --

(14:30-22 Hrs.)

Cuando se hacen los inventarios físicos mensuales o o el anual se les proporcionan dos personas extras por turno.

Aunque los productos fabricados en cada uno de los departamentos son muy diversos, por tratarse de productos alimenticios y farmacéuticos, se requiere de un estricto control de calidad e higiene por lo que todo el personal se ve obligado a usar equipos especiales como tapa-bocas, cubre-pelo, además del equipo de seguridad usado en todas las empresas (casco, faja, zapatos con casco de acero, etc.) Por otra parte el equipo utilizado en la fabricación de estos productos es sumamente delicado.

Los jefes de turno o supervisores son los encargados directos de la producción, y son ellos los que deben planear su propio sistema de trabajo. Deben acudir diariamente a la oficina de la Dirección técnica para recibir las hojas de pedidos de cada producto y las fechas en que éstos deberán ser entregados al almacén para posteriormente ser repartidos a los clientes. De este modo es el supervisor el que debe distribuir las cargas de trabajo entre sus colaboradores para el logro de los objetivos de producción trazados por la Dirección Técnica a quien rinden un informe diario de los avances en los procesos así como de situaciones específicas como pueden ser problemas con algún empleado, etc.

V.2.3.1 Características del grupo.

A través de la investigación realizada en una muestra significativa del correspondiente al 40% de la población total de 14 supervisores, se obtuvieron los siguientes datos.

Todos los supervisores son de sexo masculino, con una edad promedio de 40 años, y un tiempo de antigüedad de 10 años.

Escolaridad promedio: Primaria, aunque hay un 25% de empleados que actualmente cursan la Secundaria Abierta dentro de la empresa.

El número de personas que cada supervisor tiene a su cargo varía de uno a cuatro, por lo que parecería difícil que se presentaran problemas de autoridad, que sin embargo son bastante frecuentes, ya que los turnos de los diferentes departamentos se van cambiando de acuerdo a las necesidades de la empresa y en ocasiones una persona que es supervisor en un departamento, al ser programado para trabajar en otro departamento, debe actuar como obrero, siendo muy difícil aceptar la autoridad del jefe de turno de ese departamento y difícil para el jefe de turno controlar la disciplina cuando hay un elemento que se niega a obedecer sus órdenes y además crea conflictos entre el resto del grupo.

El grupo al que se dirige el curso es bastante homogéneo, ya que todos tienen más o menos el mismo tiempo de antigüedad - tanto en la empresa como en el puesto, todos tienen más o menos

la misma edad, pertenecen a una misma clase socio-económica, to dos tienen que jugar en determinado momento el papel de obrero- y por tanto tienen intereses muy afines.

Han recibido cursos de capacitación de "Seguridad Industrial", "Primeros Auxilios", "Resistencia al Cambio" y actualmente se les dan facilidades para cursar la "Secundaria Abierta".

V.2.3.2 Características Generales del Curso.

El curso de Autoridad para supervisores se llevará a cabo en el salón de entrenamiento de Probamex, S.A. de C.V. Debido a las limitantes de tiempo, así como la dificultad existente para reunir a todos los supervisores a una hora específica, tendrá -- una duración de catorce horas, repartidas en siete sesiones de -- dos horas cada una, que se realizarán en un horario de 15 a 17 Hs. los días Martes, Jueves y Sábados (tres Martes, dos Jueves y dos Sábados).

Número de participantes: Catorce.

Lugar : Probamex, S.A. de C.V. (Salón de entrenamiento). Alce -
Blanco # 40, Fracc. Industrial Alce Blanco.

Horario: Martes, Jueves y Sabados de 15 a 17 hrs.

Duración: Catorce horas

Metodología: Expositiva- Participativa.

Recursos didácticos: Pizarrón, gis, borrador, plumones, hojas rotafolio, rotafolio, cartulina, sobres, proyector 8 mm., pantalla, extensión eléctrica, películas mel 015 y 077, hojas blancas, plumas, lápices, fotocopias del curso engargoladas (14 -- juegos).

V.2.4 Objetivos Generales.

Conocimientos.

10. Que los participantes al curso de Autoridad enuncien los elementos fundamentales que intervienen en el adecuado ejercicio de la autoridad.

Habilidades

20. Que los participantes al curso de Autoridad aplique los principios básicos del ejercicio de la autoridad en determinadas situaciones.

Actitudes

30. Que los participantes al curso de Autoridad acepten la importancia del buen ejercicio de la autoridad en el desempeño efectivo del trabajo de supervisión.

V.2.5 Contenido temático, actividades y técnicas.

I. Presentación del curso.

1. Presentación de los objetivos generales del curso

y temario.

- 2.- Presentación de los integrantes del curso.
- 3.- Técnica de integración grupal (Cuadro de Bavelas).
 - a) Conclusiones de las técnicas.

II. Liderazgo.

- a) Definición
- b) Forma de adquirir el liderazgo
- c) Diferentes tipos de líderes.
- d) Objetivos del líder.

III. Estilos en la Dirección del Personal.

- 1.- Proyección de la película "Estilos en la dirección de personal". (Películas mel "f" 015).
 - a) Comentarios de la película en equipos. (Phillip's 6'6).
 - b) Integración de comentarios.
2. Integración del tema "Liderazgo".

IV. Autoridad

- 1.- Definición.
- 2.- Tipos de autoridad.
 - En cuanto a su origen
 - En cuanto a su función.
3. Tipos de órdenes
 - a) Simple
 - b) Razonada
 - c) Demostrada
 - d) Con sanciones

4.- Rango de Violación.

V Ejercicio de la Autoridad.

- a) Diferencias Individuales.
- b) Consultar con subordinados.
- c) Escuchar sugerencias.
- d) Proporcionar Información.
- e) Crear una sensación de aprobación.
- f) Cómo tratar los errores.
- g) Cómo entablar relaciones personales.
- h) Trato correcto a los subordinados.

VI. Delegación de Autoridad.

1.- Delegación de Autoridad y responsabilidad.

- a) Proyección de la película "Franqueando obstáculos para delegar" (Películas mel 077).
- b) Conclusiones del grupo en el pizarrón.

VII. Conflictos de Autoridad.

1.- Estudio de caso.

- a) Caso de camioneros. (Anexo 4)
- b) Análisis del caso en equipos.
- c) Conclusiones por equipo.

2.- Integración final por cuadro sinóptico.

3.- Evaluación Escrita.

V.2.6 Objetivos Particulares

I. Tema. Presentación del Curso:

" Los participantes al curso de Autoridad conocerán los lineamientos generales del curso."

" Los participantes al curso de Autoridad conocerán a todos los miembros del grupo que asisten al curso".

Tema II. Liderazgo:

" Los participantes al curso de Autoridad identificarán la importancia del liderazgo en el ejercicio de la autoridad".

Tema III. Proyección de la película "Estilos en la dirección de Personal":

" Los participantes al curso de autoridad, distinguirán los distintos tipos de liderazgo".

Tema IV. Autoridad.

" Los participantes al curso de Autoridad enunciarán el concepto de Autoridad y sus principios básicos".

Tema V. Ejercicio de la Autoridad:

" Los participantes al curso de Autoridad, conocerán los factores que intervienen para el buen ejercicio de la autoridad".

Tema VI. Delegación de Autoridad.

"Los participantes al curso de Autoridad aceptarán la necesidad de la delegación de Autoridad en su trabajo".

Tema VII, Conflictos de Autoridad.

"Los participantes al curso de Autoridad, conocerán posibles alternativas de solución a los conflictos de autoridad más comunes".

V.2.7 Objetivos Específicos.

Tema I. Presentación del Curso.

"Los participantes al curso de Autoridad:

1. Conocerán los objetivos generales del curso y el te mario en un tiempo no mayor de 30'.
2. Compararán los objetivos del curso con sus expectativas propias acerca del mismo.
3. Conocerán los nombres de los demás participantes al curso.
4. Valorarán la importancia de la cooperación para el logro de un objetivo común."

Tema II. Liderazgo.

"Los participantes al curso de Autoridad:

1. Definirán el concepto de liderazgo en una evaluación escrita.
2. Identificarán las diferentes maneras de adquirir el liderazgo.
3. Formularán los principales objetivos de un líder.

Tema III. "Estilos en la Dirección del personal"

"Los participantes al curso de Autoridad:

1. Reafirmarán los distintos tipos de liderazgo a través de una película

2. Sintetizarán los puntos más importantes del tema - de liderazgo a través de una lluvia de ideas"

Tema IV, Autoridad:

"Los participantes al curso de Autoridad:

- 1.- Definirán el concepto de Autoridad en una evaluación escrita.
- 2.- Distinguirán los distintos tipos de autoridad de acuerdo al origen y función de la misma.
- 3.- Identificarán los diferentes tipos de órdenes.
- 4.- Analizarán la importancia de mantener un rango de violación en las órdenes dadas."

Tema V . Ejercicio de la autoridad.

"Los participantes al curso de Autoridad:

1. Destacarán a través del intercambio de ideas los - factores que intervienen para el buen ejercicio de la autoridad.
2. Enlistarán los elementos que deben tomarse en cuenta para el buen ejercicio de la autoridad".

Tema VI. Delegación de Autoridad:

"Los participantes al curso de Autoridad:

1. Analizarán a través de un philip's 6'6 la necesidad de una adecuada delegación de autoridad".

Tema VII. Conflictos de Autoridad:

"Los participantes al curso de autoridad:

1. Distinguirán algunas alternativas de solución a problemas de autoridad a través de un caso.
2. Sintetizarán en un cuadro sinóptico el contenido del curso.
3. Concluirán los aspectos más relevantes del curso a través de preguntas específicas acerca del contenido del curso y del instructor.

1a. Sesión

Tema: Presentación del Curso.

Objetivo: "Los participantes al curso de autoridad, conocerán los lineamientos generales del curso".

"Los participantes al curso de autoridad, conocerán a los miembros del grupo que asiste al curso".

1.- Presentación de los objetivos generales del Curso y Temario.

30'

El instructor presenta los objetivos generales del curso, y el temario, ya escritos en hojas de rotafolio y explica cada uno de los objetivos y da una breve explicación de lo que se tratará en cada tema.

2.- Presentación de los integrantes del curso. 30'

El instructor pide a cada uno de los integrantes que diga su nombre en voz alta y sus expectativas con respecto al curso.

3. Técnica de Integración Grupal (Cuadros de Bavelas)

Se divide al grupo en equipos de 6 personas, de los cuales, uno será "observador". Se instala a los cinco participantes frente a una mesa, de manera que puedan verse entre sí y se le entrega al observador una guía de observación y se le pide que la lea cuidadosamente.

A los cinco miembros del grupo, se les indica que cada uno recibirá un sobre conteniendo piezas de cartón de diversas formas, con las cuales ellos formarán cinco cuadros del mismo tamaño. Se les da a entender que las piezas de cada sobre no necesariamente forman un cuadrado.

Se dan las siguientes reglas:

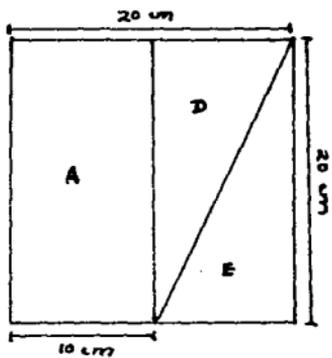
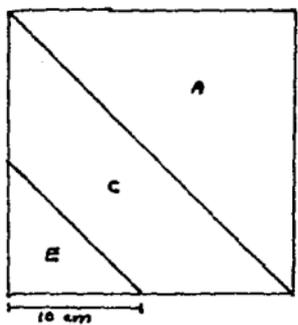
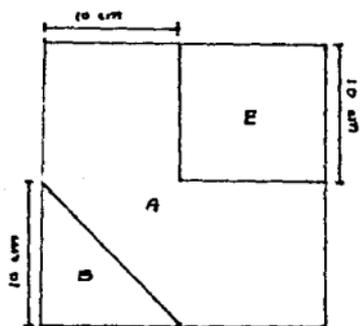
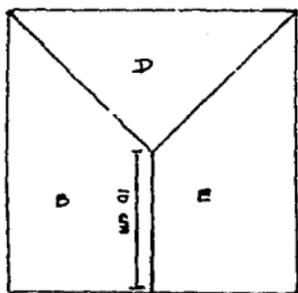
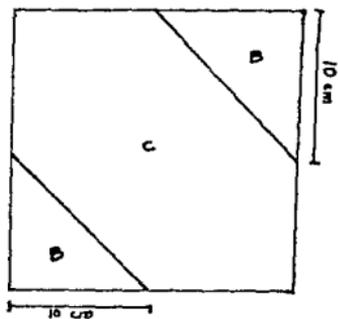
1. Ningún participante debe hablar.
2. No está permitido pedir piezas a otros por medio de señas.
3. No deben ayudarse a formar el cuadrado de otra persona, pero sí darle las piezas que se crea que necesita.
4. No hay límite de tiempo pero deben hacerlo rápido.

Después de darles las reglas, se entrega un sobre a cada persona y se da la orden del inicio del ejercicio.

Güfa de Observación:

Las actividades de usted en este ejercicio, consistirán en: observar las actividades que cada miembro del grupo muestre durante el trabajo; hacer las anotaciones pertinentes en base a las cuestiones que se anotan en la siguiente lista y dar retro-alimentación al grupo cuando el instructor lo solicite.

Actividades que pueden manifestarse	Observaciones
<p>A NIVEL INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paternalista: Quiere hacer todo por todos. - Acaparador: Toma piezas de una y otra parte. - Egoísta: se encierra en un cuadrado y no ve las necesidades de los demás. - Simplista superficial: Forma un <u>cuadrado</u> pequeño y cree que ya lo hizo todo. - Individualista: Hace su cuadrado y no ayuda a los demás. - Colaborador: Trata de ayudar a los demás. - Desesperado. Quiere terminar rápido y se desespera de los errores de los demás. 	
<p>A NIVEL GRUPAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situaciones de nerviosismo, serenidad, colaboración, etc. 	



a) Conclusiones a la Técnica 10'

El instructor da las conclusiones a la técnica con la ayuda de los observadores, cada observador debe decir lo que anotó, y se pide su opinión al resto del grupo.

Tema II. Liderazgo.

Objetivo: " Los participantes al curso de autoridad, identificarán la importación del liderazgo en el ejercicio de la autoridad."

a) Definición . Tiempo de duración: 20'.

Se entiende por liderazgo la habilidad que posee un individuo para inducir a otras personas a comportarse con entusiasmo y diligencia en concordancia con las esperanzas que ese individuo tiene cifradas en la orientación de su objetivo. Es decir, un líder es una persona que adquiere una situación preponderante frente a un grupo.

Un gerente está investido de la autoridad oficial de la organización, pero no es necesariamente un líder. Tiene el derecho de mandar, pero eso no quiere decir que posea necesariamente la habilidad de mandar.

Existen muchos tipos de líder, pero lo más práctico es amoldar al líder con el tipo de cargo que tiene que realizarse.

b) Forma de adquirir el liderazgo. 20'

El liderazgo puede adquirirse por tres factores:

1. Posición o puesto.
2. Apariencia.
3. Capacidad.

1.- Por Posición o Puesto.- Ea cuando se adquiere una situación preponderante sobre el grupo, por tener un puesto más alto. La posición puede adquirirse de tres formas:

- a) Democrática.- Cuando se da un nombramiento a la persona.
- b) Sucesión.- Cuando el jefe inmediato renuncia y la rotación -- exige que el individuo suba a su puesto.
- c) Apoderamiento.- Cuando el individuo se apodera de un puesto -

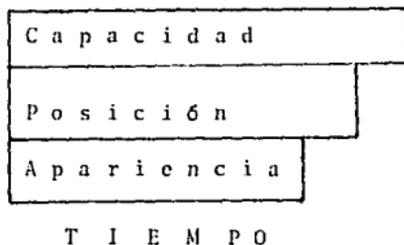
2.- Apariencia.- Va en función de la presentación física de la - persona, manejo del lenguaje, modales, etc. La apariencia nos -- concede un liderazgo muy débil. Por ejemplo: si hay dos personas luchando por un liderazgo de posición es posible que gane la per-
sona de mejor apariencia.

La apariencia influye mucho en relaciones nuevas o momen--
táneas. Esta fuente de poder es una fuente de poder externa.

3.- Capacidad.- Es una fuente de poder totalmente interna y es la más fuerte. Depende de la preparación y capacidades del suje-
to.

La apariencia da liderazgo a corto plazo o refuerza el liderazgo.

La posición da un liderazgo a mediano plazo. Si una persona no tiene capacidad pero tiene posición su liderazgo dura más que si solamente tiene buena apariencia.



c) Diferentes Tipos de líderes 40'

El liderazgo es el ejercicio de una influencia dominante.

La persona que ejerce esta influencia se denomina líder.

Existen varios tipos de líderes. Se consideran principalmente dos, de acuerdo al tiempo que ejercen su liderazgo, - estos son:

- 1.- Líder Habitual. Es el que tradicionalmente ejerce el liderazgo.
- 2.- Líder Ocasional.- Esporádicamente ejerce liderazgo.

Existen también los denominados líder "detrás de la persona", este tipo de líder es aquél que ejerce su liderazgo a través-

de otra persona, carece de demostración de capacidades por falta de posición.

El liderazgo es totalmente situacional en cuanto a que no sabemos en "x" grupo quien puede ser líder. No podemos decir que el liderazgo es positivo o negativo sin tomar en cuenta las circunstancias.

d) Objetivos del líder. - 30'

Todo líder ya sea por capacidad o por posición debe fijarse objetivos claros y alcanzables y hacerlos saber a sus subordinados, pero además de estos objetivos, todo líder tiene dos objetivos que es muy importante lograr en su grupo de trabajo, estos son:

- 1) Adopción y alcance de una meta común.
- 2) Mantener y fortalecer la unidad.

Para lograr estos objetivos el líder tiene varias funciones, estas son:

1. Promoción de sus ideas para iniciar la acción.
2. Facilitar el consenso (que todos se sientan igual)
3. Correr riesgos personales por el grupo.
4. Proporcionar contacto externo al grupo.
5. Motivar la interacción.

3a. Sesión

Tema III. " Estilos en la Dirección de Personal.

Objetivo: Los participantes al curso de autoridad, distinguirán los distintos tipos de liderazgo.

Proyección de la película "Estilos en la Dirección del Personal"

(Películas Mel "f" 015 Color). 35'

Esta película da a conocer un problema de negocios común e indica cómo se lleva por cuatro distintos tipos de líderes, y sus efectos en los subordinados.

a) Comentarios de la película en equipos. 20'

Se forman equipos de 6 personas, y se les indica que durante 6 minutos deben comentar la película, una persona debe encargarse de apuntar las conclusiones o comentarios importantes del equipo para después leerlas en voz alta.

Los comentarios se harán en base a lo siguiente:

¿Cuántos tipos de líderes pudieron observar?

¿Cuál les pareció el mejor?

b) Integración de Comentarios. 30'

El instructor pide a cada secretario de cada equipo que lea sus comentarios en voz alta, los apunta en el pizarrón y después pide al resto del grupo su opinión con relación a lo que se anotó y agrega lo que considere de importancia.

c) Integración del tema Liderazgo. 31'

El instructor hace en el pizarrón un cuadro sinóptico con la ayuda del grupo, destacando los puntos más importantes del tema que son: Definición, formas de adquirirlo, tipos de líderes y los objetivos del líder.

4a. Sesión

Tema: Autoridad.

Objetivo. "Los participantes al curso de autoridad enunciarán el concepto de autoridad y sus principios básicos.

a) Definición. 20'

Es la capacidad para producir modificaciones en la conducta de los demás, en forma directa y en el sentido deseado. Según M. Ilove J., Autoridad es un intento exitoso para dirigir la conducta de otro individuo.

El que ejerce la autoridad se llama mandante, y aquél - sobre el que se ejerce se llama mandatario.

El cambio en el comportamiento de una persona puede ser inducido por:

mandato
imposición
sugerencia
ejemplo
capacidad
razonamiento

Por

obediencia
sumisión
sugestión
imitación
reconocimiento
convencimiento

Una persona puede modificar su conducta en el sentido deseado por otra.

b) Tipos de autoridad 10'

Existen varios tipos de autoridad que derivan principalmente de su origen o de su función.

Por su origen la autoridad se divide en:

Formal o externa

Informal o interna.

Por su función se divide en:

Racional

Irracional

b.1) En cuanto a su origen. 20'

1.- Autoridad Formal.-

Es ajena al sujeto, se logra por nombramiento, por tener el poder de un puesto tiene derecho a mandar y castigar. Es concedida desde afuera.

2.- Autoridad Informal.-

Es propia del sujeto. Se logra por méritos propios. - Tiene la fuerza que le atribuyen aquellos sobre quien ejerce, - se acepta la influencia aunque no haya una concesión especial.



b.2) En cuanto a su función. 20'

1.- Autoridad Racional.-

Tiene su origen en la competencia, se basa en la igualdad del mandatario y mandante con una diferencia en el grado de preparación de una área determinada.

2.- Autoridad Irracional.-

Su fuente es el poder y el temor. Se apoya en la desigualdad radical entre la autoridad y el sujeto a ella, es temida. Cuando debe tomar decisiones solo toma en cuenta sus objetivos.

2.- Tipos de Ordenes.- 30'

1.- Orden Simple.- Es la más común. directamente ordenamos lo que queremos. Es recomendable usarla con personas que reconocen abiertamente nuestra autoridad.

2.- Orden Razonada.- Esta orden indica lo que hay que hacer, pero indicando el porqué. Apela a la inteligencia del individuo tratando de hacer que comprenda y así el individuo adquiere un criterio común con quien da la orden.

3.- Orden Demostrada.- Es utilizada cuando existe duda sobre -

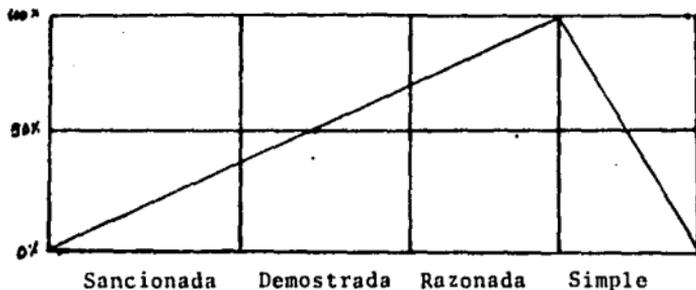
la orden que hemos dado. Cuando se duda de la orden es porque:

- a) Hay resistencia al cambio
- b) Alto riesgo
- c) No reconocen la capacidad del líder.

Este tipo de orden es "háganlo y yo respondo".

4. Orden con sanciones.-

Nos enfrentamos a individuos que no reconocen la autoridad y se niegan a aceptar la decisión y se maneja en base a castigos y promesas.



3.- Rango de violación.- 20'

Existe un rango de violación tolerada a la autoridad sin que el líder se vea obligado a aplicar sanciones. Este rango varía según las personas. Hay 4 factores:

- 1.- Estilo de liderazgo. (La forma en que el líder dirige)

- 2.- Importancia de la violación. Radica en que un mismo jefe - un hecho distinto lo toma de distintas maneras.
- 3.- Tipo de grupo.
- 4.- Situación particular. En situaciones difíciles el rango se acorta.

La violación puede ser por dos causas:

- 1.- Intencional.
- 2.- No intencional.

1.- Intencional.- El receptor de la orden conscientemente desvía su conducta.

2.- No Intencional.- El receptor de la orden no ejecuta la conducta o la ejecuta mal de manera inconsciente.

5a. Sesión

V. Tema: Ejercicio de la Autoridad:

Objetivo: "El participante al curso de autoridad conocerá los factores que intervienen para el buen ejercicio de la autoridad"

a) Diferencias Individuales 15'

En el ejercicio de la autoridad debemos tomar en cuenta las características personales de la persona a quien mandamos, pues el índice de tolerancia a la restricción varía significativamente de una persona a otra. Hay personas que necesitan de alguien que las esté supervisando constantemente y les diga cómo deben hacer las cosas, pero también hay personas que prefieren que se les deje más libertad.

El índice de libertad o restricción que se tiene sobre una persona va de acuerdo con la persona que recibe la orden, así como con el trabajo mismo, ya que hay trabajos que requieren una estricta supervisión como trabajos que casi no requieren de ésta. También influye la edad de las personas, generalmente a las personas de mayor edad les gusta tener un poco más de libertad que el resto del grupo.

b) Consultar con subordinados 15'

La forma en que el supervisor da las órdenes influye en la forma en que las mismas son recibidas. Lo habitual es que las órdenes de rutina no causen dificultades. Pero antes de dar un orden que deba sufrir marcado efecto en los subordinados, es mejor discutirla con ellos antes de querer imponerla.

Se explica la orden y se les permite que hagan preguntas y comenten la orden. Esto permite al supervisor un mayor índice de obediencia por parte de sus empleados.

c) Escuchar sugerencias. 15'

Incluso cuando el supervisor no pueda dejar a sus subordinados ningún margen de libertad para que decidan por sí mismos, puede alentarles para que le brinden sugerencias, así puede darse una mejor idea de como piensan sus subordinados. Cuando el supervisor está inseguro acerca de tomar o no una decisión, puede pedir sugerencia a su personal y así ayudarse a decidir lo que todos consideren sea lo mejor.

Sin embargo, hay ocasiones en que no es propicio pedir sugerencia, ya que el conflicto podría agravarse.

d) Proporcionar Información 15'

El supervisor que tiende a dar a sus empleados toda la

información que pueda acerca de su actuación en el trabajo, estará dando una mayor seguridad a sus empleados, además de esta manera pueden tomar un mayor número de decisiones acertadas.

Es importante para los empleados saber qué es lo que se espera de ellos en su trabajo.

e) Crear una sensación de aprobación 15'

Puesto que los empleados dependen de su jefe, es para ellos de suma importancia sentirse aceptados por él. Sentir que aprecia su trabajo.

La sensación de aprobación es una garantía de que cada persona es aceptada como tal.

f) Cómo tratar los errores 15'

El supervisor no puede hacer caso omiso de los errores. Pero la forma en que los trate puede determinar si sus subordinados se dolerán por la forma en que haga uso de su autoridad o bien si le verán como fuente de ayuda

Si el supervisor insiste en que los subordinados no -- deben cometer nunca un error, está asegurándose al mismo tiempo que nunca asumirán una responsabilidad real, pues el subordinado entenderá que cualquier error resulta un desastre y esto bloqueará su iniciativa por temor a equivocarse.

g) Cómo entablar relaciones personales 15'

Si el subordinado está convencido de que su superior siente un interés personal por él es menos probable que se sienta totalmente dependiente. Las relaciones personales ayudan a formar un grupo de trabajo más estrechamente unido y le aseguran al supervisor una posición de dirigente informal.

Es evidente que el superior y no el subordinado da el tono de las relaciones. En primer lugar, el superior tiene que -hacerse accesible a todos los que acudan a él.

El supervisor debe asumir la iniciativa sosteniendo con-tactos periódicos y frecuentes con los subordinados. Pero debe ser cuidadoso y no pasar demasiado tiempo con uno solo de los empleados, pues de ser así podrían surgir envidias y riñas en-tre el personal.

h) Trato correcto a los subordinados 15'

El supervisor puede demostrar lo que es un trato correcto enterando a cada empleado de lo que se espera exactamente de -él y ejerciendo la disciplina consiguiente. Puede basar sus --acuerdos en puntos que sus subordinados hayan aceptado. Ante -todo debe tratarlos a todos por igual.

En ocasiones es necesario hacer excepciones en cuanto a-

permisos especiales para salir o faltar, este tipo de excepciones pueden hacerse siempre y cuando el resto del grupo pueda estar seguro de que si ellos fueran los que necesitaran el permiso también se les daría

6a. Sesión

VI. Delegación de Autoridad.

Objetivo: "Los participantes al curso de autoridad aceptarán la necesidad de la delegación de autoridad en su trabajo"

1.- Delegación de Autoridad.- 30'

Toda empresa bien integrada tiene una organización en la que jerárquicamente se encuentran comprendidos el gerente y los supervisores, las tareas de todos están determinadas por la delegación de responsabilidades. Las decisiones que los superiores tomen son de su absoluta responsabilidad. Cuando el supervisor delega autoridad, previamente toma en consideración las facultades que competen a los supervisores. Por añadidura debe tener presente que un supervisor siempre busca poder, categoría y aprobación social. Su función es la de coordinar el trabajo de las distintas operaciones que constituyen un proceso productivo.

Cuando el supervisor delega autoridad a algún subordinado, le está delegando también responsabilidad, pues el subordinado al tomar una decisión deberá hacerse responsable por ésta.

- a) Proyección de la película "Franqueando obstáculos para delegar" 45' (Películas Mel 077)

Esta película trata sobre los problemas que tienen la ma-

yoría de los supervisores en compartir responsabilidades y delegar autoridad. Da a conocer el significado de delegar y acentúa su importancia en incrementar eficiencia y en promover el desarrollo de las personas en todos los niveles.

b) Conclusiones de la película en equipos 20'

Se forma equipos de 5 personas y durante 20' comentarán acerca de la importancia de la delegación de autoridad, una persona se encargará de escribir las conclusiones.

c) Conclusiones del grupo en el pizarrón 20'

Cada secretario de equipo lee sus conclusiones y el instructor las resume y anota en el pizarrón.

7a. Sesión

Tema VII. Conflictos de Autoridad.

Objetivo: "Los participantes al curso de autoridad conocerán - posibles alternativas de solución a los conflictos - de autoridad más comunes."

Conflictos de Autoridad 20'

Cualquiera que tenga empleados bajo su responsabilidad debe estar preparado para tratarlos, su jerarquía le obliga a conocer de todo lo que sea sometido a su consideración; tiene -- que estar siempre atento a los problemas que se presenten con--motivo de trabajo, para resolverlos en forma satisfactoria, armonizando los intereses de los trabajadores con la empresa.

Un supervisor debe, particularmente, satisfacer todas las - demandas legítimas de sus subordinados, para evitar cualquier - motivo de queja.

El subordinado se siente insatisfecho cuando lo abandona -- su jefe a sus propios medios o cuando lo minimiza, y nace en -- él un sentimiento de hostilidad que puede manifestarse de muy - distintas maneras; incluso, considerar incapaz a su supervisor.

a) Caso: (Anexo 4)

Formación de equipos de 6 personas, sentados en círculo. 10'

- b) Análisis del caso 20'
- c) Conclusiones por equipo 20'

2.- Integración Final por cuadro sinóptico 20'

El instructor con ayuda de las aportaciones del grupo, -elaborará un cuadro sinóptico en el pizarrón en el que se incluyan todos los temas del curso.

3.- Evaluación Escrita 30'

El instructor reparte los cuestionarios de evaluación (Anexo 5) y explica la manera en que deberán ser contestados. Los recoge según vayan terminando de contestarlos.

CONCLUSIONES

- Los sistemas de capacitación han existido desde épocas muy remotas y se han ido perfeccionando y vuelto más complejos debido a los avances tecnológicos y científicos de la humanidad. Estos exigen cada vez una mayor y mejor preparación del elemento humano.
- La empresa como entidad social y de servicios entre cuyos objetivos está el de promover el bienestar y la superación de los individuos que laboran en ella, tiene la responsabilidad moral de capacitar a sus trabajadores. Tomando en -- cuenta que al optimizar el desempeño personal y laboral de cada empleado se eleva por añadidura la calidad del funcionamiento de la organización.
- Toda empresa por su connotación de entidad de servicio debe considerar a la educación con un valor más trascendente que el de servir de medio para el incremento de la productividad.
- La obligación legal de capacitar al personal de una empresa deriva de la importancia que ésta tiene para el desarrollo social de la industria en México.
- La capacitación empresarial va encaminada a proporcionar - las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para

el desempeño eficaz de las funciones de los trabajadores en cada uno de los puestos que componen a la empresa, contribuyendo así al logro de los objetivos de la misma,

- La empresa doméstica debe considerar a la capacitación como un valioso instrumento que proporciona a su personal la preparación adecuada para aumentar sus posibilidades competitivas frente a las grandes industrias con las que se encuentra en desventaja.
- Debido a los constantes cambios inherentes a una empresa en desarrollo, es primordial adaptar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal a las tareas que realiza en la compañía o que desempeñará en un futuro cercano. La capacitación tiene el objetivo de lograr dichos cambios.
- Debido a las limitaciones económicas de la empresa doméstica para contratar únicamente personal altamente calificado debe considerar a la capacitación como una alternativa de superación del personal que actualmente labora en ésta.
- El jefe intermedio o supervisor, tiene entre sus funciones, la de coordinar los objetivos personales de los trabajadores a su cargo con los objetivos de la empresa por lo que resulta de primordial importancia su preparación óptima para la dirección del personal.
- El valor de la preparación del supervisor en el adecuado ejer

cicio de la autoridad deriva de su función de guía y motivador del personal bajo sus órdenes.

- Debido a que existe una cierta relación de dependencia de los subordinados respecto a sus jefes, estos deben desarrollar en sus empleados un sentimiento de seguridad y autorealización.
- El supervisor es considerado como un elemento clave dentro de la empresa, ya que es el encargado de coordinar las actividades de los obreros con las de sus jefes y por lo tanto debe estar bien preparado para la realización de sus funciones.
- Es esencial que el supervisor esté óptimamente capacitado tanto en el aspecto técnico como en el administrativo para lograr el respeto de sus subordinados y una mejor dirección de los mismos.
- El ejercicio adecuado de la autoridad involucra además de las características personales de preparación del supervisor, su particular estilo de liderazgo, mismo que ha de adaptarse a cada situación específica por la que atraviesa en el momento en que éste se ejerce.
- El modelo de capacitación utilizado para la elaboración de este programa de capacitación en el adecuado ejercicio de la autori-

dad dirigido a supervisores de una empresa doméstica, va de acuerdo a las características propias de dicha institución.

- Resulta indispensable detectar las necesidades reales de capacitación de una empresa para soslayar sus deficiencias en cuanto a entrenamiento y no realizar esfuerzos inútiles.

- La detección de necesidades de capacitación proporciona la información necesaria para elaborar un programa de capacitación que contribuya a solucionar algunos de los problemas resultantes de la deficiencia en la preparación del personal.

- Para que un programa de capacitación sea efectivo debe ser cuidadosamente planeado, ejecutado y evaluado tomando en cuenta los recursos disponibles y posibles limitantes.

- No todas las deficiencias de la preparación de los trabajadores pueden ser cubiertas a través de la capacitación empresarial. Existen problemas que requieren otro tipo de acciones o que por sus características no ofrecen alternativa de solución.

- A través de un adecuado ejercicio de la autoridad se logra un clima agradable de trabajo y por tanto una mayor cooperación por parte de los trabajadores encaminada al logro de los objetivos de la empresa.

-La capacitación de los mandos intermedios de una empresa en el adecuado ejercicio de la autoridad implica una serie de cambios necesarios en los conocimientos, habilidades y actitudes de los supervisores que únicamente se logran a través de un plan de capacitación que tome en cuenta las características de la empresa y del grupo de supervisores a quienes va dirigida esta acción educativa,

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

I. LIBROS

- 1) ADAMS H., Educación de Adultos en Venezuela, Ed. Botas, México, 1951. 350 p.p.
- 2) AMERICAN MANAGMENT ASSOCIATION, Relaciones Humanas y Rendimiento del Personal, 2a. Edición, Ed. Economía y Empresa, Buenos Aires, Argentina. 1977. 292 p.p.
- 3) ARIAS GALICIA, Fernando, "Administración de Recursos Humanos 2a. edición, ed. Trillas, México, 1980. 825 p.p.
- 4) ARMO, Antecedentes para la elaboración de programas de adiestramiento, Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de O bra, 4a. ed. México, 1982, 48 p.p.
- 5) ARMO, Manuel para elaborar programas de adiestramiento, - Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de O bra, 6a. ed. México, 1980. 196 p.p.
- 6) ARMO, Pedagogía para el Adiestramiento, Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de O bra, México. 1974, 118 p.p.
- 7) DOWLING, William, Dirección de Personal, ed. Hispano Europea. Barcelona 1984. 215 p.p.
- 8) DUBIN, Robert, Supervisión y Productividad, ed. Trillas, México 1975. 147 p.p.
- 9) FERNANDEZ ARENA, José Antonio, El Proceso Administrativo, 11a. ed. ed. Diana. México. 1977. 149 p.p.
- 10) FRENCH, Wendell, Administración de Personal, ed. Limusa, México, 1983.
- 11) GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática. 7a. ed. ed. RIALP, Madrid. 1974. 558 p.p.

12. GUZMAN VALDIVIA, Issac, La Ciencia de la Administración, ed. Limusa, México. 1980. 238 p.p.
13. GUZMAN VALDIVIA, Issac Problemas de Administración de Empresas ed. Limusa, México. 1976. 210.
14. HERSHEY, Paul, La Administración y el Comportamiento Humano, ed. Prentice Hall, New Jersey. 1988. 345 p.p.
15. HICKS, Herbert, Administración de Organizaciones, Cía. editorial Continental, México. 1977. 587 p.p.
16. KLEE, Joseph, La Dirección de Empresas Medianas y Pequeñas, ed. Hispano Europea, Barcelona, España. 1985, 159. p.p.
17. Mc. GREGOR, Douglas, Conditions of effective leadership in an Industrial Organization, Consulting Psychology, New Jersey, 1944, 150 p.p.
18. Mc GREGOR, Douglas, Mando y Motivación, ed. Diana, México. 1983. 231 p.p.
19. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro, Manual para determinar necesidades de Capacitación. ed. Trillas, México. 1982. 131 p.p.
20. NERICI, Imídeo, Hacia una Didáctica General Dinámica, 2a. ed., ed. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1979. 541 p.p.
21. REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal, Primera parte, ed. Limusa, México. 1980. 156 p.p.
22. RODARTE FERNANDEZ, Fernando, La Empresa y sus Relaciones Públicas, ed. Limusa. México 1981. 218 p.p.
23. RODRIGUEZ, Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1980. 252 p.p.
24. ROMERO BETANCOURT, S., El Jefe Intermedio ed. Limusa. México. 1986. 121 p.p.
25. SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, ed. Limusa, México. 1981, 125 p.p.

- 26 SIMON, Herbert, Administrative Behavior, ed. Free Press, New York, 1968. 210 p.p.
- 27 SCHERMERHORN, John, Comportamiento de las Organizaciones, 2a. ed. ed. Interamericana, México, 1985, 679 p.p.
- 28 TERRY, Geroge, Principios de Administración, 1a. ed., ed. CECSA México, 1978. 879 p.p.
- 29 VERNER, Coolie, La educación de adultos, ed. Troquel, Barcelona, 1971, 148. p.p.
- 30 ADAIR, J., El liderazgo basado en la Acción, McGraw-Hill, México 1978. 215 p.p.
- 31 BEAL M., George, Conducción y Acción Dinámica del Grupo, ed. Kapeluz, Buenos Aires. 1964. 331 p.p.
- 32 GAGO HUGUET, Antonio, Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje ed. Trillas, México. 1979. 81 p.p.
- 33 CHAVARRIA, M., y VILLALOBOS, M., Orientaciones para la elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía México, 1989. 115 p.p.
- 34 GAGO HUGUET, Antonio, Elaboración de Cartas Descriptivas, Guía para preparar el programa de un curso. Trillas. México. 1979. 115 p.p.
- 35 HUERTA IBARRA, José, Organización Lógica de las Experiencias de Aprendizaje, ed. Trillas. México. 1978. 174 p.p.

11 REVISTAS, FOLLETOS Y DOCUMENTOS

- 1) ARMO, Técnicas de Instrucción al Trabajador, ARMO, México, 1981. 23 p.p.

- 2) ARMO, Las Relaciones Humanas en las Funciones del Supervisor
ARMO, México, 1980. 46 p.p.
- 3) CeNaPro ARMO, Disposiciones Legales sobre Capacitación y --
Adiestramiento publicadas en el Diario Oficial, México. 1982
39 p.p.
- 4) CeNaPro ARMO, Principales Disposiciones de la Ley Federal --
del Trabajo en Materia de Capacitación y Adiestramiento, Mé-
xico. 1982. 20 p.p.
- 5) CeNaPro ARMO Modelo de Sistema de Capacitación y Adiestra---
miento, ARMO, México, 1982. 28 p.p.
- 6) PANORAMA, Boletín de American Express para sus tarjetahabien-
tes, Como convertirse en un dirigente efectivo. México. 1978.
- 7) UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
Guía Técnica para la detección de Necesidades de Capacitación
y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa, ed. Popular
de los trabajadores. México. Enero 1979. 57 p.p.
- 8) UNIDAD DE MODERNIZACION Y SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA, Dinā
mica de la Capacitación; reflexiones en torno a la Capacita-
ción, México. Diciembre 1987.
- 9) UNIDAD DE MODERNIZACION Y SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA, La
Planeación en la Capacitación, Dirección de Alfabetización,
México. Diciembre 1987.
- 10) INEA Dirección de Administración y Finanzas, Subsistema de-
Capacitación Administrativa, México. Marzo 1988.
- 11) INEA Dirección de Alfabetización, Evaluación de la Capacita-
ción, México, Marzo 1988.
- 12) INEA Dirección de Administración y Finanzas, Técnicas para-
detectar necesidades de capacitación administrativa México.
Marzo 1988.

- 13) INEA Dirección de Administración y Finanzas, Modelos para la detección de Necesidades de Capacitación, México Junio 1988.

III. TESIS

- 1) MURGA, Rosario, La metodología participativa. Una alternativa para la educación de adultos, México 1977.
- 2) WALBEY COLMENERO, Lucila, Principios teórico-prácticos para la estructuración de un programa general de Capacitación para supervisores de la rama hotelera en el Distrito Federal.
Universidad Panamericana, México. 1989.

A N E X O S

PROTOCOLO PARA ENTREVISTA

NOMBRE: _____ PUESTO _____

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: _____

La presente entrevista se realiza con el fin de detectar las áreas críticas a investigar para la determinación de las necesidades de capacitación en PROBAMEX, S.A. de C.V.

1.- ¿En cuántos departamentos se divide la empresa? _____

2.- ¿Cómo considera usted la actuación de sus trabajadores en relación al logro de los objetivos de la empresa? _____

3.- ¿Cuáles cree usted que son las áreas críticas de la empresa? _____

4.- ¿Cuál de estas áreas críticas es más urgente solucionar? _____

5.- ¿A qué atribuye usted los problemas en esta área crítica? _____

6.- ¿Cómo considera usted que se optimizarían las funciones del personal de esta área crítica? _____

7.-¿Es la capacitación un elemento importante en su empresa? _____

8.-¿Qué tipo de cursos se han llevado a cabo dentro o fuera de la empresa? _____

9.-¿Ha considerado usted la capacitación como una alternativa de solución a estos problemas?_____

CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES

Este cuestionario se aplica con la finalidad de detectar necesidades de capacitación y adiestramiento en los jefes de turno de PROBAMEX, para la elaboración posterior de un programa de capacitación adecuado.

La información obtenida mediante el cuestionario es absolutamente confidencial y únicamente para datos estadísticos, por lo que se suplica conteste sinceramente el cuestionario.

I.- DATOS PERSONALES

Nombre _____
 Edad _____ Años de trabajo en la empresa _____
 Escolaridad _____, Puesto _____
 Departamento _____ Jefe inmediato _____
 Fecha _____

II.- Favor de poner una cruz sobre la respuesta que considere -- adecuada:

1.- ¿Tiene dificultades en el desempeño de su trabajo? SI () NO ()

¿Porqué? _____

2.- ¿Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos de trabajo? SI () NO () ¿Porqué?

3.- ¿Cuenta con todos los instrumentos indispensables para realizar su trabajo? SI () NO () ¿Porqué? _____

4.- Además de los estudios que usted posee cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto? SI () NO ()
¿Cuáles? _____

II. Favor de pasara la siguiente página.

- d) ¿Se aparta del trabajo extra? () () () () () () ()
- e) ¿Sus problemas personales afectan en sus tareas? () () () () () () ()
- f) ¿Delega trabajo y lo controla? () () () () () () ()
- g) ¿Crea resentimientos cuando a ordenes? () () () () () () ()
- h) ¿Cuando surge un problema sus ayudantes lo hacen responsable a Ud? () () () () () () ()
- i) ¿Sus decisiones ocasionan protestas? () () () () () () ()
- j) ¿Se mal interpretan sus decisiones u ordenes? () () () () () () ()

Conteste la siguiente pregunta:

¿Cree Ud. conveniente tomar cursos de capacitación dentro de la empresa?

¿Cuáles? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

FECHA _____

Nombre _____

Puesto _____

Edad _____ Antigüedad _____

Departamento _____

Jefe Inmediato _____

Número de personas a su cargo _____

1.- ¿Cuáles son las principales funciones de su puesto? _____

2.- ¿Cuántos cursos de capacitación ha tomado dentro o fuera de la empresa? ¿Cuáles? _____

3.- ¿Le gustaría tomar algún otro curso dentro de la empresa? -
¿Cuál? _____

4.- ¿Qué problemas son los más frecuentes en su puesto? _____

5. ¿Cómo son sus relaciones con sus ayudantes? _____

6.- ¿Se interesa usted por los problemas de su personal? _____

7.- ¿Cómo son las relaciones de sus ayudantes entre ellos? _____

- 8.-¿Cuál es su meta como jefe de sección? _____

- 9.- ¿Sus ayudantes están de acuerdo con sus metas y colaboran con usted para su logro? _____

- 10.-¿Se sigue algún plan para lograr los objetivos? ¿Cuál? _____

- 11.-¿Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa? _____

12. ¿Están sus ayudantes de acuerdo con las políticas de la empresa? _____

13. ¿Cuándo usted da una orden sus ayudantes la respetan? _____

14. ¿Cuáles son las normas dentro de su grupo de trabajo? _____

15. ¿Procura Ud. que sus ayudantes asuman responsabilidades? _____

16. ¿Qué haría Ud. si uno de sus ayudantes no obedeciera una orden suya? _____

17. Cuando hay una situación de mucha tensión en su sección, ¿Qué hace Ud. para controlar la situación? _____

18.- Cuando usted da una orden, ¿Cuál es la reacción del grupo?

19.- ¿Existe una buena comunicación entre Usted y sus jefes?___

INSTRUCCIONES GENERALES
CASO CAMIONEROS (7a. Sesión)

Ustedes son operarios de reparaciones por cuenta de una gran empresa, y se desplazan a los distintos distritos de la ciudad para efectuar reparaciones. Cada uno de ustedes conduce un pequeño camión y todos ponen su orgullo en mantener el vehículo en buen aspecto. Todos ustedes tratan como cosa propia dichos camiones y les gusta mantenerlos en buen estado de funcionamiento.

Como es natural, también les gusta que les den camiones nuevos, porque un vehículo nuevo les dá, personalmente, una sensación de orgullo.

He aquí algunos hechos relativos a los camiones y a los operativos que componen la brigada y que están a las órdenes del supervisor: Miguel Rodríguez.

- Jorge: 17 años en la empresa, tiene un camión Ford, de 2 años.
- Guillermo 11 años en la empresa, tiene un camión Dodge, de 5 años.
- Juan: 10 años en la empresa, tiene un camión Ford de 4 años.
- Carlos: 5 años en la empresa, tiene un camión Ford, de 3 años.
- Enrique: 3 años en la empresa, tiene un camión Chevrolet de 5 años.

La mayoría de ustedes se desplazan únicamente a los distritos de la ciudad, pero Juan y Carlos realizan los trabajos en los suburbios.

Al representar escénicamente estos papeles, acéptense los hechos tal como los damos, y adóptese la actitud correspondiente a cada papel específico.

Partiendo de este punto, permítase que los sentimientos personales de cada uno se desarrollen de conformidad con los hechos que vayan surgiendo en el proceso de la representación escénica. Cuando surjan hechos o acontecimientos no previstos en los papeles que se les han dado, hagan cosas que estén de acuerdo con lo que podría ocurrir si esta situación se diera en la vida real.

MIGUEL RODRIGUEZ

Usted es el encargado de una brigada de operarios dedicados a reparaciones, cada uno de los cuales conduce un pequeño camión de servicio para ir y venir de los distintos lugares de trabajo. De vez en cuando, la empresa le hace entrega de un camión nuevo para sustituir a otro viejo y cada vez tiene el problema de decidir a cuál de sus operarios asignará el nuevo camión.

A menudo se producen violentos resquemores porque cada operario parece tener la convicción de que le toca a él recibir el camión nuevo, por lo cual usted pasa un mal rato por esforzarse a ser imparcial. En realidad, suele suceder que, sea lo que fuere lo que usted decida, la mayoría de sus operarios consideran que su decisión está equivocada.

En la actualidad se encuentra usted nuevamente ante una de estas situaciones, porque la empresa le acaba de destinar un nuevo vehículo para su brigada, y debe proceder a destinarlo a uno de los operarios. El nuevo camión es de la marca Chevrolet.

A continuación resumimos brevemente algunos datos sobre la situación, tal como se halla planteada:

Jorge:	17 años en la empresa, tiene un camión Ford de dos años
Guillermo:	11 " " " " " " " Dodge de 5 años
Juan:	10 " " " " " " " Ford de 4 años
Carlos:	5 " " " " " " " Ford de 3 años
Enrique:	3 " " " " " " " Chevrolet 5 años

Todos los operarios realizan viajes por el interior de la ciudad, viajes bastantes cortos, salvo Juan y Carlos que prestan servicios en los suburbios.

Para hacer frente a este problema, usted ha decidido planear la situación a los propios interesados. Usted les hablará del nuevo camión, y presentará el problema en términos de cuál sería la forma más imparcial de destinar el vehículo. Usted no toma ninguna decisión por usted mismo porque quiere hacer lo que sus subordinados creen que es lo más ecuánime hacer.

J O R G E

Cuando aparece la posibilidad de utilizar un nuevo camión Chevrolet, usted considera que se lo deberían dar a usted porque es el más antiguo en el grupo y además, no le gusta el camión que ahora utiliza.

Su coche particular es de marca Chevrolet y usted prefiere que el camión sea también Chevrolet, como era el que había guiado antes de que le dieran el actual Ford.

GUILLERMO

Usted considera que merece el camión nuevo.

El que tiene en la actualidad es viejo y puesto que el operario más antiguo tiene un camión - relativamente nuevo, ahora le deberían dar a usted el nuevo.

Usted ha tratado con mucho cuidado el actual camión Dodge y lo ha mantenido a modo que parezca nuevo.

Considera que un obrero merece que le compensen si trata un camión de la empresa como si fuera - propio.

JUAN

Usted tiene que desplazarse en el camión más que la mayoría de los operarios, porque usted va a realizar los trabajos que hay que hacer en los suburbios.

Ahora tiene un camión bastante viejo, y considera que le deberían dar uno nuevo, por razones de lo mucho que debe esplazarse en él.

C A R L O S

El dispositivo de calefacción del camión que maneja ahora es insuficiente, la puerta no cierra bien y deja penetrar demasiado aire frío, por lo cual usted atribuye a esta circunstancia los frecuentes resfriados que sufre.

Usted quiere un camión en el cual no sufra -- frío, ya que tiene que realizar muchos desplazamientos en el vehículo.

Mientras tenga buenos neumáticos y frenos y se esté bien dentro del vehículo no le importa la marca.

E N R I Q U E

Usted es el que tiene el camión más malo de toda la brigada.

El camión lleva cinco años de servicios y antes de que se lo entregaran a usted, ya era un cacharro. Nunca ha sido bueno y usted ya hace tres años que se viene resignando a él.

Ya empieza a ser hora de que le destinen un camión nuevo, por lo cual considera que el próximo tiene que ser para usted.

Usted tiene un buen historial como conductor. El único accidente que sufrió, fué la ocasión en que arrancó la puerta del camión de Carlos cuando éste la abrió en el momento en que usted hacía retroceder el camión para estacionarlo en el garage.

Usted espera que el nuevo camión sea un Ford - puesto que le gustaría conducir uno de esta - marca.

EVALUACION FINAL

(7a. Sesión)

1.- ¿Cómo definiría Ud. el liderazgo?

2.- Explique de qué manera puede obtenerse el liderazgo

3.- ¿Cómo definiría Ud. la autoridad?

4.- ¿Cree Ud. que la autoridad tenga alguna relación con el liderazgo? ¿Cuál?

5.- ¿Considera Ud. que existe un tipo ideal de liderazgo?
¿Cuál?

6.- ¿Qué elementos piensa Ud. que es importante tomar en cuenta para el buen ejercicio de la autoridad?

7.- ¿En qué consiste la delegación de Autoridad?

Relacione las siguientes columnas:

- | | | |
|--|-----|------------------------|
| 1. Se maneja en base a castigos o promesas. | () | 1. Autoridad Formal |
| 2. Se utiliza cuando existe alguna duda sobre lo que se ordena. | () | 2. Autoridad informal |
| 3. Se adquiere por nombramiento | () | 3. Orden Simple. |
| 4. Su fuente es el poder y el temor | () | 4. Orden razonada |
| 5. Se utiliza cuando la autoridad ES PLENAMENTE RECONOCIDA. | () | 5. ORDEN DEMOSTRADA |
| 7. Se logra por méritos propios | () | 6. Orden con sanciones |
| 8. Se trata de que el sujeto entienda el porqué de lo que se ordena. | | |

Lea cuidadosamente el siguiente caso y conteste las preguntas que se encuentran al final de éste.

Durante el mes pasado, en una compañía dedicada a la elaboración de productos alimenticios se suscitó el siguiente problema. Roberto García acababa de ser ascendido a supervisor, había trabajado como obrero únicamente durante 6 meses antes de su ascenso, por lo que los obreros con muchos años de antigüedad quedaron descontentos, principalmente Margarito López que cuando se enteró del ascenso de Roberto decidió hacerle la vida difícil.

Margarito se negaba a obedecer las órdenes de Roberto en cuanto al uso del equipo de seguridad, Roberto ha tratado por

todoa los medios de ganar la amistad de Margarito para así poderlo convencer de usar el equipo de seguridad, sin embargo ha pasado un mes y Margarito sigue sin obedecer y Roberto está desesperado.

Conteste las siguientes preguntas:

1. Si Ud. hubiera sido el supervisor ¿Cómo habría resuelto el problema?
- 2.- Porqué cree Ud. que se provocó el problema.
- 3.- En caso de sancionarlo ¿Qué sanción aplicaría?

Evaluación del Curso.

- 1.- ¿Qué le pareció el curso?
- 2.- Considera que sus expectativas sobre el curso se cumplieron?
- 3.- ¿Cómo aplicaría lo aprendido en el curso de su trabajo?

Instructor

- 1.- Considera Ud. que la preparación del tema fue adecuada?
- 2.- ¿Cómo considera Ud. la preparación del material:

Excelente Buena Regular Mala Pésima'

3.- ¿Cómo considera la actitud del instructor hacia el grupo.

Excelente Buena Regular Mala Pésima.

4.- Considera que la presentación de los temas fué:

Excelente Buena Regular Mala Pésima

5.- ¿Considera Ud. que todos los temas fueron claramente ex-
puestos?