



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

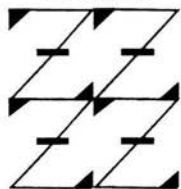
---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ZARAGOZA

TECNICAS DE SUPERVISION EFECTIVA EN LA INDUSTRIA  
FARMACEUTICA

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO  
P R E S E N T A :  
RAUL HERNANDEZ UTRILLA

UNAM  
FES  
ZARAGOZA



LO HUMANO EJE  
DE NUESTRA REFLEXION

MEXICO,

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

1.0	Introducción .....	1
2.0	Planteamiento del problema .....	6
3.0	Objetivos .....	7
4.0	Metodología.....	8
5.0	Aspecto General de Supervisión en la Industria Farmacéutica.....	9
5.1	Técnicas de Supervisión.....	11
5.2	Supervisión.....	13
5.3	Proceso de Supervisión.....	14
5.4	Características de la Supervisión.....	19
5.5	Importancia del control de la Supervisión.....	26
5.6	Principios del Control de Calidad.....	27
6.0	Trabajo en Equipo .....	29
6.1	Ventajas.....	31
6.2	Cualidades .....	32
6.3	Motivaciones .....	34
7.0	Importancia de la comunicación.....	35
7.1	Comunicación Grupal.....	37
8.0	Manual con Sugerencias y Recomendaciones para poner en marcha un Sistema de Supervisión Efectiva dentro de la Industria Farmacéutica .....	40
9.0	Conclusiones .....	55
10.0	Referencias Bibliográficas .....	57

## 1.0 INTRODUCCIÓN

La Industria Químico-Farmacéutica produce medicamentos de consumo humano, cuyo fin es el restablecer la salud de los pacientes o prevenir una enfermedad, por tal motivo, la elaboración de los mismos requiere de un cuidado particular, razón por la que esta Industria, debe ofrecer ante todo calidad en sus medicamentos.

La calidad de un medicamento tiene consideraciones diferentes a la calidad de otro tipo de productos que se pueden adquirir en el mercado, la cual, bajo el criterio de Luis Cardozo, se puede resumir básicamente en tres palabras: eficacia, seguridad y estabilidad. <sup>1</sup>

- *Eficacia*, por la presencia de un principio activo que va a ejercer la acción farmacológica, que se adecua a una forma farmacéutica, determinada por su vía de administración.
- *Seguridad*, se concreta a la correcta dosificación y reducción al mínimo de efectos secundarios. La dosificación exacta (dentro de márgenes preestablecidos) debe garantizarse en todas las unidades del lote de fabricación.
- *Estabilidad*, es la cualidad del medicamento de mantener en el tiempo sus características originales.

Tanto el paciente como el médico al hacer uso de un medicamento confían plenamente en la calidad de éste, por lo cual requieren de una garantía de calidad, que les asegure el resultado que esperan del tratamiento.

Para el efecto, existen parámetros internacionales que establecen normas de fabricación, con el objeto de asegurar la calidad en los procesos. Estas normas

internacionales son conocidas con el nombre de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o *Good Manufacturing Practices (GMP)*; también se toman en cuenta algunas farmacopeas internacionales como la Americana (USP), la británica (BP), la Europea, entre otras, que norman las características que debe tener cada producto en relación a los distintos principios activos con los que son fabricados. <sup>2</sup>

Si bien es cierto, que los laboratorios farmacéuticos cuentan con algunos mecanismos que son requisitos exigidos para su registro dependiendo del país de que se trate, esto no es suficiente. Esta calidad debe estar garantizada en cada unidad de los distintos productos que elabora y en los distintos lotes de cada fabricación, dicho en otras palabras, la calidad del producto deberá estar garantizada en cada tableta que el médico prescribe o que el paciente consume y en aquella que recetará o consumirá, respectivamente en el futuro, aún cuando los lotes y fechas de fabricación sean distintos. <sup>3</sup>

Es decir, que ambos deben tener siempre la seguridad que la calidad del producto no ha variado con el tiempo.

El laboratorio poseedor de un Registro Industrial, tiene la obligación de manufacturar productos medicinales de manera que asegure que están aptos para el uso al que se han destinado, que cumpla con los requisitos del Registro Sanitario y no arriesgue a los pacientes debido a una inadecuada seguridad, calidad o eficacia.

Para conseguir este objetivo, es necesario establecer una política de calidad, la cual se obtiene a través de una serie de actividades programadas cuyo conjunto consiste en el Sistema de Garantía de Calidad. El objetivo de este sistema es crear el cauce para conseguir hacer las cosas debidamente desde el principio y esto requiere la participación y compromiso de todo el personal del laboratorio en el caso específico de la fabricación de medicamentos. No obstante y de acuerdo con lo señalado por Dariel Mondaini, para que esto sea posible, se hace absolutamente indispensable una supervisión que permita asegurar que el proceso de producción es absolutamente confiable en todas sus etapas. <sup>4</sup>

Ahora bien, la tarea del supervisor en la Industria Químico-Farmacéutica es determinante en el prestigio del laboratorio, en virtud de que él mismo, tiene la responsabilidad de garantizar que la producción sea exactamente la esperada; el supervisor es aquella persona cuya labor se centra básicamente en el trabajo supervisado. Por lo tanto, se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en diferentes direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva los siguientes papeles:

- Guía e instructor de sus empleados.
- Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o especialistas.
- Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados. <sup>5</sup>

Concretamente el supervisor, es la persona que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras. Sin embargo, generalmente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para lograrlo, es preciso que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica, no será respetado por sus subordinados. <sup>6</sup>

En este orden de ideas, el supervisor de acuerdo con el criterio de Simon Herbert debe aplicar las reglas de dirección y mando para cumplir su labor eficientemente y lograr una coordinación de esfuerzos, a través del trabajo en equipo en virtud de que: <sup>7</sup>

- Es el encargado directo de la labor de vigilancia.
- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los funcionarios y empleados, que están en estrecho contacto con ambos.
- Es el transmisor no sólo de órdenes, información y motivación, entre otras, procedentes de algún superior, sino al mismo tiempo, de las inquietudes, temores, deseos y reportes tanto de obreros como de empleados.
- Debe conocer el trabajo que supervisa; ya que precisamente su responsabilidad radica en la supervisión del mismo.
- La supervisión se encuentra estrechamente vinculada con el manejo de autoridad.
- El supervisor está obligado a conocer los avances tecnológicos debido a que los mismos se encuentran directamente vinculados con su responsabilidad.

Ahora bien, el supervisor debe desarrollarse a través de la capacitación, con la finalidad de conocer los elementos que distinguen el trabajo de supervisor del de subordinado; esencialmente, la planeación, la dirección y el control de las tareas asignadas a él y al personal que está bajo su control. Así, independientemente de que el supervisor deba ser un experto en las actividades que desarrolla y de las cuales es responsable, no debe ni puede descuidar el aspecto humano, tal responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que tiene el supervisor y de la misma depende, en gran medida, el éxito de su labor.

En tal virtud, a la persona que desarrolla el trabajo de supervisor debe quedarle claro que los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona; nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno conocimiento y a nadie puede impedírsele que se dedique a la profesión, actividad o trabajo que considere conveniente.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se menciona, voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, sólo podrá contar con éste, si el personal percibe que dicha actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. <sup>8</sup>

Cabe mencionar que los conocimientos, las habilidades y la experiencia entre otras, son intangibles; se manifiestan únicamente mediante el comportamiento de las personas en las organizaciones. Williams Roder señala que: "Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Anteriormente se consideraba que los recursos humanos no tenían gran relevancia, pero, afortunadamente, en la actualidad las organizaciones saben que es el recurso más valioso con el que cuentan". <sup>9</sup>

En este marco, del trabajo del equipo depende la productividad y se hace cargo de ello, con responsabilidad y con el desafío que significa poner a prueba sus conocimientos y experiencias previas para lograr mejoras en los resultados.



## 2.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Industria Químico-Farmacéutica, como en cualquier otra, se presentan problemas de Control de Calidad por infinidad de razones o si se quiere, incluso carencias; no obstante, este problema puede ser solucionado, en gran parte, mediante la aplicación de técnicas de supervisión efectiva; las cuales forman parte estructural del concepto de Aseguramiento de Calidad para la Industria Químico-Farmacéutica, esto a su vez, lleva a la práctica la filosofía de Calidad, que para el caso de este sector industrial, responde al deber social y al compromiso de entregar a la comunidad productos que satisfagan los requerimientos de identidad, concentración, seguridad y eficacia, mismo en que la sociedad ha depositado su confianza y mucho más que eso, su salud y por ende su vida.

Un análisis retrospectivo de lo que ha sido hasta ahora el proceso de implementación y vigilancia de las técnicas de supervisión efectiva, en nuestro país, permite identificar como los elementos fundamentales que respaldan los logros alcanzados en este sentido, se derivan del aprendizaje permanente a partir de la experiencia y a la conciencia y el compromiso que al respecto han demostrado los fabricantes de productos farmacéuticos y la entidad reguladora. <sup>10</sup>

Adicionalmente, se requiere de un verdadero equipo de trabajo que funcione como una verdadera unidad, a partir del cual las personas que participan de un equipo se ligan, se unan, se complementen, para realizar una tarea. "La tarea es factor constitutivo del equipo, es su hacer. El equipo se define como tal en el sentido de la tarea, y la direccionalidad de la misma, de tal forma que el equipo "se hace haciéndose", analógicamente al modo que E. Pichón Rivière decía que una organización es una estructura estructurándose". <sup>11</sup>

En este orden de ideas, el presente proyecto está dirigido por una parte, al estudio de las técnicas de supervisión efectiva, las cuales serán complementadas con los principales elementos del trabajo en equipo; y por la otra, con la

estructuración de un manual que contenga la visión global tanto de las mencionadas técnicas como del trabajo en equipo, para lograr la optimización de los procesos en la Industria Químico-Farmacéutica.

### 3.0 OBJETIVOS

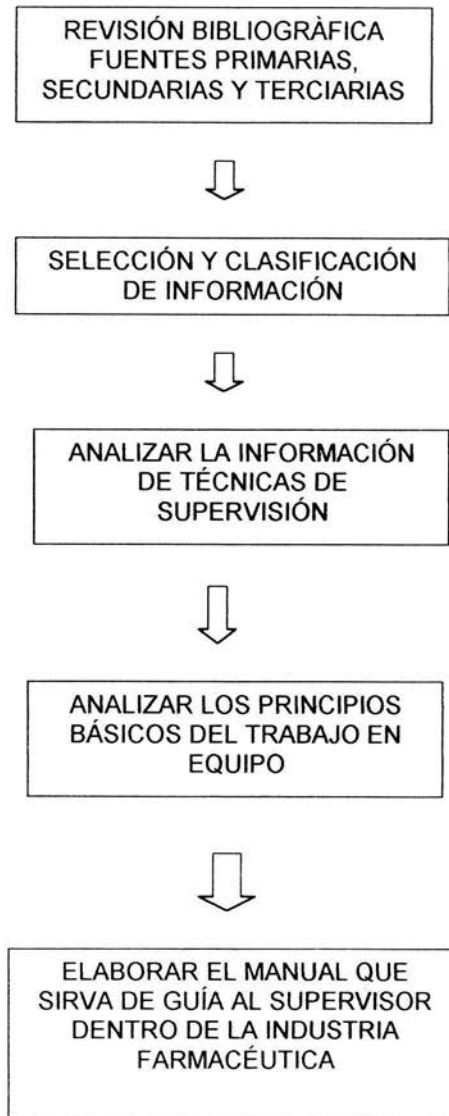
#### **General:**

- Estructurar un manual a partir de las técnicas de supervisión efectiva y los principales elementos del trabajo en equipo, con la finalidad de alcanzar la optimización de los procesos de producción en la Industria Químico-Farmacéutica.

#### **Particulares:**

- Estudiar las diferentes técnicas de supervisión efectiva relacionadas con la Industria Farmacéutica, lo cual permitirá al supervisor, identificar los problemas más comunes dentro de la Industria Farmacéutica.
- Analizar los principios básicos del trabajo en equipo para el logro de los resultados.
- Elaborar un manual que sirva de guía al supervisor en su actividad dentro de la Industria Farmacéutica, que contribuya a la solución de los problemas en el ámbito laboral, de manera rápida y eficiente.

#### 4.0 METODOLOGÍA



## 5.0 ASPECTO GENERAL DE SUPERVISIÓN EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Como introducción a este trabajo considero conveniente mencionar que existen algunos aspectos relacionados estrechamente con la supervisión; factores que se hace necesario mencionar para entender con mayor claridad cuál es el proceso conveniente para una supervisión efectiva.

Una vez que la organización determina sus objetivos a largo plazo o, más genéricamente, selecciona la estrategia a implantar, procede a diseñar la estructura organizativa que mejor se adecua al logro de dichos fines. Esta consiste en dividir el trabajo global que ha de soportar el centro de producción entre unidades o secciones diferenciadas, tanto en su dimensión vertical como horizontal, y a la vez integradas por diversos mecanismos de coordinación. Esta labor, que contempla sucesivas divisiones del trabajo, culmina con el establecimiento de los diversos puestos de trabajo a contemplar en la estructura organizativa repartidos por las diferentes unidades establecidas.<sup>12</sup>

Es por ello, que Luis Gómez Mejía, señala que el trabajo puede ser analizado mediante tres diferentes perspectivas:

- El prisma de la organización,
- El de los grupos de trabajo y
- El propio de los trabajadores.<sup>13</sup>

Así, el orden establecido en el presente trabajo no es producto del capricho o azar sino que responde a la lógica de la organización del trabajo en las empresas;

primero es preciso dividir el trabajo para que, posteriormente los individuos (empleados) puedan especializarse en labores concretas.

En este orden de ideas, una vez seleccionada la alternativa estratégica considerada más idónea, acontece la elaboración del plan estratégico. Ello supone que han transcurrido las fases de definición de la misión, como razón de ser de la organización en el mundo de los negocios; análisis del ambiente, tanto interno como externo; elaboración de previsibles escenarios futuros, sometidos a las restricciones propias que generan los entornos de incertidumbre; y generación de alternativas, conducentes todas a satisfacer la misión antes aceptada.

Entonces procede a encaminar los esfuerzos organizativos a la implementación de dicho plan. Ello implica pasar de una guía genérica y, a veces, ambigua, como es el plan estratégico a planes mucho más concretos y precisos como son los planes tácticos u operativos. Y puede ocurrir que las interpretaciones efectuadas para avanzar en esta dirección no siempre sean las acertadas. Es aquí donde juega un papel de vital importancia, por su capacidad para erigirse en referente principal en los procesos de toma de decisiones conducentes a la implementación del plan estratégico elaborado, los denominados procesos típicos. <sup>14</sup>

La comprensión y asimilación de esta visión de los procesos básicos de gestión de recursos humanos, no sólo interesa a las personas relacionadas con la gestión de empresas en general y con la dirección de recursos humanos en particular; sino que además puede redundar en un aumento de la eficacia y eficiencia con la que los directivos y gerentes gestionan el siempre denominado y no tantas veces reconocido recurso más valioso al servicio de las organizaciones: el capital humano.

## 5.1 TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN

El análisis de puestos de trabajo y la planificación de recursos humanos conforman lo que en la Ciencia Administrativa se denomina procesos básicos de la gestión de los recursos humanos. Se caracterizan éstos por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

Siguiendo a Luis Puchol, los usos a que se presta la información obtenida del análisis de puestos de trabajo son los siguientes: <sup>15</sup>

- Reclutamiento,
- Selección y orientación,
- Formación,
- Promociones y transferencias,
- Evaluación del personal,
- Valoración de puestos de trabajo,
- Seguridad e higiene, y
- Gestión de carreras.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. "Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Cabe recordar que la remuneración ocupa un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen

las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del monto económico recibido por tal concepto".<sup>16</sup>

Es interesante destacar que en una estructura organizativa correctamente diseñada, todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos supuestos, los puestos de trabajo serán diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente, hay que señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.), las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).<sup>17</sup>

La interpretación de esta función supone aceptar, en primer lugar, que existe una relación directa entre desempeño, por un lado, y la capacidad y motivación, por otro; pero además, es preciso entender que si uno de estos dos factores toma valor nulo (ausencia total de capacidad o de motivación) el desempeño también será nulo, o sea; despreciable. Adicionalmente, cabe enfatizar que las personas capacitadas para interpretar la situación de los individuos al respecto, son los jefes directos o supervisores, ya que ellos se encuentran en estrecha relación con el personal, esto les da oportunidad de conocer sus capacidades, desempeño y eficiencia, entre otras.

Por lo expuesto y en consideración al tema que diera origen al presente trabajo, es conveniente destacar que para que el trabajo del supervisor resulte significativo, los procesos que le anteceden deben ser implementados en forma metódica.

## 5.2 SUPERVISIÓN

En este orden de ideas y antes de continuar, es oportuno conocer el significado de supervisión:

“La supervisión es la regular observación y registro de actividades que se llevan a cabo en un proyecto, programa o actividades propias de una organización. Es un proceso rutinario de recogida de información sobre todos los aspectos del proyecto o de la empresa”.<sup>18</sup>

Supervisar es comprobar como progresan las actividades. Es observación: sistemática y pertinente.

La supervisión también implica informar sobre el progreso de las actividades a los superiores inmediatos, haciendo posible que la información recabada se utilice en la toma de decisiones para el mejor funcionamiento de la organización.

Conforme a lo señalado por Melchor Olivares, la supervisión es determinante en la planificación e implementación de las actividades empresariales, puesto que proporciona información que puede ser útil para:<sup>18</sup>

- Analizar la situación de la organización y sus objetivos.
- Determinar si los avances hacia los objetivos son los planeados.



- Identificar los problemas a los que se enfrenta la organización y encontrar soluciones.
- Asegurar que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas apropiadas y a tiempo.

Determinar si la forma en que se están realizando las diferentes actividades es la más adecuada para resolver los problemas.

Un programa o plan de trabajo es una serie de actividades enfocadas a la solución de problemas particulares dentro de un periodo determinado y consta básicamente de tres fases:

- Planificación del proyecto (análisis de la situación, identificación de los problemas).
- Definición de la meta (formulación de estrategias, diseño del plan de trabajo y distribución de presupuestos).
- Implementación del proyecto (movilización, utilización y control de los recursos, y operación).

### 5.3 PROCESO DE SUPERVISIÓN

Algunos autores como Roberto Pinto, detallan el proceso de supervisión en todas sus etapas como se mencionan a continuación:

#### *i. Evaluación de un programa* <sup>19</sup>

La supervisión debe llevarse a cabo coordinadamente con los directivos y gerentes, para el efecto, es conveniente formular las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos ir?

¿Cómo podemos llegar ahí? y,

¿Qué pasará cuando llegemos?

## II. *Análisis de la situación y definición de los problemas* <sup>19</sup>

Corresponde a la pregunta *¿Dónde estamos?*

El análisis de la situación es un proceso a través del cual se identifican las características generales y los problemas de la organización; implica la identificación y definición de características y problemas específicos de categorías particulares de la organización.

Se debe obtener información sobre situaciones pasadas y presentes, y sobre las previsiones futuras, basándose en las experiencias de la organización, en el caso que nos ocupa.

La información para el análisis de la situación y la definición de problemas debe recabarse con la colaboración de los trabajadores utilizando varias técnicas, con ello se asegura una información válida, fiable y comprensible:

- Revisión de documentos.
- Seguimientos.
- Pláticas con el personal.
- Entrevistas.
- Observaciones.
- Conversaciones informales.

El análisis de la situación es importante antes de hacer ningún intento de resolver los problemas porque:

- Proporciona una oportunidad para comprender la dinámica de la organización.

- Ayuda a aclarar las condiciones laborales, económicas y culturales.

Proporciona una oportunidad inicial para la participación de la gente en todas las actividades, facilitando la definición de los problemas y sus probables soluciones, además de la información necesaria para determinar objetivos, planificar e implementar.

### *III. Establecer metas y objetivos* <sup>19</sup>

Esto responde a la pregunta *¿A dónde queremos ir?*

Una meta es una declaración de lo que se debe hacer para resolver un problema. Define de forma general lo que se espera de un proyecto o plan de trabajo, una meta surge del problema que debe resolverse y señala el destino final del proyecto o plan.

Para lograr los objetivos, es esencial evaluar los recursos disponibles en la organización, y los que pueden obtenerse de fuentes externas. Las metas y objetivos proporcionan la base para supervisar y evaluar un proyecto, son el criterio para medir el éxito o el fracaso del mismo.

### *IV. Generación de estructuras y estrategias* <sup>19</sup>

Este aspecto corresponde a la tercera pregunta clave, *¿Cómo podemos llegar ahí?*

Acordar una estrategia implica determinar todos los factores necesarios para llevar a cabo el proyecto, definir los diferentes grupos o individuos y sus funciones concretas. Por lo tanto, la generación de estructuras y estrategias implica:

- Discutir y acordar las actividades que se van a realizar durante la implementación,
- Definir los diferentes ejecutantes dentro y fuera de la organización, y sus funciones, y
- Definir y distribuir los costos y material necesario para implementar el proyecto.

Un plan de trabajo es una descripción de las actividades necesarias ordenadas por fases, con una indicación aproximada del tiempo, para elaborar un buen borrador del plan de trabajo, los responsables deben:

- Listar todas las tareas requeridas para implementar un proyecto.
- Ordenar las tareas en la forma en que se deben efectuar.
- Señalar la adjudicación de responsabilidades a los ejecutores.
- Indicar el calendario de cada actividad.

El plan de trabajo es una guía y la base para la supervisión del proyecto. Por lo tanto, ayuda a:

- Finalizar el proyecto a tiempo.
- Hacer las cosas necesarias en el orden correcto.
- Identificar quién será responsable de cada actividad.
- Determinar cuando comienza la implementación del proyecto.

Estos indicadores son signos (criterios) cuantitativos y cualitativos para medir o evaluar los logros de las actividades y objetivos y muestran el punto alcanzado en cada actividad, los indicadores de supervisión deben ser explícitos, adecuados y objetivamente verificables, tales como:

- Indicadores de aportación: describen lo que emplea el proyecto.
- Indicadores de producción: describen la actividad del plan.

- Indicadores de resultados : describen el efecto de la actividad.
- Indicadores de impacto: miden el cambio en las condiciones de la organización.

#### V. *Implementación* <sup>19</sup>

La implementación de la supervisión responde a la cuarta pregunta clave ¿Qué pasará cuando lo hagamos?

La implementación, es la fase en la que se emprenden todas las actividades planeadas, antes de ésta, deberán identificarse sus puntos fuertes y débiles (fuerzas internas), oportunidades y obstáculos (fuerzas externas).

La supervisión es importante en esta fase de implementación para asegurar que el proyecto se estructure según el programa, las actividades de supervisión deben aparecer en el plan de trabajo e involucrar a todos los interesados. Asimismo, es importante asegurarse de que las actividades se realicen como se planeó, esto contribuye al diagnóstico y alcance de las metas.

#### VI. *Sumario de la relación* <sup>19</sup>

Lo anterior ilustra la estrecha relación entre supervisión, planificación e implementación y demuestra que:

- La planificación describe las formas en que se deben efectuar la implementación y la supervisión.
- La implementación y la supervisión se guían por el plan de trabajo del proyecto.
- La supervisión proporciona información para la planificación e implementación del proyecto.

Hay una relación indisoluble entre la planificación, implementación y supervisión, en la que se refuerzan (apoyan) unas a otras, no puede efectuarse una de ellas aisladamente de las otras dos.

#### 5.4 CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN

De todo lo anterior, puede deducirse que las personas que ocupan puestos de supervisión son directamente responsables de las actitudes de la mayor parte de los recursos humanos de una organización, por lo que se hace necesario enfatizar algunas de sus características más importantes.

El supervisor, puede supervisar a unos pocos o a un gran número de subordinados, dependiendo principalmente del tipo de trabajo del que es responsable en la organización; la naturaleza de sus obligaciones también varía de acuerdo con los objetivos, políticas, funciones y otras características de ésta. "El supervisor está considerado como un eslabón de enlace que pertenece a dos grupos de la organización, es decir, es un superior en un grupo y un subordinado en el otro. Para que funcione con efectividad, debe "ganarse" el poder de influencia ante su superior. La influencia que aplique con sus superiores, determina el grado de influencia que ejerce sobre sus subordinados. Cuando los subordinados lo perciben como poseedor de una gran influencia con su superior, ellos a su vez le otorgan más autoridad".<sup>20</sup>

Dentro de las funciones más importantes del supervisor, están la de motivar y controlar el desempeño de los empleados. "Es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que los motiven para alcanzar los objetivos establecidos; debiendo determinar el grado hasta el cual se están logrando los mismos y si se

mantienen o no las normas de calidad prescritas. También, debe estar pendiente de si los empleados se apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos por la gerencia, por la ley o por alguna sociedad técnica o científica que pueda tener una voz autorizada en la implantación de normas o en la determinación de procedimientos”.<sup>20</sup>

Hasta hace algunos años, era práctica común de la gerencia, considerar al supervisor básicamente como un *capataz*; no importaban los métodos que éste empleara para lograr resultados. Sin embargo, más recientemente se ha reconocido que el supervisor debe ser algo más, esto es, proveer buenas *relaciones humanas* tanto con los empleados en forma individual como con su grupo de trabajo y, al mismo tiempo, asegurarse de que se cubran los requisitos y estándares de la producción.

La promoción de buenas relaciones humanas suele ser uno de los aspectos más difíciles, tanto de las actitudes como de las habilidades. Los empleados perciben si el acercamiento del supervisor para promover las relaciones humanas se encuentran basadas en la falsedad, esta percepción tiene dos fases, en la primera; consideran que el supervisor trabaja para sí mismo y que hará cualquier cosa en bien de sus propios intereses, en la segunda; temen a la manipulación.

“La efectividad de las relaciones humanas depende de la sinceridad y del interés por los *valores éticos*. Si bien no siempre es fácil delimitar entre el bien y el mal, el supervisor debe basar su actuación en valores éticos, durante el desempeño de sus responsabilidades. Particularmente, cuando se trate de motivación y control del desempeño de los subordinados, asimismo, deberá esforzarse y anteponer a sus

intereses o simpatías, los valores humanos involucrados. Una forma de lograrlo, es teniendo presente el código formal de ética, señalado a continuación:

1. Poner el ejemplo con sus propias actitudes de lo que espera de los demás.
2. Dar importancia a las acciones futuras de los empleados, en vez de las negativas del pasado.
3. Buscar y tratar las causas, no los síntomas.
4. Admitir las equivocaciones y aprender de ellas.
5. No rehuir las responsabilidades.
6. Considerar los resultados a largo y corto plazo.
7. Considerar que todos los involucrados deben beneficiarse de los logros.
8. Hacer uso de medios éticos y legales para lograr resultados.
9. Respetar la dignidad de todo individuo.
10. Tratar de comprender a los demás y hacerse entender por ellos".<sup>21</sup>

*Interés por la eficiencia del empleado.* El supervisor tiene la responsabilidad de ver que sus subordinados contribuyan con todo su potencial. Si los deberes, responsabilidades y las relaciones normales están planeadas, organizadas y controladas con propiedad, los empleados estarán mejor capacitados para dirigir sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias, minimizándose las frustraciones, es deseable que los empleados cuenten con todas las oportunidades posibles para su autodirección. Una parte de la planeación efectiva para el personal, es la implantación de manuales de las actividades y de otros controles para gobernar la conducta de todos los empleados en una forma razonable y uniforme. Deben establecerse, comunicarse y cumplirse los reglamentos relativos a las horas de trabajo, pausas para el café, reglas generales de seguridad, y otras que sean



esenciales para el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo. En forma similar, para determinar el grado en que los subordinados están cumpliendo con las normas individuales y de grupo en el trabajo, se deben llevar *registros de su desempeño* para compararlos con el estándar. <sup>22</sup>

Si los salarios van unidos a la productividad individual o de grupo, puede usarse la medición del trabajo, incluyendo estudios de tiempos y movimientos, como base para determinar los estándares de producción en la organización, esta tendencia refleja el rápido crecimiento en el número de trabajos de oficina en comparación con los de las fábricas y con el deseo de la gerencia de tener control sobre los costos indirectos que siempre van en aumento. <sup>22</sup>

*Interés por la conducta del empleado.* La responsabilidad del supervisor por mantener altos niveles de eficiencia en su grupo de trabajo, requiere que aplique las medidas correctivas apropiadas con los individuos que no tengan la habilidad requerida, que no estén suficientemente motivados, o que su conducta impida su desempeño o el de sus compañeros de trabajo; el ausentismo excesivo, los retardos y formas de conducta inaceptables, requieren asimismo la atención del supervisor. <sup>22</sup>

El supervisor debe reconocer los cambios en la conducta, tales como un excesivo ausentismo, retardos, hostilidad, mal humor, ensimismamientos y declinación en el desempeño del trabajo, como indicadores de que el individuo necesita comprensión y ayuda. En forma similar, el agitador, el problemático, el valentón, el que se queja crónicamente, y otros tipos de "empleados problema" que frecuentemente exigen la atención del supervisor, son personas que tienen dificultades para adaptarse al mundo que los rodea. En la mayoría de los casos,

estos individuos también representan un problema para ellos mismos y se sienten inquietos por su propio comportamiento. <sup>23</sup>

Puesto que el supervisor está, por lo general, en mejor posición para observar los cambios en la conducta de un subordinado e interactúa frecuentemente con él, es lógico y eficaz que tome la iniciativa para ayudar al trabajador a identificar la causa de su cambio de conducta y que lo ayude a resolver su problema. Si las relaciones entre el supervisor y el subordinado son armoniosas, su habilidad para ayudar al empleado será mayor. Sin embargo, el supervisor debe tener ciertos conocimientos y habilidad para aconsejar, para conducir, para orientar y sobre todo, saber cuándo y cómo consultar con los profesionales si desea desempeñar a satisfacción este papel. <sup>24</sup>

Sin embargo, con frecuencia, el problema no se puede solucionar con facilidad, debido a que las frustraciones y conflictos están acompañados de sentimientos fuertes tales como miedo, confusión u hostilidad. En tales casos, el supervisor puede estar inclinado a orientar al empleado y, en la mayoría de las ocasiones, aunque no necesariamente en todas, el aconsejar, no es suficiente para solucionar la situación.

Una vez que el empleado ha tenido la oportunidad de aliviar sus sentimientos a través de una catarsis, se encuentra en mejor posición de considerar sus problemas con mayor objetividad y con una actitud positiva. La atmósfera permisiva le permite asimilar los detalles del problema y observarlo en una perspectiva más clara, con frecuencia para llegar a una resolución más conveniente.

Es posible que se requiera que el individuo que ocupa un puesto de supervisión sea "todo para todas las personas". Por lo tanto, debe esforzarse por satisfacer a la alta gerencia teniendo un departamento productivo y lucrativo, con un mínimo de quejas, accidentes y otros problemas. "Debe reconocer la importancia de las relaciones humanas efectivas e intentar alcanzar los objetivos de la gerencia en tanto satisface las necesidades y carencias de sus subordinados.

Esto último, requiere que establezca buenas relaciones con los subordinados, así como con sus superiores y sus compañeros de trabajo y, lo más importante, que reconozca la singularidad de sus personalidades individuales, influidas por sus experiencias previas en el trabajo, en el hogar y en la sociedad. La comprensión del supervisor de estas fuerzas ambientales que influyen en el comportamiento humano lo ayudarán a ser más efectivo en sus relaciones con sus subordinados".<sup>5</sup>

El talento y el entusiasmo de los miembros de una organización tienen poco valor a menos que estén cuidadosamente dirigidos hacia los objetivos establecidos por la misma. Una de las principales responsabilidades de los gerentes y de los supervisores es proporcionar un tipo de dirección que resulte en la utilización más efectiva del personal. Sin embargo, debido a su posición en la organización, el supervisor tiene uno de los papeles directrices de más importancia. Tiene muchas responsabilidades, pero la de más importancia es la parte que juega en el desarrollo de empleados eficientes, en la motivación y en el control de su desempeño y en facilitar su ajuste, la forma en la que lleve a la práctica esto, puede variar de un individuo a otro, pero el supervisor efectivo es el que conoce los factores de importancia en su papel de guía y es flexible en sus relaciones con los individuos y con el grupo de trabajo. La habilidad del supervisor para lograr la participación del

grupo en la toma de decisiones contribuirá tanto al éxito del personal como de la organización.

La habilidad del supervisor para relacionarse con los individuos, en especial con aquéllos que cuentan con antecedentes distintos a los suyos, puede significar mucho en su papel de jefe efectivo. "Sin embargo, debe reconocerse que la efectividad del supervisor está determinada no sólo por sus propias características personales, sino también por el status que posea, principalmente como resultado de las actitudes de la gerencia hacia el personal de supervisión. El departamento de personal también tiene un papel importante al ayudar a conservar el status del supervisor, y los empleados de ese departamento, deben reconocer el valor de la contribución controladora del supervisor para toda la organización y en especial para el departamento de personal".<sup>5</sup>

Otro aspecto definitivamente relacionado con las actividades del supervisor es el control de los procesos y en consecuencia el de las personas que los ejecutan, por este motivo, se detallan sus características:

En nuestro vocabulario habitual, la palabra "Control" es sinónimo de verificación, inspección, fiscalización, crítica, etc. "En el vocabulario anglosajón, la palabra control expresa una noción más completa, caracterizada por una noción dinámica y significa el resultado de un conjunto de acciones que impiden al fenómeno bajo control, desviarse de las normas impuestas, obligándolo a ceñirse al objetivo o especificaciones prefijadas. Esta noción de "Control" es aplicable a todos los campos de actividad y ocupa un lugar importante en el pensamiento moderno, cualquier organización que responda a una determinada actividad hace intervenir esta noción y se encuentra en términos tales como. Control de Costos, Control de

Calidad, Control de Personal entre otras, los anglosajones utilizan la palabra "Supervisión" como concepto de fiscalización, verificación, comprobación, conformidad, etc". <sup>11</sup>

Podemos comprobar que los términos antes propuestos para su sustitución, cubren completamente su significado real, por lo tanto, surge una palabra capaz de traducir su sentido mediante el conjunto de actividades que implica. Diremos que un suceso está bajo control, cuando el desarrollo está orientado y constantemente corregido, con el fin de alcanzar el objetivo previsto en un margen de error prefijado.

## 5.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL DE LA SUPERVISIÓN

El control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben a través de sus supervisores, si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y por qué sí o por qué no. El valor específico de la función de control, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades. <sup>11</sup>

Los objetivos dan una dirección específica a los gerentes. El supervisor efectivo necesita hacer un seguimiento para garantizar que las acciones que se supone que otros realizarán y que los objetivos que supuestamente alcanzarán, están cumpliéndose. Ya que en la realidad la supervisión es un proceso continuo, las actividades de control proporcionan el enlace fundamental que lleva de regreso a la planificación.

Por otra parte y en última instancia, lo fundamental del control es la calidad, por lo tanto, es conveniente mencionar que en este sentido, controlar es comparar materias primas, materiales y productos con sus especificaciones de calidad, para decidir si cumple con las mismas o no, pero además, es llevar un registro de la información recogida para luego analizarla y determinar las acciones correctivas necesarias de aplicar.

El control de calidad, constituye un procedimiento integral de verificación, registro, análisis y toma de decisiones, que se aplica a materiales, productos y procesos; en él, el patrón de comparación está representado por el diseño o por un conjunto de especificaciones que caracterizan el bien o servicio. <sup>11</sup>

## 5.6 PRINCIPIOS DEL CONTROL DE CALIDAD

- a) El control de calidad no agrega calidad, ésta es propia del producto y se define en el diseño y fabricación.
- b) Producción es el responsable de la Calidad.
- c) El control de calidad no es clasificación ni selección. El control de calidad es una función necesaria para la prevención y corrección.
- d) Las decisiones deben tomarse sobre datos reales, por lo que los datos registrados deben ser confiables y permitir su análisis e interpretación.
- e) Los datos deben ser compatibles y deben ordenarse y procesarse de tal forma que puedan ser analizados.
- f) Los acuerdos entre productor y comprador deben incluir no solamente los requisitos de calidad sino también los métodos de muestreo y ensayo.
- g) El sistema de calidad debe responder a las características y necesidades particulares de cada empresa. <sup>11</sup>

El trabajar con normas o especificaciones, significa que su eficiencia ha sido demostrada y probada. Estas normas o especificaciones deben ser totalmente comprendidas por las personas que las utilicen. No es conveniente, además, cambiar arbitrariamente alguna disposición que ellas contengan.

Las especificaciones de calidad determinan cuales son los instrumentos a utilizar. Dichos instrumentos, tanto de supervisores como de personal de producción, deben ser calibrados y comprobados con los mismos patrones periódicamente, para evitar errores y mal entendimientos. Además, es obvio pensar, que el mismo tipo de instrumentos indicados por la especificación deben ser usados por el supervisor y producción.

#### *Autocontrol*

“Cuando el trabajo está organizado de manera que capacita a una persona para tener completa posibilidad de alcanzar los resultados planificados, se dice que aquella persona trabaja en estado de autocontrol, y puede considerarse correctamente responsable de los resultados. El autocontrol es un concepto universal aplicable al Gerente General, quien es el responsable de llevar adelante a una empresa, al Gerente de Producción, al supervisor de la misma, responsable de cumplir los diversos objetivos establecidos para la industria, al operario que maneja un turno, o la secretaria que escribe una carta, etc”.<sup>25</sup>

Concretamente, calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Control es comparar lo real con lo previsto, determinar si hay desvíos y cuáles son sus causas para corregir acciones o revisar decisiones y planes. Es el proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa. <sup>25</sup>

El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas.

El control es la función administrativa destinada a mantener la actividad organizacional dentro de ciertos parámetros de tolerancia predefinidos que garanticen el no desvío de los objetivos vigentes.

El proceso de control incluye entre sus etapas, la de medición. Cuando las expectativas de cumplimiento son cuantificables normalmente no hay dificultades, pero cuando no lo son, se presentan los problemas para la medición.

El enfoque moderno del control se orienta a la regulación de la actividad organizacional más que a la limitación o restricción, a la anticipación más que a la retroalimentación, e incorpora la idea del control de desempeño no habitual en los controles tradicionales.

## 6.0 TRABAJO EN EQUIPO

Una manera eficiente de abordar el constante cambio de la labor del supervisor con su grupo de trabajo en forma proactiva es mediante la consolidación



de equipos de alto rendimiento, pues las organizaciones actuales no pueden depender sólo de algunos colaboradores con un buen desempeño. El trabajo eficaz en equipo es la clave no sólo de un mejor rendimiento empresarial sino también de una mayor calidad de vida dentro de la empresa.

### *Beneficios para la Organización*

“Mayor eficiencia en la coordinación de actividades y resolución de problemas, con la participación activa de los involucrados. Contar con equipos generadores de una cultura organizacional que promueva la contribución y participación en el logro de resultados. Disponer de equipos capaces de autoadministrar su desarrollo y desempeño. Equipos capacitados con herramientas para administrar situaciones críticas”.<sup>7</sup>

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo, es valorado como una de las claves del éxito de las empresas. Y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

“Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás”.<sup>7</sup>

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: “Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros”.

Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: “Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros”. La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto, una relación de pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración. Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio.

## 6.1 VENTAJAS

Conforme a lo expuesto por John B. Miner, algunas ventajas del trabajo en equipo son: <sup>26</sup>

- Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

- Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

## 6.2 CUALIDADES

John M. Pfiffner señala, entre las cualidades necesarias para que un equipo tenga un alto rendimiento, las siguientes: <sup>27</sup>

*Liderazgo.* Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos y ellas escuchan y se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

*Metas específicas, cuantificables.* Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

*Respeto, compromiso y lealtad.* El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También, existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

*Comunicación eficaz.* Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo?, ¿Qué es correcto y qué es incorrecto?, ¿Cómo lo puedo hacer mejor?, ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?.

*Aprender durante el camino.* ¿Hay progreso?, ¿Cómo lo estamos haciendo?. Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

*Pensamiento positivo.* Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la represión.

*Reconocimiento.* El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento, puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho" o tener la oportunidad de presentar los resultados a la

dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

### 6.3 MOTIVACIONES

Por su parte, Williams Roder, considera que, entre las motivaciones al personal que trabaja en equipo, las más importantes son: <sup>9</sup>

#### *El estímulo y las motivaciones*

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipo. Estimular es excitar, incitar, mover con viveza a la realización de algo, o acelerar una actividad, operación o función. El estímulo no es un apoyo blando y dulce. Es una intervención auténtica en la vida de alguien. El estímulo, en un equipo, debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, hacia abajo, a lo ancho y hacia adentro. En relación con esta última dirección (hacia adentro), es donde se revela la importancia de la motivación. Motivar es dar causa o motivo para algo. El término motivo proviene del latín *motivus*, de *motum*, *supino de motere*, que significa mover, o sea, un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover. El motivo moviliza hacia la acción. Un motivo precipita la acción. Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, a saber: el deseo de seguridad, el de una oportunidad (económica) y el ver reconocidos los méritos propios. La diferencia entre el plano individual y el cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones

se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

*La sinergia: el concepto más potente del trabajo en equipo*

El término sinergia, muy utilizado en medicina, representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Este fenómeno permite que haya la mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar a esas personas no es como ven el mundo, sino como son ellas mismas.

## 7.0 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La relación entre los seres humanos es algo más que el simple estar juntos. Las personas interactúan siempre en función de algo. En otras palabras, los seres humanos se relacionan en función de un objetivo, para satisfacer una necesidad, cualquiera que ella sea. Se puede afirmar que su relación siempre tiene una finalidad. Cada persona, cada parte en relación, tiene su propia finalidad en la relación.

El que inicia la relación tiene su objetivo y el otro, tiene que conocer dicho objetivo para aceptar el establecimiento de la relación o para negarse a ello. El que inicia la relación tendrá entonces, que transmitir al otro la información sobre cuál es su

objetivo en la relación. Es decir, tiene que comunicarse con el otro para iniciar la relación.

El mantenimiento de la relación entre las personas también implica un proceso de intercambio de información. Si la relación se establece es porque existe un acuerdo implícito o explícito sobre el objetivo de la relación (El acuerdo sobre el objetivo puede ser parcial o total, voluntario o producto de algún tipo de presión. Estas características de la relación social no son relevantes por ahora y, por lo tanto, no las tendremos en cuenta), el movimiento hacia la consecución del objetivo es lo que permite la continuación de la relación. Las dos partes necesitan saber si se están acercando o alejando del objetivo, ponerse de acuerdo sobre las actividades que se han de tomar y conocer los resultados de las acciones llevadas a cabo. O sea que el mantenimiento de la relación conlleva un intercambio continuo de información entre las partes que conforman la relación. <sup>28</sup>

En síntesis, establecer una relación y mantenerla requiere un intercambio de información. De ahí que se puede afirmar que la comunicación es el medio indispensable para que exista la relación social. Si la comunicación no se da la relación no se puede establecer; cuando la relación existe y la comunicación se suspende, la relación se termina. He llegado a pensar que para la supervivencia de la relación entre las personas la comunicación cumple el mismo papel vital que el oxígeno para el organismo biológico.

El fenómeno anterior también se da en los grupos. Todo grupo existe alrededor de una meta o de un objetivo y la vida del grupo depende de su movimiento hacia la consecución de dicho objetivo. Cuando los miembros del grupo

no conocen el objetivo, el grupo tiende a desintegrarse y, cuando no saben si están alcanzando los objetivos o se están alejando de ellos tienden a perder la conciencia del objetivo. <sup>28</sup>

La única forma que tienen los grupos de conocer los objetivos y de obtener la información sobre el grado de logro de ellos es por medio de la comunicación. De ahí que también se afirme que la comunicación es el instrumento que permite la movilidad del grupo hacia la consecución de las metas y de los objetivos.

Sin lugar a duda se pueden hacer dos afirmaciones comprobadas ampliamente por la experiencia diaria y por las investigaciones:

1. La calidad y duración de las relaciones interpersonales depende de la cantidad y de la calidad de la información pertinente a ella, que se transmita entre las personas.
2. La supervivencia de un grupo y el logro de sus metas depende, como condición necesaria pero no exclusiva, de la cantidad y de la calidad de información relevante que circula entre sus miembros.

## 7.1 COMUNICACIÓN GRUPAL

El grado de predictibilidad del futuro es una relación inversa del grado de intervención del hombre, definido éste como libertad humana. Dicha libertad es ejercida con mayor grado a niveles individuales y de grupos pequeños. Al analizar la conducta humana de grupos grandes se observa que dicha conducta es más estable y por tanto se hace más predecible. Los juicios emitidos a nivel individual han



demostrado ser ineficientes en términos de resultados que se quieren obtener, especialmente cuando se trata de resolver problemas complejos en condiciones de incertidumbre y con escasa información disponible.<sup>28</sup>

Una forma de subsanar este problema ha sido estructurar un tipo de comunicación grupal que consiste en reunir un número de personas con ciertas características, para que emitan juicios sobre un determinado tema. Estas personas pueden ser expertos en el tema, afectados y/o interesados, de modo tal; que por su nivel de información y grado de conocimiento puedan aportar ideas y puntos de vistas diferentes al problema en cuestión. En la discusión de grupo que puede ser estructurada de distintas formas, es posible obtener juicios coherentes y enriquecidos con respecto al problema.

Concretamente, el principio del trabajo en equipo es desempeñar un trabajo individual bajo un fin común. Es una actitud de servicio con el espíritu del grupo para un fin común exterior al equipo. Todos los miembros del equipo aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto, respetando al máximo la dignidad de las personas. La riqueza y el valor añadido de esta forma de trabajo, nos viene dada por la diversidad de lo que uno es y aporta. Todas las personas en principio tienen el mismo valor. El jefe no es el único importante del equipo sino el líder, el organizador.

Keith Davis considera que, una forma de afrontar activamente el persistente cambio en las empresas de hoy día, es mediante la consolidación de equipos de alto rendimiento. Trabajar en equipo es la clave, no sólo de un excelente rendimiento

empresarial, sino además de un óptimo clima dentro de la empresa obteniéndose los siguientes resultados: <sup>29</sup>

- Una mayor eficacia en la coordinación de acciones y resolución de dificultades.
- Con la contribución activa de los elementos de equipo involucrados.
- Contar con equipos creadores de una cultura organizada que contribuya y participe en el logro de resultados.
- Situar en la empresa equipos capaces de auto administrar su desarrollo y práctica de acciones.
- Equipos competentes y con herramientas para administrar y sacar adelante situaciones críticas.

Sin embargo existe otro aspecto importante de los individuos que no podemos descuidar y es su actitud, el componente de la conducta en una actitud se refiere a la tendencia de la persona a actuar sobre algo o sobre alguien de una manera determinada. La medida de estas acciones puede ser útil para examinar los componentes de la conducta en las actitudes.

La teoría de los componentes afectivos, cognoscitivos y de la conducta como determinantes de las actitudes y del cambio de actitud tienen gran importancia para los directores de empresas. Los jefes han de ser capaces de demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización pesan más que los negativos, desarrollando en sus empleados actitudes generales favorables hacia la organización y hacia el trabajo dentro de la misma. <sup>30</sup>

Las actitudes pueden tener distintos orígenes: la familia, los grupos de amigos o las experiencias en empleos anteriores. Las experiencias primeras en la familia contribuyen a formar las actitudes individuales.

La cultura, las costumbres y el lenguaje influyen sobre las actitudes.

A través de las experiencias en el trabajo, los empleados desarrollan actitudes sobre la igualdad salarial, la evaluación de los rendimientos, la capacidad de mando, el diseño del trabajo y la afiliación al grupo de trabajo.

#### *Actitudes y satisfacción en el trabajo.*

La satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Hasta aquí se han descrito las características fundamentales de las técnicas de supervisión así como las del trabajo en equipo, con cuyos elementos pretendo estructurar en el próximo punto, un manual relativo a las técnicas de supervisión que contribuyan a la solución de los problemas en el ámbito laboral.

### 8.0 MANUAL CON SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA PONER EN MARCHA UN SISTEMA DE SUPERVISIÓN EFECTIVA DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

El manual que se detalla en la próxima página, está dirigido principalmente a aquéllas personas que realizan trabajos de supervisión, con la idea de que el mismo, sirva de cierta guía, ya que considera sugerencias y recomendaciones para poner en marcha un sistema de supervisión en las organizaciones.

---

# MANUAL DE SUPERVISIÓN

## 1. GENERALIDADES

LOS INTERESADOS DEBERÁN LLEVAR A CABO LA SUPERVISIÓN EN TODOS LOS NIVELES. NO OBSTANTE, CADA NIVEL TIENE OBJETIVOS, MÉTODOS, Y POR LO TANTO, PAPELES ESPECÍFICOS PARA ESTA SUPERVISIÓN.

LA SUPERVISIÓN IMPLICA: IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. ESTO DEBE HACERSE DE FORMA PARTICIPATIVA PARA REFLEJAR LAS NECESIDADES DE LA MISMA Y ESTIMULAR EL INTERÉS DEL PERSONAL.

SI EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS NO SE HACE DE FORMA CORRECTA Y NO REFLEJA LOS INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN, EL PERSONAL NO MOSTRARÁ INTERÉS EN LAS ACTIVIDADES.

EL PLAN DE TRABAJO DEBE ESPECIFICAR LAS ACTIVIDADES EN EL ORDEN EN QUE DEBEN EJECUTARSE ASÍ COMO A LAS PERSONAS QUE LAS EJECUTARÁN. ESTO CONDUCE AL CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE TIENEN QUE LLEVAR A CABO Y POR QUIÉN, EN UN PERIODO DE TIEMPO DADO.

AUNQUE TODAS LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE TRABAJO SON NECESARIAS Y DEBEN SUPERVISARSE, ES ÚTIL IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES, EN LAS QUE SE BASARÁN LOS OBJETIVOS E INDICADORES. LO CUAL PERMITIRÁ CONOCER HASTA QUÉ PUNTO SE HAN ALCANZADO LOS MISMOS.

CADA VEZ QUE EL SUPERVISOR EFECTÚA UNA REVISIÓN DEL PROCESO, DEBE REDACTAR UN INFORME DE SUS APRECIACIONES. SE PUEDE UTILIZAR UN FORMULARIO ANEXO O ACORDAR OTRA FORMA DE ELABORAR EL INFORME QUE REFLEJE LAS OBSERVACIONES EN RELACIÓN CON EL PLAN DE TRABAJO.

LAS OBSERVACIONES QUE SE DESPRENDEN DE LA SUPERVISIÓN, DEBEN DISCUTIRSE CON EL GERENTE. SE DEBE DE UTILIZAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA PARA DETECTAR Y RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SURJAN Y CONSERVAR LA INFORMACIÓN PARA UTILIZARLA EN ACCIONES FUTURAS.

## 2. *INFORMES*

LOS INFORMES CONSTITUYEN LA FORMA EN LA QUE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES, SE INTERCAMBIA ENTRE LOS INTERESADOS.

### *INFORMES VERBALES*

LAS VENTAJAS DE LOS INFORMES VERBALES SON.

- LA POSIBILIDAD DE PARTICIPACIÓN DE UNA PROPORCIÓN MÁS AMPLIA DE LA ORGANIZACIÓN.
- CLARIDAD Y DISTRIBUCIÓN RÁPIDA DE LA INFORMACIÓN. SE TRANSMITEN INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE UN ACONTECIMIENTO. LA INFORMACIÓN SURGIDA DEL PROCESO ES RELATIVAMENTE MÁS VÁLIDA, FIABLE Y ACTUAL QUE LA INFORMACIÓN POR ESCRITO.
- BAJO COSTO. REBAJAN SIGNIFICATIVAMENTE EL TIEMPO Y OTROS RECURSOS NECESARIOS PARA TRANSMITIR LA INFORMACIÓN.

LOS INCONVENIENTES DE LOS INFORMES VERBALES SON:

- INFORMACIÓN ERRÓNEA. ALGUNOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PUEDEN DISEMINAR DELIBERADAMENTE INFORMACIÓN FALSA PARA PROTEGER SUS INTERESES.
- PUESTO QUE LA INFORMACIÓN VERBAL NI SE ESCRIBE NI ES ALMACENADA, NO PUEDE SER ARCHIVADA Y RECUPERARLA PARA USOS FUTUROS. POR LO TANTO, ESTO LA HACE DIFÍCIL DE INTERCAMBIAR CON LA GENTE INTERESADA EN LA MISMA.

#### *INFORMES POR ESCRITO*

LA VENTAJA DE LOS INFORMES ESCRITOS, ES QUE PROPORCIONAN INFORMACIÓN CONFIABLE PARA PROPÓSITOS DE GESTIÓN (LOS INFORMES ESCRITOS PUEDEN COMPARARSE CON OTRA INFORMACIÓN PARA COMPROBAR SU EXACTITUD).

### 3. ACTITUDES

EL SUPERVISOR PUEDE ENFRENTARSE A LA TAREA DE CAMBIAR LAS ACTITUDES DE SUS EMPLEADOS PARA FAVORECER EL BUEN FIN DEL TRABAJO. AUNQUE SON MUCHAS LAS VARIABLES QUE AFECTAN A LOS CAMBIOS DE ACTITUD, TODAS PUEDEN DESCRIBIRSE EN FUNCIÓN DE TRES FACTORES GENERALES:

- CONFIANZA EN LO QUE DICE, EN EL PROPIO MENSAJE Y EN LA SITUACIÓN. LOS EMPLEADOS QUE NO CONFÍAN EN SU SUPERVISOR NO ACEPTARÁN SU MENSAJE NI MODIFICARÁN SUS ACTITUDES.
- CUANTO MAYOR SEA LA CAPACIDAD DEL SUPERVISOR, MÁS NOTORIO SERÁ EL CAMBIO DE ACTITUDES. POR TANTO, DEBE GANARSE UN PRESTIGIO ANTE SUS EMPLEADOS. SI TIENE PRESTIGIO, PUEDE UTILIZARLO PARA CAMBIAR LAS ACTITUDES DE SU EQUIPO DE TRABAJO; SI NO LO TIENEN, EL CAMBIO RESULTARÁ IMPOSIBLE.
- LAS PERSONAS TRATAN DE IDENTIFICARSE CON UN SUPERVISOR CONSIDERADO, Y TIENDEN A ADOPTAR LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS DE ÉL.

#### 4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

OTRO ASPECTO TRASCENDENTE QUE EL SUPERVISOR DEBE TENER EN CUENTA, ES EL RELATIVO A LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL QUE TRABAJA BAJO SU RESPONSABILIDAD, YA QUE LOS BENEFICIOS SON MÚLTIPLES, PUESTO QUE:

- CONDUCE A RENTABILIDAD MÁS ALTA Y A ACTITUDES MÁS POSITIVAS.
- MEJORA EL CONOCIMIENTO DEL PUESTO A TODOS LOS NIVELES.
- ELEVA LA MORAL DE LA FUERZA DE TRABAJO.
- AYUDA AL PERSONAL A IDENTIFICARSE CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- CREA MEJOR IMAGEN.
- MEJORA LA RELACIÓN SUPERVISOR-SUBORDINADOS.
- ES UN AUXILIAR PARA LA COMPRESIÓN Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS.
- SE AGILIZA LA TOMA DE DECISIONES Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- PROMUEVE EL DESARROLLO CON VISTAS A LA PROMOCIÓN.
- CONTRIBUYE A LA FORMACIÓN DE LÍDERES Y DIRIGENTES.
- INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN:

- AYUDA AL INDIVIDUO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y EN LA TOMA DE DECISIONES.
- AUMENTA LA CONFIANZA, LA POSICIÓN ASERTIVA Y EL DESARROLLO.
- FORJA LÍDERES Y MEJORA LAS APTITUDES COMUNICATIVAS.
- SUBE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL PUESTO.
- PERMITE EL LOGRO DE METAS INDIVIDUALES.



- ELIMINA LOS TEMORES A LA INCOMPETENCIA O A LA IGNORANCIA INDIVIDUAL.

## 5. EQUIPOS DE TRABAJO

PARA QUE EL SUPERVISOR REALMENTE LOGRE QUE SU EQUIPO DE TRABAJO, SE DESEMPEÑE EN FORMA ARMÓNICA DEBERÁ:

- CONOCER A SU GENTE DENTRO DEL EQUIPO Y QUE ELLOS LE CONOZCAN. EL RECONOCIMIENTO MUTUO, HACE GANAR RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES Y TAMBIÉN QUE LAS MISMAS SEAN MÁS CORRECTAS.
- EVALUAR SU ACTUAL DESEMPEÑO EN EL EQUIPO DE TRABAJO.
- UN EQUIPO DE TRABAJO REQUIERE UNA CONTINUIDAD DE TIEMPO LO MÁS ALARGADA POSIBLE CONTRIBUYENDO A LA MADUREZ DEL GRUPO.
- COMPRENDER SU CONDUCTA PERSONAL Y LA DE SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO, A FIN DE PERFECCIONAR LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL.
- CREAR GRUPOS QUE DESDE EL EXTERIOR DEL MISMO OBSERVEN LOS PUNTOS NEGATIVOS DEL EQUIPO. CON LO CUAL SE DETECTAN LAS ÁREAS A MEJORAR DENTRO DEL MISMO.

- TODOS DEBEN CONOCER LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS NECESARIAS QUE LES PERMITAN PROPONER OBJETIVOS AL DESARROLLO DE UN TRABAJO COORDINADO ENMARCADAS EN LA CULTURA EMPRESARIAL.
- CULTIVAR UNA COMUNICACIÓN REAL, EFECTIVA Y CONCRETA A TODOS LOS NIVELES, ASÍ COMO VERIFICARLA CONSTANTEMENTE.
- EFECTUAR EL TRABAJO CONSIDERANDO SIEMPRE UNA METODOLOGÍA GRUPAL Y LOS OBJETIVOS EXTERIORES DEL EQUIPO.

PARA LA OBTENCIÓN DE TALES RESULTADOS SE HACE ABSOLUTAMENTE NECESARIO QUE:

1. LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO TENGAN CLARO LO QUE DEBEN OBTENER, SABER EL PORQUÉ DE LO QUE HACEN Y CÓMO SU TRABAJO CONTRIBUYE AL ESFUERZO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN.
2. EL SUPERVISOR QUE SE AÍSLA SIN IMPLICARSE Y NO SE RELACIONAN CON LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO, NUNCA LOGRAN EL APOYO DE ELLOS NI LA PERSUASIÓN REQUERIDA PARA LOGRAR EL ÉXITO.

3. PARA OBTENER EL ÉXITO, EL EQUIPO DEBE CONOCER SUS METAS A CORTO Y LARGO PLAZO.

SI NO PREEXISTE UN MUTUO COMPROMISO ENTRE EL SUPERVISOR Y LOS DEMÁS DEL EQUIPO, EL EQUIPO NO EXISTE COMO TAL; ES SOLO UNA CORTINA DE HUMO. PARA EVITAR ESTO, TODOS DEBEN PONER TIEMPO Y ENERGÍA EN COOPERAR EN UNA VISIÓN IDÉNTICA SOBRE LAS METAS, PROBLEMAS, VICTORIAS Y TEMORES.

- EL EQUIPO DEBE SABER EXACTAMENTE LO QUE SE ESPERA DE ÉL Y LOS PLAZOS DE DESCARGO PARA CUMPLIR LAS TAREAS.
- PARA TENER ÉXITO EN EL TRABAJO EN EQUIPO HAN DE TENER PACIENCIA Y ACEPTAR QUE NUMEROSAS VECES LAS COSAS NO SURGEN COMO SE HUBIERA DESEADO O SENCILLAMENTE SE FRUSTRAN Y EXISTE LA NECESIDAD DE ASIMILAR LOS FRACASOS Y VOLVER A PROBARLO TODO DE NUEVO.
- SI EL EQUIPO NO CONSIGUE RESULTADOS, PERDERÁ LENTAMENTE LA MOTIVACIÓN. SI SE LOGRA UNA META O SE TERMINA UNA TAREA SIGNIFICATIVA, SE DEBE COMUNICAR PARA CELEBRAR EL TRIUNFO.
- SI USTED COMO SUPERVISOR O RESPONSABLE ADMITE MENOS DE LO QUE SU EQUIPO SABE Y PUEDE DAR, SÓLO POR EVITAR

UNA CONFRONTACIÓN, ESTÁ MINANDO SU CREDIBILIDAD DE MANDO Y LA PROPIA VIABILIDAD DEL EQUIPO.

- OBTENGA SIEMPRE LO MEJOR DE SÍ MISMO Y DE SU GENTE.

## 6. ANÁLISIS DE PUESTOS

EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ES UN PROCESO OBJETIVO, EN LA MEDIDA EN QUE NO TIENE EN CONSIDERACIÓN A LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO DE TRABAJO, SINO AL PUESTO EN SÍ, APARECE ENTONCES EL PELIGRO QUE ACECHA A TODO ANALISTA DE PUESTOS: PERDER LA ORIENTACIÓN Y CONCENTRARSE EN EL TITULAR DEL PUESTO DE TRABAJO EN LUGAR DE HACERLO EN EL PROPIO PUESTO. ESTA CIRCUNSTANCIA TAMBIÉN ESTÁ PRESENTE EN EL PROCESO DE VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

CUANDO LAS COMPETENCIAS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE UNA PERSONA COINCIDEN CON LAS REQUERIDAS POR EL PUESTO DE TRABAJO Y, ADEMÁS, SUS INTERESES, DESEOS, ESTILO DE VIDA, ETC. SON COMPATIBLES CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL MISMO, LAS EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO SON ÓPTIMAS.

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

MEDIANTE EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO SE OBTIENEN, DOS PRODUCTOS PRINCIPALES: LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. ESTOS DOS CONCEPTOS, FUNDAMENTALES A RETENER:

LA DESCRIPCIÓN PONE DE RELIEVE "QUÉ SE HACE", "CÓMO SE HACE" Y "POR QUÉ SE HACE". DEFINE EL TRABAJO EN TÉRMINOS DE CONTENIDO Y ALCANCE. SUPONE ELABORAR UN LISTADO CON LAS RESPONSABILIDADES QUE CONLLEVA EL PUESTO DE TRABAJO, LAS RELACIONES JERÁRQUICAS QUE LE CONDICIONAN, LAS CONDICIONES DE TRABAJO, LAS RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN, ETC. EN CONSECUENCIA, IMPLICA AGRUPAR DATOS REFERIDOS TODOS ELLOS AL PUESTO DE TRABAJO. PARA LLEVAR A CABO ESTA TAREA PUEDEN SER CONSIDERADAS DIVERSAS CATEGORÍAS.

- 1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.
- 2) SUMARIO O MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.
- 3) RELACIONES.
- 4) RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES.
- 5) AUTORIDAD.
- 6) ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.

CADA PUESTO DE TRABAJO EXISTENTE EN LA ORGANIZACIÓN DEBE SER IDENTIFICADO CON UN CÓDIGO Y, ADEMÁS, DICHO CÓDIGO DEBERÁ SER REPRESENTATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES DEL PROPIO PUESTO. UNO DE LOS DATOS QUE PUEDE INCLUIR EL CÓDIGO ES, POR EJEMPLO, LA CLAVE DEL DEPARTAMENTO, Y EL NÚMERO DE PERSONAS QUE LO COMPONEN. EN ESTA IDENTIFICACIÓN TAMBIÉN PUEDEN FIGURAR DATOS QUE SON CONOCIDOS APRIORI, TALES COMO LA FECHA DEL ANÁLISIS (ES DE UTILIDAD PARA POSTERIORES ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJOS, YA QUE SE OBSERVA LO ACTUALIZADO O DESFASADO DEL ANÁLISIS); DATOS DE LA PERSONA QUE REALIZÓ EL ANÁLISIS (SIRVE PARA CONTRASTAR LA CALIDAD DEL ANALISTA A MEDIO PLAZO); LA

LOCALIZACIÓN RESPECTO AL ORGANIGRAMA (INCLUYE EL DEPARTAMENTO, DIVISIÓN, TURNO); LA JERARQUÍA O LUGAR DENTRO DE LA ESCALA DE AUTORIDAD EN QUE SE HALLA EL PUESTO DE TRABAJO; NOMBRE DEL SUPERVISOR O PERSONA QUE EJERCE AUTORIDAD DIRECTA SOBRE EL PUESTO. LA IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO, ADEMÁS, PUEDE HACER REFERENCIA A LA LOCALIZACIÓN FÍSICA O GEOGRÁFICA DEL PUESTO, RANGO RETRIBUTIVO QUE LE CORRESPONDE, TIPO DE RELACIÓN CONTRACTUAL ASIGNADA, ETC.

RESPECTO A LA CODIFICACIÓN, LA PRÁCTICA TOTAL DE LOS MANUALES AMERICANOS HACEN ALUSIÓN AL DICCIONARIO DE TÍTULOS OCUPACIONALES (DOT). A CADA PUESTO DE TRABAJO LE SON ASIGNADOS NUEVE DÍGITOS, LOS CUALES PUEDEN SER AGRUPADOS EN TRES CATEGORÍAS DE TRES.

LOS TRES PRIMEROS ESTÁN REFERIDOS A LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD: SECTOR, OCUPACIÓN Y PUESTO.

LOS TRES SEGUNDOS CÓDIGOS ESTÁN RELACIONADOS CON LA DIFICULTAD DE LA ACTIVIDAD DEL PUESTO RESPECTO A TRES CUESTIONES CONSIDERADAS PRINCIPALES: DATOS, PERSONAS Y COSAS.

## NIVELES DE DIFICULTAD DE LAS FUNCIONES DEL TRABAJADOR

DATOS (4° DIG)	PERSONAS (5° DIG)	COSAS (6° DIG)
SINTETIZAR	ORIENTAR	ARMAR
COORDINAR	NEGOCIAR	TRABAJAR CON PRECISIÓN
ANALIZAR	INSTRUIR	MANEJAR-CONTROLAR
COMPILAR	SUPERVISAR	CONducIR-MANEJAR
CALCULAR	ENTRETENER	MANIPULAR
COPIAR	PERSUADIR	ATENDER
COMPARAR	HABLAR	ALIMENTAR-EXTRAER
SERVIR	MANEJAR	
RECIBIR INSTRUCCIONES-AYUDAR		

FINALMENTE, LOS TRES DÍGITOS QUE FALTAN SE USAN PARA DIFERENCIAR ALFABETICAMENTE LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE COMPARTEN LOS SEIS PRIMEROS DÍGITOS. OBIAMENTE ESTOS SÓLO RESULTAN DE UTILIDAD PARA ORGANIZACIONES QUE POSEAN PUESTOS DE TRABAJOS SIMILARES. CUANDO ÉSTE NO ES EL CASO, AL PUESTO DE TRABAJO EN CUESTIÓN SE LE ASIGNAN LOS DÍGITOS 010.

EL SUMARIO O LA MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO SE PRESENTA COMO UN PEQUEÑO PÁRRAFO (NO MÁS DE CINCO LÍNEAS) EN EL CUAL SE DESCRIBE LA ESENCIA DEL PUESTO; ES POR ELLO QUE ENFATIZA LA FUNCIÓN O FUNCIONES MÁS COMUNES, EL OUTPUT PRINCIPAL A QUE DA LUGAR Y EL OBJETIVO DEL PUESTO.

#### RELACIONES.

EN ESTE APARTADO SE DETALLAN LAS RELACIONES QUE, POR EL MERO HECHO DE OCUPAR UN PUESTO DE TRABAJO, EL TITULAR HA DE MANTENER. ESTAS RELACIONES PUEDEN ESTAR REFERIDAS A ACTORES INTERNOS (COMPAÑEROS DIRECTOS, SUPERIORES, EMPLEADOS DE OTRAS UNIDADES, SUBORDINADOS, ETC.) COMO A ACTORES EXTERNOS (PROVEEDORES, SUMINISTRADORES, CLIENTES, ENTIDADES FINANCIERAS, INSTITUCIONES SOCIALES, ETC.).

#### RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES.

NORMALMENTE ESTE ÍTEM ES PRESENTADO BAJO FORMA DE LISTADO EN EL CUAL SE ENUMERAN LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES QUE ENTRAÑA EL PUESTO DE TRABAJO EN CUESTIÓN. TAMBIÉN ES FRECUENTE QUE, TRAS CADA OBLIGACIÓN, APAREZCA UN PORCENTAJE QUE HACE REFERENCIA A LA CANTIDAD DE TIEMPO RELATIVA QUE ES INVERTIDA EN EL DESEMPEÑO DE CADA UNA DE ÉSTAS.

ESTE ÍTEM CONSTITUYE EL CORAZÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO. SU INTENCIÓN ES LA DE OFRECER AL TITULAR DEL PUESTO UN COMPLETO Y PRECISO CONOCIMIENTO DEL CONTENIDO DE SU TRABAJO.

#### AUTORIDAD.

EN ESTE APARTADO SE HACE ALUSIÓN A LOS LÍMITES QUE PUEDEN SER FIJADOS RESPECTO AL PODER EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL QUE GOZARÁ EL OCUPANTE DEL PUESTO,



INCLUYENDO LAS RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN Y LAS LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS QUE HABRÁ DE RESPETAR

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.

ALGUNOS AUTORES TAMBIÉN ENTIENDEN Y POR ELLO SOSTIENEN QUE EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PERMITE EL ESTABLECIMIENTO DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO ACEPTABLES O ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO. ESTE SUB-PRODUCTO TIENE DOS PROPÓSITOS FUNDAMENTALES: OFRECER A LOS EMPLEADOS PAUTAS OBJETIVAS SUSCEPTIBLES DE SER USADAS PARA SU RETROALIMENTACIÓN Y DOTAR A LOS SUPERVISORES Y DIRECTIVOS DE UN INSTRUMENTO IMPARCIAL PARA LA MEDICIÓN O VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SUS SUBORDINADOS

CONDICIONES DE TRABAJO.

POR ÚLTIMO, ES ACONSEJABLE PRESENTAR UNA RELACIÓN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE FÍSICO EN EL QUE SE HA DE DESENVOLVER EL TITULAR EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO DE TRABAJO. NOS ESTAMOS REFIRIENDO A LAS CONDICIONES DE LUZ, HUMEDAD, RUIDO, TEMPERATURA, VENTILACIÓN, CONTAMINACIÓN, CARÁCTER CERRADO/ABIERTO, ETC.

FINALMENTE, LA ORGANIZACIÓN DEBERÁ DECIDIR QUÉ PERSIGUE, CUÁL ES EL PROPÓSITO DE ESTE PROCESO.

## 9.0 CONCLUSIONES

Las organizaciones deben trabajar contemplando el bienestar psico-físico de todo su personal. El área de operaciones debe funcionar de acuerdo a las normas de calidad establecidas por las disposiciones legales vigentes. También lo deben hacer, en el marco respectivo, las áreas funcionales de la empresa.

Las actitudes son determinantes sobre la conducta, ya que están ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación. Una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce la organización sobre la respuesta de las personas a los demás, a los objetos y a las situaciones.

Las actitudes se aprenden.

Las actitudes también definen nuestra predisposición hacia determinados aspectos del mundo. Por otro lado, nos proporcionan las bases emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con los demás. Por lo que las personas que ocupan puestos de mando en una organización deberán considerar tales actitudes, lo cual conducirá a un mayor y mejor entendimiento con su personal.

La organización deberá involucrarse verdaderamente con el sentir del personal, ya que del factor humano depende su éxito o fracaso, y las actitudes positivas de los empleados, dependen del trato que reciban por parte de sus superiores, así como de las motivaciones y estímulos de que sean objeto.

Por otra parte, el manual que se presenta en este trabajo puede ser de gran utilidad para contribuir en la organización a implantar las técnicas adecuadas para una supervisión efectiva. Esto permitirá al personal de supervisión llevar a cabo sus responsabilidades con eficacia, eficiencia y oportunidad.

Asimismo, facilitará la obtención de una producción de calidad y el alcance de los objetivos de la organización en el tiempo establecido.

## 10.0 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cardozo I. L. Patología Farmacológica. Boletín de la Asociación Colombiana de Farmacología. Colombia. 2000. p. 67.
2. Bates, D. W. "Drugs and Adverse Drug Reactions; How Worried Should We Be? [editorial]" Journal Of The American Medical Association Vol. 279, No. 15 (mayo 18, 2001). p. 1216-1217.
3. Lazarou, J. et al. "Incidence of Adverse Drug Reactions in Hospitalized Patients", Journal Of The American Medical Association, Vol. 379, No. (Marzo 22, 2001). p. 1200-1205.
4. Mondaini, D. et. al. "Patologías Producidas por Medicamentos en Ancianos" Resumen del X Congreso Argentino de la Sociedad Argentina de Gerontología y Geriátría. Foro Gerontológico Argentino. (Noviembre de 2001). p. 96.
5. Belows, R. H. Habilidad del Supervisor. McGraw-Hill. México. 2001. p. 151, 267-268.
6. Cisneros, R. La Semejanza Supuesta como Variable de la Percepción Interpersonal. Paidós. Argentina. 2002. p. 111.
7. Herbert, S. Administración Estratégica. McGraw-Hill. Nueva York. 1999. p. 88-89, 234.
8. Knowles, R. A. Principios de Dirección de Personal. McGraw-Hill. España. 2000. p. 123.

9. Roder, W. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. FCE. México. 2001. p. 68, 236.
10. Barnes, T. Estrategias: Cómo Lograr un Liderazgo Exitoso. McGraw Hill. Colombia. 2001. p. 91.
11. Singh S. S. Control de Calidad Total. Claves, Metodologías y Administración para el Éxito. McGraw Hill. México. 1999. p. 22-25, 45.
12. French, W. L. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. 2ª ed. Limusa. México. 2000. p. 234.
13. Gomez M. L. R. Managing Human Resources. Prentice Hall. Englewood Cliffs. 1999. p. 112.
14. Barranco, F. J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Pirámide. Madrid. 1998. p. 86.
15. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. ESIC. Madrid. 1998. p. 56.
16. Carrel, M. R. Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. 6a ed. Prentice Hall. New Jersey. 1999. p. 218.
17. Palomo, I. F. J. Management en Organizaciones al Servicio del Progreso Humano. España-Calpe, Madrid. 2001. p.66.

18. Olivares, M. Supervisión, Elemento Indispensable en las Actividades Empresariales. Paidós. Argentina. 2001. p. 35-37.
19. Pinto, V. R. Proceso de Supervisión y Capacitación. 3ª ed. Diana. México. 2000. p.93-97.
20. Baker, A. W. The Supervisor and His Job. McGraw-Hill. New York. 1998. p.67-68.
21. Gray, R. "Código de Ética para los Supervisores". California Institute of Technology. 1999. p. 23.
22. Swanson, L. A. Employee Motivation Programs. McGraw-Hill. Canadá. 1999. p. 234-236.
23. Levinson, H. G. Emotional Health in the World of Work. Harper & Row. New York. 1998. p.143.
24. Corraleja, J. Los Problemas Conductuales de los Individuos en las Empresas; desde la Perspectiva del Análisis Clínico. McGraw-Hill. 1998. p. 123.
25. Vroom, V. H. Some Personality Determinants of the Efecta of Participation. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. New Jersey. 1998. p.77-78.
26. Miner, J. B. The Management of Ineffective Performance. McGraw-Hill Book. New York. 1998. p. 63.
27. Pfiffner, J. M. The Superviation of Personnel. Ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. New Jersey. 1999. p. 64.

28. Strauss, M. et. al. El Comportamiento Humano en la Organización. Trillas. México. 1999. p. 260-262.
29. Davis, K. Human Relation a at Work. 3a. Ed. McGraw-Hill. New York. 1998. p. 111.
30. Gibson, I. Las Organizaciones. Donnely, Mc Graw Hill. 1999. p. 14.
31. Singler, A.. El Origen del Supervisor. Paidos. España. 2001. p. 80-82.
32. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª ed. McGraw-Hill México. 1999. p. 110, 479-482.
33. Escarpita, A. La Capacitación en el Supervisor. McGraw-Hill. México. 2001. p. 40-47.
34. Mercado, S. Administración Aplicada, Teoría y Práctica. 2ª ed. Limusa. México. 2001. p. 20-27, 781-800.
35. Medellín, H. A. La Presión Jerárquica: Tensión de Tensión en el supervisor. FCE. México. 2002. p. 10-12.