



PREPARATORIA SIETE

C U A D E R N O S
D E C U L T U R A

**PRINCIPIOS DE
SUPERVISION O DIRECCION
DE PERSONAL**

No. 10

**COMPILADOR:
LIC. HECTOR M. HERNANDEZ RUIZ**

HF5549
P7

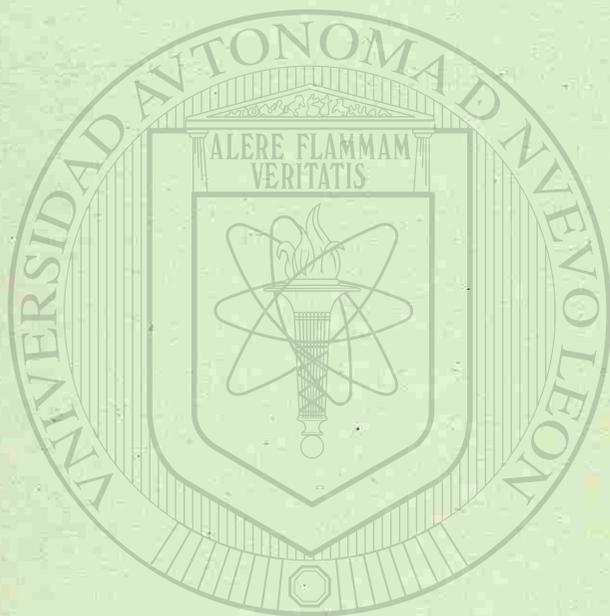


HF5549

P7



1020081227



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

HF 5549

P7



INTRODUCCION

FONDO UNIVER. I.º AÑO

37771

Todos vemos con cierta reverencia a los geniales administradores y a los principales funcionarios ejecutivos de triunfadoras y ascendentes corporaciones.

Para apreciar esta idea y las que contiene este trabajo, recomendamos la lectura de un libro que sugiere progreso, creación de mejoras y cambios: La Meta: un proceso de mejora continua; de los autores: Elyahu M. Goldratt y Jeff Cox, en Ediciones Castillo.

Estos hombres tienen la capacidad de ir de una empresa de negocios a otra y con su habilidad y toque mágico, se hacen cargo de instituciones que pierden dinero, o que tienen dificultades administrativas u organizacionales y las convierten en operaciones lucrativas o modelo de desempeño y eficiencia. ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo lo logran?

Debemos admitir que su éxito se debe, principalmente, a su capacidad de motivar a las personas y de obtener resultados por medio de la gente.

Para alcanzar el triunfo en los niveles inferiores un hombre -cualquier persona- tiene que ser técnicamente, competente en su oficio. Si es contador, mecanógrafo o técnico, su triunfo se deberá a sus conocimientos y a su destreza en la contabilidad, en la actividad secretarial y en su responsabilidad tecnológica.



A medida que asciende al nivel de supervisor, ya no realizará el trabajo técnico por sí mismo, sino que tiene que lograr que otras personas lo realicen por él. Debe aprender toda una serie de destrezas: el arte de supervisar y motivar a la gente.

Los funcionarios ejecutivos de más alta categoría, admiten que es poco lo que saben, respecto de las empresas, a las que reahabilitan. Obtienen un conocimiento general de cada una de las empresas cuando trabajan en ellas, pero este conocimiento es sólo superficial, depende de los funcionarios ejecutivos, técnicamente adiestrados, con que cuenta cada compañía.

El secreto del triunfo de estos dinámicos hombres, no es conocer cómo hacen las cosas ellos mismos, sino, en ganarse la cooperación de aquéllos que poseen las destrezas técnicas.

Para lograrlo, tienen que ser expertos en el arte de desarrollar hombres, de motivarlos y de supervisar su trabajo. El lector también puede adquirir esa destreza en el arte de motivar a otras personas.

Si el lector puede poner manos a la obra en estas técnicas y estos principios, también obtendrá un éxito notable.

Las mismas técnicas y los mismos principios de delegar, encabezar y motivar a otros, se aplican a todos los niveles. Mediante la investigación y el estudio, se han elaborado técnicas para trabajar con el personal, que podrían denominarse: Principios de Supervisión o Dirección de Personal.

Cuanto más ascienda el lector en su trabajo, más dependerá de su propia destreza al manejar y motivar al hombre. Si llega al puesto de director, se encontrará con que muy poco de su tiempo, se dedica a problemas técnicos; tendrá que enfrentarse a problemas de relaciones humanas, de relaciones públicas, de relaciones laborales, de planificación, de organización, de control y de desarrollo de personal.

Todos estos problemas requieren destreza para atenderlos y solucionarlos y de paso, motivar a la gente.

PRINCIPIOS DE SUPERVISION Y DIRECCION DE PERSONAL.

Por desgracia o por fortuna, en el aspecto de tratar con personas, no tenemos leyes o normas definidas.

La capacidad de estimar a los hombres y de comprenderlos, es una de las destrezas más importantes, que debe dominar cualquier supervisor. (1)

El trabajo del supervisor es muy difícil, el trabajo de motivar a otros, es tan difícil como cualquier otro a que usted pudiera dedicarse.

El dinero es un motivador muy importante para cubrir las necesidades psicológicas, --

(1).- En este análisis la palabra: Supervisor, tiene una amplia connotación: Gerente, Jefe, Director, Guía, Responsable, Ejecutivo, Administrador, etc.

especialmente cuando se entrega dinero adicional a cambio de un esfuerzo adicional.

Los funcionarios ejecutivos de mayor éxito saben cómo establecer una serie de condiciones de trabajo que satisfarán las necesidades psicológicas de sus hombres.

Los supervisores más experimentados se dan cuenta que el dinero es un factor motivador hasta cierto punto y que los hombres no trabajarán por dinero, si no obtienen reconocimiento, respeto y oportunidad para desarrollarse.

El supervisor aconseja a sus hombres y los alecciona y por higiene hace una rotación en sus puestos, a fin de que adquieran más experiencias; elogia su trabajo, para hacerles saber cómo salen las cosas y en dónde pueden mejorarse; constantemente los adiestra y los guía para ayudarles a alcanzar su máximo potencial en el trabajo.

Es posible dar órdenes de tal manera que se reconozcan todas las necesidades del hombre y satisfacerlas mientras cumple con la orden recibida. El supervisor puede satisfacer y allanar las necesidades de sus subordinados y con ello, motivarlos a realizar mejor su trabajo.

La situación que descubrimos muy temprano en la vida, es que, a la gente no le gusta que se le obligue o que la dominen otras personas.

Los supervisores más fuertes son aquellos hombres que en realidad no supervisan a la gente sino que la dirigen. El jefe ideal es aquél

que no hace a sus hombres, sentirse que trabajan para él, sino, más bien, que él trabaja para ellos.

Trabaja para proporcionarles lo mejor en adiestramiento, guía y mejoramiento en las condiciones de trabajo, etc., a cambio, su personal trabaja para realizar la encomienda que él desea: mayor producción y mayor eficiencia.

La pregunta que con más frecuencia se plantean, a sí mismos, los supervisores es: ¿Cómo motivo a mi personal?

El administrador debe hacer que los hombres cooperen y colaboren en el trabajo a fin de alcanzar las metas que persigue la dirección.

Cuanto más sepa el supervisor, acerca de los antecedentes, de un aspirante, su educación, pasatiempos, salud, religión, vida familiar actual, será favorable para su cabal ubicación.

Es absolutamente necesario tener este conocimiento de un candidato, si se desea tomar buenas decisiones al contratar personal y promoverlo. Cuanto mayor sea la información, mejores condiciones habrá para trabajar con él. La actividad más importante y delicada que realiza un supervisor en el desempeño de su trabajo, es la contratación de una persona. Si se contrata personal bueno, el trabajo es fácil.

La mayoría de los supervisores experimentados han aprendido, en una época temprana de

su carrera, que resulta imposible calificar a las personas, simplemente, por su aspecto o por su forma de expresarse.

La mayoría de los supervisores nuevos, comienzan a evaluar a sus entrevistados por su aspecto personal, su capacidad de expresarse bien, su sociabilidad y su personalidad.

Cuando se evalúa a una persona se debe ver más allá de sus cualidades superficiales, deben buscarse los rasgos internos, que es donde se oculta el hombre real.

La tarea más consistente del supervisor es comprobar el trabajo de sus empleados. La mayoría de ellos necesita que alguien les diga cuándo tienen un buen desempeño y enseñarles qué es lo que está mal, cuando no es efectivo.

El desempeño es la gran preocupación del supervisor, de modo que debe dejar a la persona fuera de su crítica y en cambio analizar y valorar el trabajo.

La mayoría de los supervisores aprenden rápidamente a analizar a una persona o a su trabajo y perciben que es una de las tareas más delicadas y peligrosas que tienen que desempeñar.

Un buen método para valorar el trabajo de una persona es mostrarle cómo se perjudica toda la organización, por el hecho de que él o ella no desempeñe bien sus actividades, y en qué forma no sólo se perjudica él, sino que perjudica a otras personas.

Una de las encomiendas más importantes que tiene un supervisor es dar órdenes. Su trabajo

como supervisor consiste en motivar a la gente para lograr lo que él se ha propuesto.

Para motivar al personal a fin de que realice las órdenes del supervisor, se debe comprenderlo y trabajar con él todo el tiempo. Una de las facetas más importantes, al dar órdenes, es la actitud que asuma el jefe, al impartirlas al personal.

Una de las grandes dificultades al dar órdenes, es el hecho de que la comunicación con la gente, bajo cualquier circunstancia, es difícil.

La técnica de dar órdenes en la cual los supervisores son débiles, no tienen un sustento preciso, es al explicar las razones en que se basa esa orden. Cuando una persona conoce las razones que sustentan una idea, se muestra mejor dispuesto y condescendiente a hacerlo, que si se le pide que ejecute una orden, a ciegas.

Cuando se le dice a una persona, claramente, por qué y para qué debe realizar una actividad, se siente parte de ese trabajo y además, que es suyo.

En la actividad diaria, el supervisor recibirá con abundancia quejas y solicitudes de reparación de agravios.

El gerente profesional ve favorablemente las quejas, ya que son un medio de comunicación ascendente, que es la más difícil forma de comunicación.

Quando alguien llega a la oficina del jefe con una queja grave, puede convertirse en una crisis violenta, tanto para el jefe como para el subordinado, si no la sabe canalizar. Los funcionarios ejecutivos tienen la capacidad de mantenerse tranquilos, fríos y serenos, pero no son insensibles, ya que aprenden a tratar a las personas diligentemente, en la forma que merecen.

No obstante, el supervisor debe ser cuidadoso con el tratamiento de una queja, su astucia lo obliga a no tomar una decisión precipitada, para no cometer una equivocación, de otra suerte, dañará los sentimientos del ponente y éste a su vez, pensará, que sus puntos de vista no son de interés.

La buena comunicación entre personas es una de las artes, de las emociones, más difíciles de conseguir. La cantidad de lo que se comunica, depende de las circunstancias bajo las cuales, tiene lugar la comunicación y -fíjese usted bien- de las actitudes, de la disposición y de la estructura espiritual de las personas que tratan de establecer un diálogo.

La buena administración y la óptima motivación del personal dependen de una buena comunicación. Una forma de estimular la comunicación ascendente es adquirir la costumbre de conversar con el personal para detectar con qué problemas se enfrentan.

Este método de comunicación puede ser una fuente real de información que ayudará al supervisor a tomar mejores decisiones.

Seleccionar al personal adecuado para realizar cada trabajo, es una responsabilidad de vital importancia para cada gerente, porque una vez que se ha contratado a una persona, son muy pocos los cambios que se pueden lograr con ella.

Quando se contrata a un empleado, en realidad se le garantiza que él es la persona ideal para desempeñar el trabajo; y si no lo es, se le indica que recibirá adiestramiento o se le cambia, de manera que resulte la persona adecuada para llevar a cabo la tarea.

CONCLUSIONES

El trabajo de un guía, gerente o director, consiste en realizar aquellas actividades que sólo él puede resolver debido al puesto que ocupa y a su autoridad.

Esta realidad parece un trabajo fácil, pero no lo es. El gerente tiene que asumir la responsabilidad plena.

Todo director tiene y debe planear algún trabajo técnico en su oficina. El gerente de oficina, en ocasiones, puede ayudar en la preparación de los estados financieros o a terminar un balance. El aspecto negativo de esta participación, es que en tanto se ocupa de resolver el trabajo técnico, no hay quien administre, porque nadie más tiene la autoridad o el conocimiento para planear la organización, el control, la motivación y el desarrollo del personal, que son las actividades básicas de todo gerente.

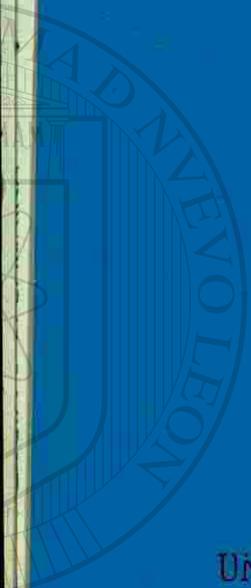
Administrar parece fácil, pero resulta profundamente escabroso, en cuanto que la gente es difícil. Lo que se trata, en realidad, es encauzar al personal, se le asesora, se le aconseja, se trata de comunicar, se le llama la atención y se intenta eficientar su trabajo.

Administrar y supervisar son conceptos que se compaginan con desarrollo y motivación. - Cuando aprendemos a desarrollar y a motivar a la gente, obtenemos un triunfo absoluto y nos convertimos en buenos guías, ganamos el respeto y la admiración de quienes están a nuestro alrededor, y por lo tanto, mejora la actitud de todo el personal.

El trabajo del gerente consiste en dar a su personal mayores conocimientos en lo que respecta a su trabajo. El supervisor logra esta meta al adiestrarlos, aconsejarlos y asesorarlos, siempre con vistas a un mejoramiento personal positivo.

El buen ejecutivo motiva a su personal, estudiándolo, conociéndolo y comprendiéndolo como entes pensantes. Aprende que tiene que trabajar con individuos, sobre la base de la satisfacción de sus necesidades peculiares.

Un buen gerente, un buen director, puede ser firme y exigente, pero también puede ser un buen practicante de las relaciones humanas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

LIC. MANUEL SILOS MARTINEZ

R E C T O R

DR. REYES TAMEZ GUERRA

SECRETARIO GENERAL

DR. RAMON G. GUAJARDO QUIROGA

SECRETARIO ACADEMICO

PROFR. Y LIC. GILBERTO R. VILLARREAL DE LA GARZA

D I R E C T O R